



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Governance e Leadership nel teatro musicale italiano: ritorno al passato?

Relatrice

Prof.ssa Maria Lusiani

Correlatore

Prof. Michele Tamma

Laureando

Diego Trucco

Matricola: 871529

Anno Accademico

2019 / 2020

INDICE

Parte I.

Introduzione ai concetti teorici

Capitolo 1. La *governance*

- 1.1. Che cos'è la *governance*.....p. 2
 - 1.1.1. Analisi del contesto: la *governance* sul piano politico-amministrativo.....p. 3
 - 1.1.2. Analisi del settore: la *governance* organizzativo-istituzionale.....p. 6
 - 1.1.1.1. Comparazione delle principali teorie sulla *governance* organizzativa.....p. 10
 - 1.1.2.1.1 *Agency theory*.....p. 10
 - 1.1.2.1.1 *Stewardship theory*.....p. 13
 - 1.1.2.1.1 *Stakeholder theory e democratic perspective*.....p. 15
 - 1.1.2.1.1 *Resource dependency theory*.....p. 16
 - 1.1.2.1.1 *Institutional theory*.....p. 18
 - 1.1.2.1.1 *Managerial hegemony theory*.....p. 19
- 1.2. Considerazioni e sviluppi della *governance* in ambito artistico-culturale.....p. 21

Capitolo 2. La *leadership*.....p. 28

- 2.1. La *leadership* accentrata (*leader-centered*).....p. 29
 - 2.2 Teoria dei tratti (*trait theory*).....p. 29
 - 3.2 Teorie contingenti o situazionali (*contingency theories*).....p. 30
 - 4.2 Teorie comportamentali (*behavioural theories*).....p. 33
 - 5.2 La *leadership* carismatica (*charismatic leadership*).....p. 34
 - 6.2 La *leadership* trasformativa (*transformational leadership*)..... p. 36
- 2.2. La *leadership* plurale (*leadership in the plural*).....p. 38
 - 2.2 *Sharing leadership*.....p. 40
 - 3.2 *Pooling leadership*.....p. 41
 - 4.2 *Spreading leadership*.....p. 43
 - 5.2 *Producing leadership*.....p. 44
- 2.3. Considerazioni e commenti conclusivi alla parte I.....p. 46

Parte II.

L'evoluzione della *governance* e della *leadership* nel teatro musicale italiano

Capitolo 3. Fase I) I caratteri salienti dell'azienda-teatro: dalla nascita del teatro musicale al consolidamento del sistema impresariale

3.1. *Governance*.....p. 52

3.2. *Leadership*.....p. 59

Capitolo 4. Fase II) La crisi del sistema impresariale e la nascita degli enti autonomi

4.1. *Governance*.....p. 66

4.2. *Leadership*.....p. 74

Capitolo 5. Fase III) Numerosi tentativi per riorganizzare il sistema: dalla legge Corona allo sviluppo delle Fondazioni Lirico Sinfoniche

5.1 *Governance*.....p. 83

5.2 *Leadership*.....p. 98

Capitolo 6. Conclusioni.....p. 106

INTRODUZIONE

In Italia il teatro musicale è una tematica da sempre molto discussa, al centro di innumerevoli dibattiti di varia natura, dalla politica, alla cultura, all'economia. Nonostante nel corso delle recenti legislature ci sia stato un evidente sforzo per cercare di migliorare la precarietà di queste organizzazioni, ancora una volta il governo ha fallito nel predisporre delle linee guida per affrontare in modo efficace la situazione. Ciò è supportato dalle relazioni del commissario straordinario del governo, avv. Gianluca Sole, chiamato a monitorare lo stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico sinfoniche (d'ora in poi FLS) in seguito alla legge n. 112/2013 (legge Bray) e successive modificazioni ed integrazioni. Questo progetto di tesi prende spunto proprio dalle osservazioni e commenti conclusivi delle relazioni in quanto, fra i vari punti si legge che:

“Lo stesso modello di *governance* delle FLS avrebbe bisogno di un profondo ripensamento. Un ripensamento sia strutturale che procedurale, così da ridisegnare una *governance* idonea ad assicurare snellezza gestionale ed orientamenti più marcatamente imprenditoriali. Un'azienda culturale, qual è a tutti gli effetti ormai una FLS, non può non perseguire, simultaneamente, l'imperativo assoluto del valore socio-culturale e quello – funzionale al primo – del valore economico della propria azione. Una correlazione che è possibile ricercare e potenziare solo in presenza di una *governance* adeguata e di soci, ove possibile, meno soggetti alle dinamiche ed ai condizionamenti di più breve periodo della politica locale e più consapevoli del valore superiore e di lungo periodo che gli investimenti nella cultura e la loro gestione oculata possono generare [...]”.¹

Per cercare di rispondere a questi interrogativi, verrà proposta un'analisi della *governance* e della *leadership* del teatro musicale italiano, dalla sua nascita nel XVII secolo, fino agli ultimi provvedimenti legislativi adottati nel corso della XVIII legislatura. Indubbiamente queste organizzazioni sono evolute moltissimo nel tempo, così come è cambiato il pubblico e i mezzi di produzione. Ciò che risulta inalterato è la complessità organizzativa e la presenza di molteplici dinamiche istituzionali – quella politica, artistica

¹ Sole G., Relazione del Commissario straordinario del Governo sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, Seconda Relazione dell'anno 2018, 14 febbraio 2019.

ed economica – che, nonostante gli interessi e obiettivi divergenti, hanno sempre dovuto coesistere. Solitamente quando si pensa ad un’opera musicale la prima cosa che si richiama alla mente sono i cantanti, seguiti dalla scenografia ed infine (forse) l’orchestra. Ci si dimentica spesso di tutto l’apparato, composto da un ingente apporto di persone e risorse, che lavorano incessantemente per far sì che lo spettacolo possa essere rappresentato. Il teatro d’opera è infatti un’impresa a tutti gli effetti, al pari di un qualsiasi altro organismo produttivo che produce un bene o un servizio da destinare ad un mercato. Considerare il teatro d’opera come impresa non è un’idea recente, ma risale almeno dal 1780 in avanti.² Uno dei primi tentativi per disciplinare il settore è stato varato dal codice napoleonico del 1804, il quale contiene una norma che definiva l’impresa teatrale come un negozio e imponeva agli impresari di tenere la contabilità commerciale, potendo nei casi più gravi essere soggetti ad arresto per mancato pagamento dei debiti d’affari.³ Già in questi anni alcuni studiosi avvertirono la necessità di avere un sistema che tutelasse e sostenesse questa complicata “macchina teatrale”.⁴ Un importante scritto, che a questo proposito è opportuno citare, appartiene a Giovanni Valle il quale, nella prefazione al suo libro *Cenni pratici sulle aziende teatrali*, scrive:

“Uomini sommi e rispettabili in ogni ramo scientifico hanno già fatto conoscere la necessaria influenza che il teatro diffonde sopra lo spirito pubblico e la comune civilizzazione. [...] Mio scopo egli è quello di accennare le basi sulle quali si aggira la complicata macchina delle aziende teatrali. [...] Nel tempo stesso umilio alle competenti Autorità, a cui è demandata la cognizione delle teatrali vertenze, una traccia, mercè la quale riesca il loro decreto e giudizio uniforme a qualunque altro. [...] Siccome però negli oggetti teatrali, più che in ogni altro, la consuetudine ha luogo di legge, ove questa non abbia in ispecialità di caso altrimenti provveduto, così queste mie teorie potranno essere di scorta ovunque ed in tutti que’ casi in cui la sovrana volontà non abbia diversamente disposto”.⁵

In primo luogo, l’autore afferma che il teatro è una azienda e, per questo motivo, va sottoposta a dei principi di legge, come tutte le altre attività oggetto di libero commercio.

² Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987, p. 79.

³ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, Quaderni dell’Archivio Storico del Teatro La Fenice, 1, Venezia, 2005 p. 14.

⁴ Valle G., *Cenni teorico-pratici sulle aziende teatrali*, Società tipog. de’ classici italiani, Milano, 1823, prefazione.

⁵ Ibidem, prefazione.

Pur sollecitando le autorità competenti in materia a prendere dei provvedimenti per disciplinare il settore, egli riconosce che, in mancanza di un testo ufficialmente approvato, possa valere la consuetudine come fonte del diritto. Una consuetudine che egli spera di ottenere con la pubblicazione del suo manuale nel quale egli espone in maniera minuziosa tutti gli elementi che compongono l'apparato teatrale. Fu con l'Unità d'Italia che si iniziò a mettere a punto una disciplina organica sull'impresa teatrale nel quale l'impresario e l'impresa teatrale divennero per la prima volta oggetto di una disciplina organica.⁶ Questo progetto di ricerca si pone quindi l'obiettivo di indagare l'evoluzione del sistema teatrale italiano come azienda, analizzando le forme di governo assunte da queste organizzazioni nel tempo, mettendo in particolare risalto i soggetti e le istituzioni che hanno avuto un ruolo diretto o indiretto sulla loro direzione ed indirizzo. Si ritiene infatti che uno studio avente ad oggetto i cambiamenti avvenuti sul piano strutturale e dal punto di vista del potere, possa fornire uno strumento utile per cercare di rispondere ad alcuni quesiti di *governance* e di *leadership* riguardanti il teatro musicale italiano. In particolare:

- Secondo quali forme di *governance* e *leadership* era strutturato il sistema teatrale nel passato?
- Che cosa è davvero nuovo al giorno d'oggi rispetto a ciò che era presente nel passato? E che cosa, in altre forme, c'era già?
- Qual è la situazione attuale dal punto di vista della *governance* e della *leadership*?
- Quali forme dovrebbe – e potrebbe – assumere la gestione e la conduzione di un teatro musicale in Italia? È opportuno considerare forme di *governance* e *leadership* plurali?

Attraverso un'analisi teorica della letteratura sui temi della *governance* e della *leadership* nel settore italiano, l'elaborato viene organizzato come segue:

Parte I, in cui i concetti di *governance* e *leadership* vengono analizzati dal punto di vista teorico per fornire una struttura metodologica alla base dell'elaborato;

Parte II, in cui viene effettuato uno studio dell'evoluzione delle forme di *governo* e di *leadership* nel teatro musicale italiano;

Parte finale, in cui vengono presentate le conclusioni proponendo un confronto fra le caratteristiche evidenziate dall'analisi storica e la situazione attuale.

⁶ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 15.

Parte I.

Introduzione ai concetti generali

In questa sezione vengono analizzati i concetti teorici di *governance* e *leadership* con l'obiettivo di dare al lettore una spiegazione sull'origine di questi termini e successivamente evidenziare il significato che essi assumono quando vengono calati in un contesto artistico-culturale. Data la natura *non-profit* delle organizzazioni culturali, *governance* e *leadership* adottano necessariamente una concezione diversa, più ampia, dovuta al fatto che, a differenza delle imprese orientate al profitto, esse non posseggono un unico obiettivo che guida la gestione – la massimizzazione del profitto – ma presentano una struttura incentrata su molteplici finalità (indicate come *bottom line*).

Data l'ampiezza e la profondità della nozione di *governance*, nel primo capitolo verrà proposta un'analisi del termine prima sul piano politico-amministrativo e poi in un'ottica organizzativa-istituzionale. Adottando le classificazioni proposte da Chris Cornforth e Humphry Hung, le varie teorie sulla *governance* organizzativa verranno analizzate in base alla direzione – esterna o interna – e all'influenza – estrinseca o intrinseca – assunta dai vari *governing boards*. In conclusione, si proporrà un recente sviluppo della *governance* in ambito artistico-culturale che ha portato all'impiego di questo concetto in una dimensione partecipativa (*participatory governance*).

Così come evidenziato nel primo capitolo, anche per quanto riguarda il concetto di *leadership* – analizzato in dettaglio nel secondo capitolo – risulta difficile individuare un consenso univoco circa il significato del termine, e altrettanto problematico è determinare le caratteristiche che fanno di un soggetto un *leader*. Per cercare di delineare un quadro completo sull'argomento verranno proposti due diversi approcci. Il primo, denominato *leadership* accentrata (*leader-centered*), il quale comprende tutte le situazioni in cui lo studio del fenomeno si focalizza sui tratti individuali del *leader*, le sue abilità e azioni. Il secondo, indicato come *leadership* plurale (*leadership in the plural*), ingloba invece i casi in cui le funzioni tipiche della *leadership* vengono distribuite nei confronti di diversi soggetti.

Capitolo 1. La *governance*

1.1. Che cos'è la *governance*?

Per lungo tempo il termine *governance* non ha avuto un significato proprio. Fino agli anni Settanta esso è stato utilizzato come sinonimo di *government* per indicare l'esercizio di potere da parte di un'autorità centrale.⁷ Ad esso veniva associato il modello statale che, mediante una struttura gerarchica e l'implementazione di norme, aveva il pieno e l'esclusivo controllo della società civile. Successivamente, la forte spinta ideologica che caratterizzò la maggior parte degli Stati dell'Europa occidentale – noti per la loro struttura accentrata ed interventista – e gli Stati Uniti – da sempre sostenitori di politiche liberali – portò al progressivo sgretolamento della figura statale così come era organizzata.⁸ L'autorità pubblica non era più vista come la soluzione ai problemi della cittadinanza, bensì la causa di una moltitudine di complicazioni e scarsa efficienza.⁹ Ad essa veniva domandata maggiore responsabilità, trasparenza e minor ricorso alla gerarchia in favore di strutture più democratiche.¹⁰ È in questa veste che il concetto di *governance*, da mero sinonimo di *government*, andò a ricoprire un significato diverso, più ampio e, soprattutto, un nuovo modo per intendere il governo dell'autorità statale.

	Government	Governance
Attori principali	Stato	Molteplicità di attori: Stato, società civile, mercato...
Modello di interazione	“Comando e controllo”	Sistema cooperativo di negoziazione
Ruolo dello Stato	Autorità	Collaborazione
Responsabilità	Stato	Decentramento
Programmazione, implementazione, valutazione	Stato	Diversi attori e ambiti

Figura 1. Comparazione *government-governance*.¹¹

⁷ Kjaer A. M., *Governance*, Polity Pr, 2004, p. 1.

⁸ Mayntz R., *From government to governance: Political steering in modern societies*, Summer Academy on IPP: Wuerzburg, 2003, p. 1.

⁹ Pierre J., *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, Oxford University Press, 2000, p. 3.

¹⁰ Donovan, C., O'Brien, D., *Governing culture: Legislators, interpreters and accountants*, Critical Perspectives on Accounting, 2015, p. 27.

¹¹ Fonte: “Goethe universität, Frankfurt am Main” in European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, 2018, p. 22.

Da allora moltissimi studi sono stati effettuati per cercare di definire in modo univoco questi due concetti. A titolo di esempio, lo studio condotto da Anne Mette Kjaer agli inizi del XXI secolo, ha evidenziato come una semplice ricerca della parola *governance* sul *Social Sciences Citation Index* abbia prodotto un risultato di oltre 1800 articoli in un singolo triennio. Inoltre, questi materiali fanno riferimento ad un vasto catalogo di discipline appartenenti a diversi ambiti, quali la politica, l'economia, l'ambiente, la cultura, etc.¹² In questa sede pare utile, se non necessario, analizzare gli studi che hanno contribuito maggiormente allo sviluppo della *governance*, non tanto per produrre una definizione univoca, ma per delineare una struttura metodologica che sarà alla base di questo elaborato.

1.1.1. Analisi del contesto: la *governance* sul piano politico-amministrativo

In primo luogo, la teoria della *governance* può essere letta in una chiave ampia per indicare le diverse modalità di coordinamento delle azioni individuali intese come forme primarie di costruzione dell'ordine sociale.¹³ La prima elaborazione di questa teoria si è sviluppata intorno a quella che Brainard Guy Peters ha definito "*old governance*", una tipologia di *governance* accentrata, ovvero basata su strutture gerarchiche, in cui le varie regole e decisioni venivano prese dal punto di vista del legislatore (approccio *top-down*).¹⁴ Successivamente, il fallimento delle politiche attuate dopo la fine della seconda guerra mondiale, ha spinto il legislatore a perseguire una serie di riforme che hanno condotto alla privatizzazione dei servizi e all'applicazione di nuovi strumenti di regolamentazione.¹⁵ I principi del mercato divennero la colonna portante dell'ideologia politica in quanto non affetti dalle problematiche che caratterizzavano la pubblica amministrazione.¹⁶ Nonostante la caduta del socialismo nel 1989 rafforzò l'opinione riguardante la superiorità del mercato, una serie di crisi politiche ed economiche discreditarono l'idea che il mercato potesse fungere da principio regolatore universalmente riconosciuto, e unico fattore verso il progresso.¹⁷ Tutto ciò portò ad una forte sfiducia nei confronti del metodo tradizionale di gestire la pubblica amministrazione

¹² Kjaer A. M., *Governance*, cit., pp. 1-2.

¹³ Mayntz R., *La teoria della governance: sfide e prospettive*, Rivista italiana di Scienza Politica 29, 1999, p. 4.

¹⁴ Pierre J., *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, cit., p. 3.

¹⁵ Jansen D., *New forms of Governance in Research Organisations*, Springer, 2007, p. 3.

¹⁶ Mayntz R., *From government to governance: Political steering in modern societies*, cit., p. 2.

¹⁷ Ibidem, p. 2.

che condusse alla ricerca di forme più collaborative di governo come alternative al controllo politico-gerarchico.¹⁸ Mentre fino ad allora la *governance* si era concentrata sul soggetto della direzione politica, il governo, e la sua capacità o incapacità di guidare i processi socioeconomici, ora esso includeva anche la sua struttura e i comportamenti dell'oggetto del controllo politico.¹⁹ Si è quindi passati da una prospettiva *top-down* ad una *bottom-up*, in cui il potere nelle varie reti pubbliche/private è disperso tra svariati attori e la cooperazione risulta necessaria ai fini di una maggiore efficacia.²⁰ Queste reti (*networks*) di attori possono essere intergovernative, inter-organizzative, transazionali, o rappresentate da soggetti che si basano su rapporti di scambio e/o fiducia per operare all'interno del confine fra lo Stato e la società civile.²¹

Un altro argomento che ha aiutato a diffondere l'interesse della *governance* è stata la globalizzazione dell'economia e l'importanza via via maggiore di organizzazioni transnazionali quali l'Unione Europea.²² Queste istituzioni, presentando diversi livelli di *governance*, fungono da sistemi di negoziazione continua tra i vari ordini governativi dal punto di vista locale, regionale, nazionale e/o sovranazionale.²³ Il ruolo di questi enti è quello di collegare questioni apparentemente scollegate in modo da migliorare la qualità e la quantità di informazioni disponibili e ridurre l'incertezza e il rischio.²⁴ La funzione di collegamento è importante non solo per evitare eventuali raggiri, ma permette di ridurre i costi di transazione ed eventuali asimmetrie informative.²⁵ Spostandoci sul piano internazionale, si attua una situazione molto peculiare annunciata da James N. Rosenau e Ernst-Otto Czempiel nel 1992, ovvero il caso della "*governance without government*".²⁶ Mentre un focus sulla *governance* nazionale non può prescindere dal tenere in considerazione la questione dei governi interni o subnazionali, a livello internazionale l'autorità centralizzata è assente dal dominio della società civile.²⁷ L'ordine su scala globale è formato da un insieme di accordi attraverso i quali la politica si aggiorna

¹⁸ Mayntz R., *La teoria della governance: sfide e prospettive*, cit., p. 7.

¹⁹ Ibidem, p. 6.

²⁰ Ibidem, p. 9.

²¹ Ibidem, p. 4.

²² Pierre J., *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, cit., p. 5.

²³ Hooghe L., Marks G., *Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance*, *American Political Science Review*, 97(2), 2003, p. 234.

²⁴ Keohane R., *The Demand for International Regimes*, *International Organization* 36, 1982, p. 345-346.

²⁵ Hooghe L., Marks G., *Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance*, cit., p. 234.

²⁶ Mayntz R., *From government to governance: Political steering in modern societies*, cit., p. 1.

²⁷ Rosenau J.N., Czempiel E. O. (eds.), *Governance Without Government. Order and Change in World Politics*, cit., Cambridge, Cambridge University Press, 1992, p. 7.

continuamente. Alcuni di essi sono fondamentali – pensiamo alla redistribuzione del potere, alla diplomazia, alla gestione dei conflitti – mentre altri fanno ormai parte della *routine* – il commercio internazionale, postale e le procedure per il rilascio dei passaporti.²⁸ Si è quindi formato un sistema, la *governance*, che è efficiente nello svolgere un determinato insieme di attività anche se non è sorretto da un'autorità formale.

D'altro canto, alcuni studi sostengono che in realtà la *governance* è emersa perché la pubblica amministrazione non può più far fronte ai continui problemi della collettività basandosi esclusivamente sui poteri dello Stato.²⁹ Questo ha provocato un'alterazione dei confini tra il settore pubblico e privato in quanto l'amministrazione pubblica deve regolarmente negoziare e cooperare con attori non-statali all'interno di reti decisionali miste pubblico/private.³⁰ Essi concludono quindi che la *governance* è il frutto di un declino da parte dell'autorità governativa centrale nel condurre la società civile. Ma è proprio così? La ricerca empirica ha cercato di dare una risposta a questa domanda sostenendo che non si tratta tanto di una perdita di controllo statale, quanto piuttosto di un cambiamento della sua forma.³¹ Nella fattispecie in cui gli attori statali partecipano alle reti di *policy*, essi sono comunque in una posizione privilegiata rispetto agli altri soggetti, in quanto controllano strumenti chiave per la riuscita dell'intervento.³² In particolare, lo Stato mantiene sempre la potestà legislativa e si riserva il diritto di risolvere la questione nell'eventualità in cui gli attori sociali non giungano autonomamente ad una conclusione, oppure il risultato non soddisfi le aspettative.³³ Questa forma di autoregolazione prende il nome di "*shadow of hierarchy*" perché individua una situazione in cui lo Stato cede, in forma più o meno diretta, una porzione di potere decisionale agli attori coinvolti nel processo, ma allo stesso tempo mantiene una posizione tale da garantire che i risultati vengano raggiunti secondo quanto da lui predisposto.³⁴ Il vantaggio principale di questa configurazione viene individuato durante la fase di implementazione di una politica poiché la presenza di diversi attori pubblico/privati all'interno di una rete, provoca un maggior consenso durante la fase di negoziazione, che si traduce in una minor resistenza

²⁸ Ibidem, p. 5.

²⁹ Jordan A., Wurzel R. K. W., Zito A., *The Rise of 'New' Policy Instruments in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government?*, Political Studies, 53(3), p. 480.

³⁰ Mayntz R., *La teoria della governance: sfide e prospettive*, Rivista italiana di Scienza Politica 29, 1999 p. 3.

³¹ Ibidem, p. 9.

³² Ibidem, p. 9.

³³ Ibidem, p. 10.

³⁴ Mayntz R., *From government to governance: Political steering in modern societies*, cit., p. 4.

durante l'attuazione del procedimento normativo.³⁵ Per far sì che ciò possa verificarsi, è necessario che lo Stato sia abbastanza influente per motivare l'autoregolazione e garantire che essa avvenga negli interessi della collettività, e non sia il frutto di un mero tornaconto dei soggetti che vi partecipano.³⁶ Non bisogna quindi interpretare l'alterazione dei confini tra pubblico e privato come un indebolimento della figura statale. Potrebbe sembrare paradossale supporre che lo Stato moderno debba essere influente ed efficiente da una parte, ma non dominante e opprimente dall'altra. Questi requisiti non sono ovviamente perseguibili se vengono trattati sullo stesso piano, ma la loro analisi teorica potrebbe dar luce a nuove forme di *governance* più efficaci della sua forma originale.³⁷

1.1.2. Analisi del settore: la *governance* organizzativo-istituzionale

Una volta introdotto l'argomento della *governance* dal punto di vista politico-normativo, è ora possibile analizzare le sue varie applicazioni in ambito culturale, con particolare riguardo al settore lirico-sinfonico italiano. Il teatro d'opera in Italia si è da sempre dimostrato un'attività costosa e problematica, ma nonostante tutte le difficoltà, è ancora attiva dopo più di quattro secoli, grazie all'intervento prima dell'aristocrazia e poi dello Stato.³⁸ Ciò che è importante sottolineare è che il finanziamento di queste istituzioni, non è mai stato privo di conseguenze. Come si vedrà più ampiamente in seguito, il concorso di risorse provenienti dall'esterno legittimerà sempre alcuni soggetti ad intervenire più o meno direttamente nella gestione di suddette organizzazioni. Mentre per la nobile società proprietaria, che commissionava all'impresario la gestione dello stabile, ciò significava il diritto di scegliere gli artisti, in un secondo momento il potere passò nelle mani di taluni impresari, poi agli editori e così via seguendo, fino a che lo Stato decise di prendersene carico, dichiarando l'attività di questi enti di "rilevante interesse generale [...] per la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale".³⁹ Per questo motivo, nonostante il governo di queste organizzazioni in un primo tempo fosse assimilabile più al comparto privato e solo a partire dal XX secolo al pubblico, non sarebbe corretto fornire

³⁵ Ibidem, p. 3.

³⁶ Ibidem, p. 4.

³⁷ Ibidem, p. 6.

³⁸ Trevisan P., *The managerialization of the arts in the era of creativity. The case of an Italian opera house*, Università Ca' Foscari, Working Paper n. 1/2017, p. 10.

³⁹ Legge 14 agosto 1967 n. 800.

esclusivamente un'accezione di *governance* privata o pubblica, ma occorre delineare entrambi gli aspetti per fornire un quadro di riferimento all'analisi che seguirà.

Nella sua accezione organizzativo-istituzionale, al termine *governance* viene spesso affiancato l'aggettivo *corporate*, per identificare il sistema con cui un'organizzazione viene controllata e diretta.⁴⁰ La *corporate governance* coinvolge un insieme di relazioni fra il consiglio di amministrazione, gli azionisti, il personale e gli organi di gestione, unitamente alla struttura attraverso la quale gli obiettivi dell'azienda vengono determinati ed implementati.⁴¹ Nel mondo *for-profit* questi rapporti si sostanziano, e trovano il loro scopo, in un'unica *bottom line* che è la ricerca del profitto.⁴² Sicuramente altri indicatori sono importanti – si pensi ad esempio al grado di soddisfazione dei propri lavoratori o alla quota di mercato raggiunta dall'impresa – ma il motivo fondante, che spinge un'impresa a costituirsi, è quello di ambire all'ottenimento di un utile come forma di remunerazione del capitale investito.⁴³ Mentre queste definizioni sono efficaci ad inquadrare molti tipi di imprese di tipo industriale e commerciale, non sono adatte per configurare le aziende che operano nel settore culturale. Non perché queste organizzazioni, catalogate come *non-profit*, non siano delle aziende, ma poiché esse vengono costituite per delle ragioni che vanno ben oltre il mero conseguimento del profitto. A questo proposito Peter Drucker fornisce un'ottima chiarificazione:

“*Non-profit* è un termine negativo e ci dice solamente quello che queste organizzazioni non sono. [...] *Non-profit* non significa né *non-business* né *non-governmental*. Infatti, esse si occupano di qualche cosa di molto diverso sia dal punto di vista del business che del governo. [...] Queste istituzioni sono degli *human-change agents* in quanto il loro 'prodotto' consiste nel curare un paziente, educare un bambino, piuttosto che affiancare un giovane uomo o donna durante il suo sviluppo, etc. Per l'appunto, degli agenti che contribuiscono ampiamente alla crescita e alla cura di ogni individuo”⁴⁴

⁴⁰ Kooiman J., *Social-Political Governance: Overview, Reflections, Design*, Public Management and International Journal of Research and Theory, 1999, pp. 67–92.

⁴¹ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 2015, p. 9.

⁴² Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, Routledge, 2014, p. 410.

⁴³ Ibidem, p. 410.

⁴⁴ Drucker P. F., *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*, Routledge, 2011, Preface.

Questa spiegazione, così chiara e semplice, si porta dietro delle importanti implicazioni. In primo luogo, si capisce fin da subito che, per perseguire il benessere della popolazione, la nozione di profitto deve essere necessariamente messa in secondo piano in modo da lasciare spazio a molteplici *bottom line*. Siccome la formazione del prezzo di vendita per l'erogazione del prodotto/servizio non si forma secondo i principi classici del mercato di domanda e offerta, manca in queste organizzazioni un principio cardine che lega gli interessi dei consumatori, dello staff e, più in generale, di tutti quegli *stakeholder*, ovvero di tutti quegli individui che sono direttamente o indirettamente coinvolti nell'operato dell'impresa.⁴⁵ Si devono quindi tenere in considerazione molteplici punti di vista e riconoscere che non esiste una gerarchia volta a determinare quale sia il migliore. Helmut K. Anheier, nel suo libro dedicato alla teoria delle organizzazioni *non-profit*, scrive che le *bottom line* di un'organizzazione sono eterogenee e variano da un'impresa all'altra. In generale esse possono manifestarsi nella:

- *Mission* dell'organizzazione. "*The mission comes first*", questo è quello che si legge in molti studi dedicati allo studio delle organizzazioni *non-profit* (e.g. Drucker, Anheier, e molti altri). La *mission* definisce l'essenza dell'organizzazione. Per essere efficace essa deve essere concretamente realizzabile da tutto lo staff che opera all'interno dell'organizzazione e, nello stesso tempo, avvincente e credibile nei confronti del pubblico a cui fa riferimento;⁴⁶
- Dualità *governance-management*. È da sempre un problema che caratterizza questo settore, in quanto difficilmente è possibile individuare in modo netto la proprietà dell'organizzazione. Se queste aziende rappresentano la collettività, chi dovrebbe essere titolato a ricoprire un ruolo nel consiglio di amministrazione? Con che funzione e negli interessi di chi? Dello Stato o di tutta la popolazione?⁴⁷
- I valori dell'organizzazione. È importante che i valori dell'organizzazione siano definiti e profondamente sentiti in primo luogo dallo staff e dal management, e poi da tutti gli *stakeholder* coinvolti dall'operato dell'impresa.⁴⁸

⁴⁵ Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, cit., p. 410.

⁴⁶ Drucker P. F., *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*, cit., pp. 3-4.

⁴⁷ Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, cit., p. 411.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 411.

- Struttura organizzativa e motivazionale. Nelle imprese *non-profit* presta attività lavorativa non soltanto del personale retribuito, ma anche volontario. Una grande sfida a cui è sottoposta l'organizzazione è quindi non solo quella di elaborare una *mission* efficace, ma al contempo dare all'istituzione, e alle persone che lavorano al suo interno, un obiettivo comune. Il focus sulla struttura motivazionale deve essere al centro di tutte le decisioni che vengono intraprese per mantenere alta la credibilità dell'organizzazione e raggiungere un elevato livello di partecipazione.⁴⁹
- Aspettative delle diverse parti. Alcune organizzazioni *non-profit* vengono costituite grazie ad importanti lasciti derivanti da vario titolo. È importante che i funzionari addetti alla loro gestione tengano presente le volontà dei fondatori, ma agiscano al contempo in maniera professionale nell'interesse dell'organizzazione e del suo staff.⁵⁰
- Interessi e bisogni della collettività. Fra i vari clienti ed utenti è importante rilevare anche quelli che si trovano in una posizione tale da non essere in grado di manifestare le proprie preferenze, oppure di non potersi permettere di pagare il prezzo di vendita del servizio, pensiamo ad esempio a persone con disabilità, ai bambini o agli anziani.⁵¹

Alla luce di queste considerazioni, si può notare come il *board*, ovvero l'insieme delle persone che sono direttamente imputabili dell'operato dell'organizzazione, assuma un ruolo rilevante non solo per l'organizzazione, ma anche nei confronti di tutti gli *stakeholder*. Diverse teorie sono state proposte per cercare di capire il ruolo del *board* nel settore privato. Ognuna di queste verrà brevemente analizzata per delinearne i tratti fondamentali e capire come queste possano essere estese al campo del settore *non-profit*.

⁴⁹ Druker P. F., *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*, cit., Preface.

⁵⁰ Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, cit., p. 411.

⁵¹ *Ibidem*, p. 411.

1.2.1.1. Comparazione delle principali teorie sulla *governance* organizzativa

1.1.2.1.1 *Agency theory*

La teoria dell'agenzia rappresenta l'origine di tutti i diversi modelli sul ruolo del *board* nella *corporate governance*. Essa individua una generica situazione in cui una o più persone – definite il/i principale/i – stipulano un contratto con un altro soggetto – definito agente – per svolgere un determinato compito a suo/loro favore, il quale implica una delega di potere da parte del/i principale/i in favore dell'agente.⁵² In ambito societario, questa è la classica situazione che si verifica quando il *board* di un'organizzazione, sia essa con o senza scopo di lucro, incarica un soggetto, tipicamente un *manager*, per dirigere e amministrare la società di cui sono i legittimi proprietari. Il principio cardine della teoria è che tutti i soggetti coinvolti siano attori razionali, ovvero degli individui che cercano di massimizzare la propria utilità.⁵³ Se ciò avviene, ci sono buone ragioni per ritenere che l'agente non agirà sempre negli interessi del principale.⁵⁴ Ciò è dovuto al comportamento opportunistico che l'agente innesca nel momento in cui, data la scelta tra due alternative, preferirà l'opzione che massimizza i suoi benefici, anche se questi non corrispondono a quelli del principale.⁵⁵ Fra le tante, due situazioni sono di particolare importanza:

- La selezione avversa. Si origina quando l'agente ha alcune informazioni che potrebbero precludere la risoluzione del contratto e decide di non comunicarle al principale.⁵⁶ Ad esempio, *managers* con competenze inadeguate o con potenziali conflitti di interesse potrebbero nascondere queste informazioni per farsi assumere. È una situazione che si genera *ex-ante*, ovvero prima della sottoscrizione del contratto.
- L'azzardo morale. Si verifica quando l'operato dell'agente non è conforme al compito per il quale è stato incaricato. Nonostante ciò, il principale potrebbe non essere nelle condizioni di rilevare queste inosservanze poiché esistono delle asimmetrie informative fra i due soggetti che rendono le azioni dell'agente difficilmente

⁵² Jensen, M., Meckling, W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3(4), 1976, p. 308.

⁵³ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, p. 22.

⁵⁴ Ibidem, p. 308.

⁵⁵ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, cit., p. 22.

⁵⁶ Heath J., *Morality, Competition, and the Firm*, Oxford University Press, 2014, p. 51.

controllabili da parte del principale.⁵⁷ Ad esempio, l'attività di un *manager* potrebbe esercitare un basso livello di impegno, sprecare risorse aziendali o correre rischi inappropriati, all'insaputa dei soggetti che lo hanno nominato. Si verifica *ex-post*, cioè dopo la sottoscrizione del contratto.

Data la presenza di numerosi svantaggi, cosa potrebbe spingere un soggetto a cedere parte del controllo che esso dispone nei confronti di un'organizzazione? Nonostante i proprietari preferirebbero gestire le proprie aziende, in modo da raccogliere la massima utilità per sé stessi, ciò è diventato impossibile a causa degli ingenti requisiti patrimoniali domandati dalla società moderna.⁵⁸ Le aziende crescono oltre i mezzi di un singolo proprietario, il quale è costretto a coinvolgere diversi soggetti per far fronte a tutti gli obblighi economici dell'impresa.⁵⁹ Proprio per il fatto che questa situazione può difficilmente essere evitata, sarà cura del principale effettuare delle manovre per cercare di ridurre il più possibile il comportamento opportunistico. L'equivalente della riduzione del benessere che il principale subisce a causa di queste divergenze viene indicato come "perdita residua" ed è dato dalla somma delle varie tipologie di sacrifici sopportati per controllare l'operato dell'agente in modo che esso agisca nell'interesse degli azionisti.⁶⁰ Il modello societario che deriva dall'applicazione della teoria dell'agenzia è quindi quello del "controllo". Ciò suggerisce che la maggioranza degli amministratori di una società dovrebbe essere indipendente dal *management* e che il loro ruolo primario sia quello di garantire la conformità manageriale, vale a dire monitorare e, se necessario, intervenire nel comportamento del *management* per garantire che esso agisca nel miglior interesse degli azionisti.⁶¹

A differenza delle imprese *for-profit*, le organizzazioni senza scopo di lucro non possiedono una varietà di azionisti che si aspettano alti rendimenti dai loro investimenti.⁶² Nella maggioranza dei casi essi non vengono remunerati per il tempo che dedicano nei confronti dell'organizzazione e non è neppure facile individuare quale sia il

⁵⁷ Ibidem, p. 51.

⁵⁸ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, cit., p. 22.

⁵⁹ Ibidem, p. 22.

⁶⁰ Jensen, M., Meckling, W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, cit., p. 308.

⁶¹ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* Routledge, 2003, p. 7.

⁶² Caers R., Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., Schepers C., Pepermans R., *Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17, no. 1, 2006, p. 30.

ruolo che debba assumere il consiglio di amministrazione. Per questi motivi, nel settore *non-profit* si è soliti distinguere due tipi di relazioni di agenzia.

La prima, fra il *board* e il *management*, corrisponde formalmente al modello descritto finora. A livello pratico però la natura del consiglio di amministrazione è totalmente diversa da quella presente nel settore *for-profit* in quanto il controllo operato dai membri nei confronti del *management*, è rivolto alla verifica degli obiettivi indicati dalla *mission* dell'organizzazione.⁶³ Nonostante la teoria dell'agenzia riconosca al principale una funzione centrale per monitorare che l'operato dell'agente avvenga in linea agli interessi della società, la letteratura mostra come il controllo da parte del *board* nel settore *non-profit* sia limitato e, in alcuni casi, del tutto assente. Il rischio maggiore è caratterizzato dalla "cattura" da parte di *manager* troppo influenti.⁶⁴ Ciò avviene quando il *board* ratifica semplicemente le politiche formulate dal *management* e valuta le decisioni come "sicure" e "incontestabili".⁶⁵ Inoltre, una ricerca mostra come alcuni *board*, specialmente quelli con collegamenti forti nei confronti di soggetti di alto *status*, siano avversi al conflitto e non discutano in merito ad argomenti che potrebbero dare luogo a problemi organizzativi giudicati "controversi".⁶⁶ Questo avviene poiché i legami di convenienza e amicizia fra i membri societari vengono giudicati più importanti rispetto alla funzione di controllo dell'organo, che si trasforma quindi in un elemento di inerzia, lasciando al *management* la direzione sostanziale dell'organizzazione.⁶⁷

In secondo luogo, si individua un'ulteriore relazione di agenzia fra il *management*, questa volta in veste di principale, e il personale dell'organizzazione, che assume il ruolo di agente in quanto viene selezionato dal *management* per aiutarlo a raggiungere gli obiettivi determinati dal *board*.⁶⁸ In questo caso, il potere che il *management* dispone nei confronti dei suoi sottoposti varia in funzione del grado di influenza che ogni singolo soggetto ha sull'organizzazione.⁶⁹

La serie di problematiche individuate nella teoria dell'agenzia fanno sì che, nonostante essa sia diffusa ampiamente nel settore *for-profit*, non venga comunemente adottata per

⁶³ Ibidem, pp. 32-33.

⁶⁴ Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, cit., p. 419.

⁶⁵ Ibidem, p. 419.

⁶⁶ Middleton, M., "Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function," in W. W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, 1987, p. 150.

⁶⁷ Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, cit., p. 419.

⁶⁸ Caers, R. et al., *Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, cit., p. 41.

⁶⁹ Ibidem, p. 41.

descrivere le relazioni organizzative all'interno delle organizzazioni *non-profit*.⁷⁰ Inoltre, l'esclusiva dipendenza da questo modello non è auspicabile, in quanto delinea una situazione troppo semplificata, secondo cui tutte le motivazioni fra principale ed agente risultano in divergenze, senza considerare le complessità organizzative che stanno alla base di tali azioni.⁷¹

1.1.2.1.2 *Stewardship theory*

Seppur non esista un termine che permetta di tradurre istantaneamente la parola *stewardship*, essa viene utilizzata per indicare una gestione etica e responsabile delle risorse.⁷² Questo modello differisce da quello dell'agenzia poiché mette in discussione l'assunto che la relazione tra principale ed agente sia sempre caratterizzata da un conflitto.⁷³ Si genera quindi uno scenario in cui, nonostante gli interessi dell'agente – che in questa teoria prende il nome di *steward* – potrebbero differire da quelli del principale, egli prenderà sempre le decisioni che sono più in linea con l'organizzazione, non perché egli sia un individuo irrazionale, ma perché egli attribuisce una maggior grado di soddisfazione al comportamento cooperativo rispetto a quello opportunistico.⁷⁴ Nonostante questa teoria sia stata per lungo tempo contrapposta a quella dell'agenzia, gli sviluppi più recenti tendono a collocare i due fenomeni lungo un asse che esprime il grado di conflitto fra il *manager* e gli azionisti.⁷⁵ Il modello *stewardship* rappresenta il livello zero, ovvero l'assenza di conflitto, mentre quello dell'agenzia occupa una posizione che cresce in base all'aumentare del comportamento opportunistico da parte dell'agente (Vedi Figura 2. Il posizionamento della teoria dell'agenzia e *stewardship*).

⁷⁰ Caers, R. et al., *Principal- Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, cit., p. 42.

⁷¹ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, cit., p. 20.

⁷² Novinsky C. M., Federici A., *Stewardship, un nuovo modello di governance*, Centro di documentazione Dors, 2008, pp. 31-36.

⁷³ Caers, R. et al., *Principal- Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, cit., p. 29.

⁷⁴ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, cit., p. 24.

⁷⁵ Caers, R. et al., *Principal- Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, cit., p. 29.

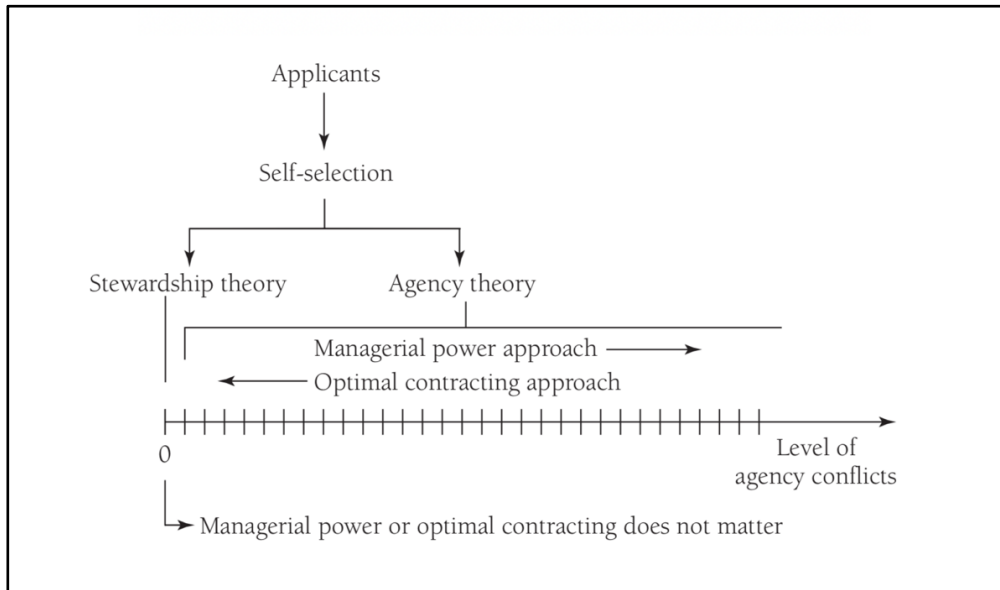


Figura 2. Il posizionamento della teoria dell'agenzia e *stewardship*.⁷⁶

Dal punto di vista di un'organizzazione *non-profit*, la funzione del *board* è primariamente quella di collaborare con il *management* per aggiungere valore alle decisioni strategiche.⁷⁷ Nel tradizionale modello dell'agenzia gran parte delle risorse vengono destinate per controllare che l'operato dell'agente sia in linea con gli obiettivi dell'organizzazione. Siccome in questo caso il *manager* non è visto come una minaccia, alcune delle idee e pratiche manageriali possono essere applicate anche al contesto di *governance*.⁷⁸ I componenti del *board* dovrebbero quindi essere selezionati in base alla loro esperienza e contatti, in modo da essere qualificati per aggiungere valore ai processi decisionali dell'organizzazione.⁷⁹ Questo modello mostra alcuni casi di successo. Una ricerca proposta da Dennis Wittmer nel 1991, ha mostrato come i *managers* che lavorano nel settore *non-profit* differiscono dai loro colleghi che assumono i medesimi ruoli all'interno di imprese orientate al profitto.⁸⁰ Grazie al fatto che il personale delle organizzazioni *non-profit* valuta la soddisfazione degli obiettivi dell'organizzazione come alla pari del reddito che percepisce (nonostante esso rimanga un elemento importante), il *board* può limitare in parte il suo ruolo di controllo per dedicare le sue risorse all'implementazione di decisioni strategiche in collaborazione con il *management*.⁸¹

⁷⁶ Ibidem, p. 29

⁷⁷ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 8.

⁷⁸ Ibidem, p. 8.

⁷⁹ Ibidem, p. 8.

⁸⁰ Wittmer D., *Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences Among Government, Hybrid Sector and Business Managers*, *Public Productivity and Management Review*, 1991, 14 (4), 369-383.

⁸¹ Ibidem, pp. 369-383.

1.1.2.1.3 *Stakeholder theory e democratic perspective*

L'attuale termine "*stakeholder*" venne utilizzato per la prima volta nella letteratura manageriale in un *memorandum* internazionale del 1963, promosso dallo *Stanford Research Institute* (ora *SRI International, Inc.*), per indicare "quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere".⁸² Inizialmente, la lista di questi soggetti comprendeva gli azionisti, il personale, i clienti, i fornitori e la società civile, ma venne successivamente ampliata nei confronti di qualsiasi individuo o gruppo che possa influenzare il soddisfacimento degli obiettivi di un'organizzazione o che sia in qualche modo condizionato dalla stessa.⁸³ In questa ulteriore sfaccettatura rientrano anche i gruppi di interesse pubblico, le agenzie governative, e tutte le altre forme di aggregazione dei consumatori.⁸⁴

La teoria degli *stakeholder*, facendo leva su queste definizioni, riconosce che gli azionisti sono solamente uno fra i numerosi gruppi che l'impresa considera importanti.⁸⁵ Senza dubbio i *manager* dell'organizzazione hanno l'obbligo di garantire che essi ottengano un equo ritorno sui loro investimenti, ma l'obiettivo principale è quello di estendere la massimizzazione dell'utilità anche nei confronti di altri soggetti che non corrispondono necessariamente alla ristretta sfera aziendale.⁸⁶ Conseguentemente, il modello è ampiamente diffuso in ambito *non-profit*, dove il concetto di azionisti può essere messo in secondo piano siccome il capitale non è diviso in azioni e i membri del consiglio di amministrazione vengono solitamente nominati coerentemente al ruolo che svolgono all'interno della società civile.⁸⁷

Sugli stessi principi indicati dalla *stakeholder theory*, la prospettiva democratica delinea un particolare tipo di gestione in cui il compito del *board* è quello di rappresentare gli interessi di uno o più gruppi che l'organizzazione serve.⁸⁸ Una delle caratteristiche peculiari di questo modello è che ogni cittadino, parte della comunità dove l'azienda

⁸² Freeman R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, 1984, p. 31.

⁸³ Freeman R. E., Reed L. D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, 1983, p. 91.

⁸⁴ *Ibidem*, p. 91.

⁸⁵ Pepper A., *Agency Theory and Executive Pay. The Remuneration Committee's Dilemma*, Palgrave Macmillan, 2019, p. 21.

⁸⁶ Heath J., *Morality, Competition, and the Firm*, cit., p. 42.

⁸⁷ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 10.

⁸⁸ *Ibidem*, p. 9.

opera, può candidarsi per occupare un posto nel consiglio di amministrazione.⁸⁹ Per questi motivi, esso è adottato specialmente in organizzazioni pubbliche oppure associazioni volontarie, dove è già sancito nello statuto dell'ente che l'organo di controllo debba essere in qualche modo rappresentativo dei membri che vi operano al suo interno.⁹⁰

1.1.2.1.4 Resource dependency theory

Il modello si basa sull'assunto che le organizzazioni siano inevitabilmente legate all'ambiente in cui operano, in quanto la loro capacità di sopravvivenza dipende dall'abilità di acquisire e mantenere risorse.⁹¹ Questo vincolo è problematico date le condizioni di scarsità ed incertezza che affliggono ogni contesto.⁹² Ciò significa che le risorse non sono disponibili in quantità adeguate, né stabili, né sicure. Per comprendere la dinamica di questo modello occorre calarsi in una prospettiva in cui le imprese sono considerate come dei sistemi aperti, ovvero delle strutture che interagiscono con individui ed organizzazioni per contendersi l'acquisizione di quelle risorse considerate chiave per l'ottenimento del vantaggio competitivo.⁹³

A mano a mano che l'ambiente esterno si modifica, esso rappresenta una minaccia per tutti i soggetti che sono coinvolti, ma anche un'importante opportunità per quelle organizzazioni che sanno cogliere questi mutamenti. È quindi centrale il ruolo del consiglio di amministrazione per minimizzare l'impatto negativo della dipendenza dalle risorse.⁹⁴ Nonostante la letteratura sulla *resource dependence theory* per studiare il *board*, sia meno utilizzata rispetto alla teoria dell'agenzia, esistono sufficienti testimonianze per suggerire che è un metodo più efficace rispetto al metodo classico.⁹⁵ Ad esempio, Jeffrey Pfeffer – nella sua ricerca dedicata allo studio della composizione e dimensione dei *board* come indice dell'abilità degli stessi di attirare risorse critiche per l'azienda – mostra come

⁸⁹ Ibidem, p. 9.

⁹⁰ Ibidem, p. 9.

⁹¹ Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978, p. 1.

⁹² Froelich K. A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 3, 1999, p. 247.

⁹³ Ibidem, pp. 247-248.

⁹⁴ Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J., *Resource Dependence Theory: A Review*, Journal of Management 35 (6), 2009, p. 1408.

⁹⁵ Ibidem, p. 1408.

i *board* con un elevato grado di interdipendenza di risorse necessitano di una maggiore rappresentanza di direttori provenienti dall'esterno dell'organizzazione.⁹⁶ A conferma di ciò, studi più recenti evidenziano che la dimensione dei consigli di amministrazione è una misura relativa al grado di internazionalizzazione dell'impresa.⁹⁷ In conclusione, un *board* per essere efficace, deve focalizzare il suo operato rispetto al soddisfacimento di quattro benefici: garantire un elevato accesso all'informazione – nella forma di avvisi o consulenze – favorire l'accesso a canali informativi di scambio fra l'azienda e l'ambiente esterno, individuare i metodi prediletti per accedere alle risorse, ed infine, mantenere alto il grado di legittimità dei processi.⁹⁸

Per quanto riguarda il comparto *non-profit*, la situazione si complica poiché le organizzazioni che operano in questo settore sono solite rivolgersi all'ambiente esterno per raccogliere i mezzi finanziari, pena la loro sopravvivenza.⁹⁹ Siccome i contributi a fondo perduto, da parte di singoli privati, fondazioni e altre istituzioni pubbliche e private, sono sempre stati alla base del supporto finanziario di queste organizzazioni, esse sono più sensibili ai mutamenti dell'ambiente esterno.¹⁰⁰ Con l'aumento dell'incertezza e la scarsità di risorse provenienti dai canali tradizionali, le aziende *non-profit* hanno dovuto reagire cercando di sviluppare diverse forme di finanziamento, che si sono concretizzate nel ricorso a proventi derivanti da attività commerciali.¹⁰¹ Ad esempio, è diventato comune che in un museo, piuttosto che un teatro, ci sia un servizio di ristorazione oppure si sviluppi una linea di prodotti con il logo dell'organizzazione, o ancora, si affittino le sale per eventi privati o espositivi.¹⁰² Nonostante le origini a monte di tali cambiamenti siano frutto di una volontà di diversificare i redditi in modo da ridurre la dipendenza da risorse esterne, non bisogna ignorare l'impatto che esse destano sul ruolo che l'organizzazione assume all'interno del contesto socio-culturale.¹⁰³ Sono quindi necessari attenti studi per

⁹⁶ Pfeffer J., *Size and composition of corporate boards of directors*, Administrative Science Quarterly, 1972, pp. 218-229.

⁹⁷ Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J., *Resource Dependence Theory: A Review*, cit., p. 1408.

⁹⁸ Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, cit., prefazione.

⁹⁹ Malatesta D., Smith C. R., *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management*, Public Administration Review, Vol. 74, Iss. 1., 2014, pp. 14-15.

¹⁰⁰ Ibidem, pp. 14-15.

¹⁰¹ Froelich K. A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, cit., p. 248.

¹⁰² Ibidem, p. 249.

¹⁰³ Ibidem, p. 249

valutare gli effetti di lungo periodo delle attività commerciali in modo da creare un equilibrio fra le diverse attività del *management* e la *mission* dell'organizzazione.

1.1.2.1.5 *Institutional theory*

Questo modello assume che le azioni delle organizzazioni siano limitate dalle regole sociali determinate dall'ambiente in cui esse operano.¹⁰⁴ Ciò che viene considerato legittimo dalla società è percepito dall'impresa come una cornice entro la quale essa deve agire. Il compito del *board* è duplice, da una parte rappresenta uno strumento tecnico che determina gli obiettivi dell'organizzazione, dall'altra funge da veicolo per tradurre le pressioni esterne in comportamenti operativi.¹⁰⁵ Il rispetto delle regole si evolve in base agli usi e costumi della società e rappresenta quello che William Richard Scott chiama "la natura dell'ordine sociale".¹⁰⁶ Dal punto di vista della *corporate governance*, alcuni studiosi criticano questo approccio per la mancanza di attenzione ai comportamenti strategici che l'impresa applica in risposta diretta al processo istituzionale.¹⁰⁷ Essi riconoscono che alcune pratiche di controllo e coordinamento, potrebbero diventare istituzionalizzate semplicemente per il fatto che vengono ripetute nel tempo e non rispondere direttamente a delle cause esterne.¹⁰⁸ Dal punto di vista delle organizzazioni *non-profit* ancora una volta la situazione si complica, specialmente negli Stati dell'Europa Occidentale – fra cui l'Italia – poiché in questi Paesi il settore artistico-culturale si è da sempre caratterizzato da un elevato finanziamento pubblico. A questo proposito, un esempio interessante è rappresentato dallo studio di Pascale Amans et al. (2015) che esplora come l'utilizzo del budget venga influenzato dalla presenza di molteplici logiche istituzionali in un'organizzazione caratterizzata da elevata complessità gestionale. Gli autori, conducendo una serie di interviste in due teatri francesi, evidenziano come l'utilizzo del *budget* venga modellato dalla presenza di tre logiche istituzionali:¹⁰⁹

¹⁰⁴ Ingram P., Simons T., *Institutional and Resource Dependence determinants of responsiveness to work-family issues*, Academy of Management Journal, Vol. 38, no. 5, 1995, p. 1466.

¹⁰⁵ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, Blackwell Publishers, Vol. 6, no. 2, 1998, pp. 104-107.

¹⁰⁶ Scott, W. R., "Institutional Analysis" in W. A. Scott and J. W. Meyer (ed.), *Institutional Environments and Organizations*, London: SAGE Pub., 1994, pp. 81-99.

¹⁰⁷ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, cit., p. 104.

¹⁰⁸ Ibidem, p. 104.

¹⁰⁹ Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F., *Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations*, Management Accounting Research 27, 2015, pp. 47-66.

- Politica. “Le aspettative dei fondatori devono essere soddisfatte”;
- Artistica. “La missione artistica del teatro viene prima di tutto”;
- Manageriale. “Il teatro deve essere gestito come un’impresa”.

Essi concludono che queste differenze interpretative sull’utilizzo del *budget*, possano essere attribuite al ruolo della situazione finanziaria. Questo fattore situazionale, espresso dal numero, peso e incertezza dei finanziamenti, sembrerebbe influenzare il modo in cui le diverse logiche istituzionali vengono comprese ed interpretate dai diversi teatri.¹¹⁰

1.1.2.1.6 Managerial hegemony theory

La *managerial hegemony theory* fa riferimento allo scritto di Adolf A. Berle e Gardiner C. Means del 1932, in cui i due autori prendono nota del fatto che il consiglio di amministrazione, nonostante detenga formalmente la proprietà dell’azienda, ha ceduto il controllo effettivo dell’impresa ad una nuova figura professionale-manageriale.¹¹¹ Gli esempi a supporto di questo assunto sono molteplici. Myles Mace, nel suo studio sui direttori americani del 1971, conclude che il *board* non partecipa nello sviluppo della strategia a meno che si presenti una crisi.¹¹² Jay W. Lorsch e Elizabeth Maciver, in una ricerca degli anni Novanta, osservano che, nonostante la *performance* del consiglio di amministrazione sia migliorata rispetto allo studio condotto da Myles Mace, essa lascia ampio spazio ad ulteriori miglioramenti.¹¹³ Il ruolo del *board* viene paragonato a quello di un “timbratore” che appone il sigillo per dare legittimità al ruolo del *management*, senza intervenire nel suo operato – per questo motivo si è soliti chiamare questo modello “*rubber stamp*” *model*.¹¹⁴ Nonostante questa teoria venne sviluppata per studiare il funzionamento dei *board* nelle grandi aziende commerciali, molti dei processi descritti possono essere efficacemente trasferiti nel contesto *non-profit*.¹¹⁵ La separazione tra proprietà e controllo e la progressiva importanza del ruolo dei professionisti – come attori

¹¹⁰ Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F., *Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations*, cit., pp. 47-66.

¹¹¹ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 10.

¹¹² Mace M., *Directors: Myth and Reality*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

¹¹³ Lorsch J. W., MacIver E., *Pawns or Potentates: The Reality of America’s Corporate Boards*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.

¹¹⁴ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, cit., pp. 107-108.

¹¹⁵ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 10.

chiave del processo decisionale – sono tematiche estremamente attuali nel settore artistico culturale. Esse mostrano come il potere del board, in certi casi, sia addirittura più limitato rispetto al comparto *for-profit*.

1.2. Considerazioni e sviluppi della *governance* in ambito artistico-culturale

Analizzare i diversi ruoli che può assumere il *board* nel contesto della *corporate governance*, ha permesso di evidenziare come ogni singola teoria sia capace di focalizzarsi su una specifica tematica. D’altro canto, riconoscere che il *board* possa avere molteplici funzioni, permette all’organizzazione di individuare l’approccio che meglio descrive gli obiettivi che intende realizzare.¹¹⁶ Ad esempio, se un ente ha uno scopo determinato, i suoi membri operano in maniera responsabile, ma allo stesso tempo l’ambiente interno richiede una stretta conformità dello *staff*, il *board* dovrà assumere prevalentemente un ruolo di controllo.¹¹⁷ La figura seguente – frutto del lavoro di Humphry Hung (1998) e Chris Cornforth (2002) – permette di riassumere i vari modelli di *governance* in base alle loro caratteristiche e obiettivi.

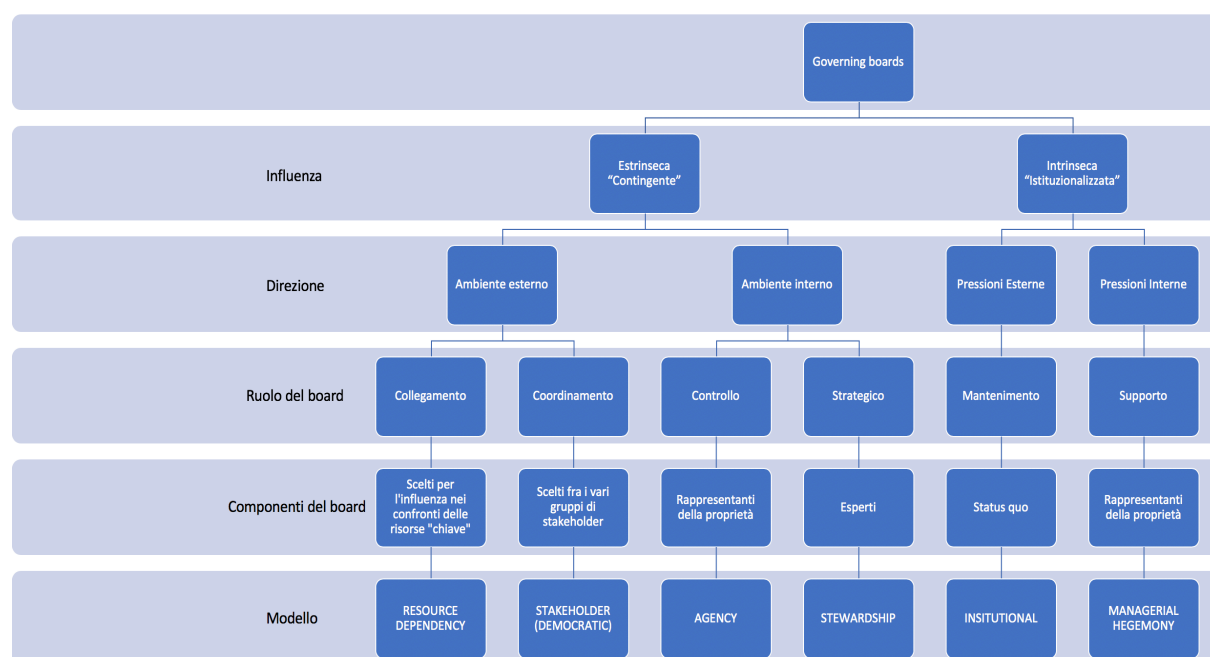


Figura 3. Comparazione delle principali teorie sulla *governance* organizzativa.¹¹⁸¹¹⁹

¹¹⁶ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, cit., p. 108.

¹¹⁷ Ibidem, p. 108.

¹¹⁸ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 12.

¹¹⁹ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, cit., p. 108.

Per quanto riguarda il settore artistico-culturale, nel XXI secolo si sono verificati una serie di cambiamenti che hanno contribuito a ripensare il concetto della *governance*. In primo luogo, una tendenza in atto per rendere più democratico il patrimonio culturale, lo ha reso più accessibile ad un pubblico ampio, socialmente rilevante e rispondente ai bisogni e agli interessi della comunità.¹²⁰ Inoltre, si è innalzato il livello generale di conoscenza e l'importanza dell'espressione dei singoli individui è diventata sempre più considerevole nel contesto sociale.¹²¹ I cittadini vogliono capire, influenzare e sono disposti ad impegnarsi attivamente nel prendersi cura ed assumersi la responsabilità del patrimonio culturale.¹²² Tutto ciò ha fatto sì che, soprattutto in Europa, si siano sviluppate una serie di pratiche che hanno condotto ad una nuova accezione di *governance*: la *governance* partecipativa (*participatory governance*). Con questo termine si intende un modello di *governance* che mira a coinvolgere attivamente gli *stakeholder* considerati "rilevanti" – ad esempio, autorità e organismi pubblici, attori privati, organizzazioni della società civile, organizzazioni non-governative, settore del volontariato, etc. – nel quadro dell'azione pubblica.¹²³ Per essere efficace, questo modello si deve basare su due principi fondamentali: la partecipazione pubblica (*citizen participation*) e la redistribuzione del potere fra gli attori coinvolti nel ciclo di policy (*citizen power*).

Fra le prime ricerche che hanno messo in luce questi argomenti, è opportuno citare l'articolo di Sherry R. Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, pubblicato sul *Journal of the American Planning Association*, nel 1969. Il tema principale proposto dall'autrice è che, nonostante la partecipazione dei governati all'interno dei processi di governo sia alla base di un sistema democratico, quando l'argomento viene affiancato al concetto di redistribuzione del potere, il consenso esplode in una miriade di problemi razziali, etnici, ideologici e politici.¹²⁴ Alla base di questa affermazione, vi è una presa di posizione molto forte sul tema, in quanto l'autrice divide la popolazione di riferimento in "powerholders" ovvero quei soggetti che sono tutelati a ricoprire posizioni di potere, e "have-nots" cioè coloro che sostanzialmente non potranno mai ambire alle posizioni raggiunte dagli

¹²⁰ Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, EENC Short Analytical Report, 2015, p. 3.

¹²¹ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 19.

¹²² Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, cit., p. 3.

¹²³ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 23.

¹²⁴ Arnstein S. R., *A Ladder of Citizen Participation*, *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, No 4, 1969, p. 216.

altri.¹²⁵ Per rispondere alla domanda su come possano essere intese le varie relazioni fra governati e governanti, l'autrice elabora un modello che rappresenta una scala con otto pioli, in cui ciascuno di essi rappresenta il grado di *citizen power*. Ai livelli più bassi vi sono gli stadi chiamati di "manipolazione" e "terapia", in cui l'obiettivo è quello di educare i partecipanti e non permettere la partecipazione. Man mano che i livelli salgono, il potere decisionale dei cittadini aumenta, fino ad arrivare al grado di "*citizen control*", in cui gli "*have-nots*" detengono pieno potere manageriale. Nonostante questo modello sia stato criticato per aver semplificato eccessivamente la realtà, senza considerare che i livelli di partecipazione non sono definiti in maniera così pura e distaccata, esso evidenzia come:¹²⁶

- Un processo che si definisce partecipativo senza prevedere una redistribuzione di potere è solamente un'operazione vuota e frustrante per tutte le persone governate;¹²⁷
- La governance partecipativa non è una caratteristica binaria – esiste o non esiste – ma si colloca lungo un *continuum* che esprime il grado di compartecipazione dei governati all'interno di un sistema di governo.¹²⁸

Nel corso degli anni, moltissimi modelli sono stati elaborati per descrivere i processi partecipativi all'interno dei vari settori dell'economia,¹²⁹ ma solamente con il libro di Nina Simon, *The Participatory Museum*, l'argomento venne esplorato nelle sue implicazioni teoriche e pratiche anche per il settore artistico-culturale. Come si legge nella prefazione, alla fine del 2009 il *National Endowment for the Arts* – la principale agenzia federale che si occupa di finanziare le arti in America – pubblica un rapporto in cui la popolazione, nonostante partecipi fortemente in attività politiche e di volontariato, non sia più interessata ai musei e ai teatri come in passato.¹³⁰ La ricercatrice sostiene che la causa sia dovuta al fatto che queste istituzioni non comunichino con il pubblico e nemmeno cerchino di coinvolgerlo nelle attività che propongono.¹³¹ I visitatori, grazie alla diffusione capillare del Web, si aspettano di accedere a tutte le informazioni relative all'attività

¹²⁵ Ibidem, pp. 217-218.

¹²⁶ Collins K., Ison R., *Dare we jump off Arnstein's ladder? Social learning as a new policy paradigm*, in: proceedings of PATH (Participatory Approaches in Science & Technology) Conference, 4-7 June 2006, Edinburgh.

¹²⁷ Arnstein S. R., *A Ladder of Citizen Participation*, p. 216.

¹²⁸ Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, cit., p. 11.

¹²⁹ Per una revisione completa:

<https://www.nonformality.org/wp-content/uploads/2011/07/Participation-Models-20110703.pdf>.

¹³⁰ Simon N., *The Participatory Museum*, Santa Cruz, 2010, prefazione.

¹³¹ Ibidem, prefazione.

culturale, poterle discutere, condividere e addirittura avere la possibilità di co-creare una differente versione delle stesse. Solamente quando il pubblico può partecipare attivamente, si creano i presupposti per far sì che le arti assumano un posto centrale per la cultura della comunità.¹³² Secondo il suo approccio, le istituzioni devono agire come delle piattaforme che permettono di connettere i diversi utenti, che a loro volta agiranno in qualità di creatori, distributori, consumatori, critici e collaboratori nei confronti di altri soggetti.¹³³ Nel libro, l'autrice suddivide le pratiche partecipative adottate in campo artistico-culturale in:¹³⁴

- Progetti contributivi. I visitatori sono sollecitati a fornire oggetti, azioni e idee specifiche ad un processo controllato dall'istituzione;
- Progetti collaborativi. In questo caso i visitatori sono invitati ad agire come partner attivi nella creazione di progetti istituzionali che sono originati e alla fine controllati dall'istituzione;
- Progetti co-creativi. I membri della comunità co-operano sin dall'inizio con i membri dell'organizzazione per definire gli obiettivi del progetto e generare il programma in base agli interessi della comunità;
- Progetti ospitati. L'istituzione trasforma una parte delle sue strutture e/o risorse per presentare programmi sviluppati ed implementati dal pubblico.

Se le prime due iniziative sono abbastanza diffuse – pensiamo ad esempio al coinvolgimento del pubblico nella programmazione e sviluppo di una mostra attraverso un *focus group* oppure nell'eventualità in cui nel comitato consultivo di un'organizzazione culturale siano presenti anche dei rappresentanti della comunità – più la responsabilità del pubblico aumenta e meno i casi sono frequenti.¹³⁵ In questo contesto, è utile considerare anche quelle circostanze in cui l'iniziativa non deriva da un'istituzione, ma è il risultato della volontà da parte della comunità di reclamare e riutilizzare un particolare bene o un'area specifica.¹³⁶ Ci sono dei casi in cui un teatro, piuttosto che un edificio abbandonato o un sito culturale, sono stati ripristinati e portati a conoscenza del pubblico grazie al contributo di cittadini o associazioni locali che hanno utilizzato risorse proprie e

¹³² Ibidem, prefazione.

¹³³ Ibidem, pp. 2-3.

¹³⁴ Ibidem, p. 187.

¹³⁵ European Expert Network on Culture (EENC), *Margherita Sani, Participatory governance of cultural heritage, ad hoc question*, 2015, pp. 5-6.

¹³⁶ Ibidem, p. 6.

ingenti sforzi per far sì che questo potesse verificarsi.¹³⁷ La letteratura definisce questi progetti che originano dal basso come “*grassroots*”, e vengono trattati nel libro di David Wilcox, *The Guide to Effective Participation*, in cui l’autore analizza i diversi approcci partecipativi e le tecniche che possono essere utilizzate per implementarli. In conclusione, nonostante i vantaggi nell’utilizzo di un modello di *governance* partecipativa siano molteplici – aumentare la consapevolezza pubblica sui valori che essa rappresenta, rafforzare la trasparenza e *accountability* nell’utilizzo delle risorse pubbliche, costruire fiducia fra i cittadini e le autorità pubbliche – vi sono una serie di aspetti fondamentali che devono essere tenuti in considerazione prima di iniziare un progetto partecipativo che voglia coinvolgere efficacemente il patrimonio artistico-culturale.¹³⁸

- Coinvolgere l’interesse pubblico. Uno dei punti fondamentali da cui iniziare per implementare un corretto approccio partecipativo, è capire come esso venga percepito dalle persone presenti nel processo.¹³⁹ Le organizzazioni devono quindi assumere un ruolo meno predominante e concentrare le loro risorse per supportare e trasmettere la loro esperienza a tutti i soggetti interessati, in modo da aiutarli a creare dei meccanismi che implementino le loro iniziative;¹⁴⁰
- Costruire delle relazioni forti. Le relazioni sono essenziali per far sì che la partecipazione possa manifestarsi. Esse devono avvenire non solo fra le persone, ma anche fra le varie attività, e tra i cittadini e lo Stato. Solo coinvolgendo tutti gli *stakeholders* si possono costruire delle relazioni forti per promuovere inclusione sociale e favorire l’espressione personale;¹⁴¹
- Flessibilità e supporto. Per raggiungere il coinvolgimento e stabilire la cooperazione tra i partecipanti serve flessibilità e supporto finanziario poiché la condivisione di informazioni e conoscenze richiede fiducia, che si può instaurare solo con il tempo;¹⁴²
- Competenze e formazione. Le autorità di *decision-making* ai diversi livelli devono possedere le informazioni specifiche del contesto, capacità di comunicazione,

¹³⁷ Ibidem, p. 6.

¹³⁸ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 13.

¹³⁹ Brodie E., Cowling E., Nissen N., Paine A. E., Jochum V., Warburton D., *Understanding participation: A literature review*, Institute for Volunteering Research, 2009, p. 40.

¹⁴⁰ Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, cit., p. 76.

¹⁴¹ Brodie E., Cowling E., Nissen N., Paine A. E., Jochum V., Warburton D., *Understanding participation: A literature review*, cit., p. 41.

¹⁴² European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 43.

assistenza tecnica e disponibilità di tempo. Un ente o un'autorità pubblica devono essere imparziali nel monitorare e sottoporre a valutazione il processo partecipativo, in modo da assicurare che esso sia aperto, equo, inclusivo ed imparziale;¹⁴³

- Il processo è parte del risultato. Durante le varie fasi del processo è importante adottare un approccio aperto e realizzare che, talvolta, lo stesso processo è più importante del risultato finale;¹⁴⁴
- Gli approcci *bottom-up* e *top-down* sono complementari. Specialmente per quanto riguarda i distretti culturali, se si pensa ad essi come sistemi complessi e dinamici, si riconosce l'influenza di forze politico-economiche esterne che interagiscono con le parti interessate quali, ad esempio, i residenti, le imprese e gli artisti che vivono nel distretto.¹⁴⁵ Alcuni casi raccolti hanno dimostrato come l'approccio *bottom-up* non debba essere considerato come un'alternativa o in opposizione a quello *top-down* dal punto di vista di un'organizzazione nazionale o regionale. I migliori risultati sono raggiunti da quegli enti che riescono a combinare i due approcci, in modo da poter cogliere i benefici di entrambi;¹⁴⁶
- Garantire trasparenza ed elevata partecipazione in ogni fase. Per far sì che vi sia un'elevata disponibilità a partecipare ad ogni fase del processo, bisogna garantire trasparenza, ovvero essere credibili lungo tutte le fasi, e mantenere alta la motivazione che spinge a partecipare. Le motivazioni possono essere raggruppate in due categorie: quelle relative al bene o patrimonio culturale in sé, e quelle esterne. Fra le prime si colloca il bisogno di proteggere e salvaguardare il patrimonio artistico-culturale, nonché la necessità di creare nuovi metodi e buone pratiche per orientare le azioni future.¹⁴⁷ Fra le seconde, il punto centrale è quello di includere tutti gli *stakeholders*. Ciò può essere raggiunto promuovendo lo sviluppo rurale, creando nuovi posti di lavoro in aree meno sviluppate, favorendo l'accesso alle informazioni in modo da creare consapevolezza sull'importanza del patrimonio artistico-culturale etc.¹⁴⁸ Una volta instaurato il dialogo fra tutti i partecipanti del processo, occorre concentrarsi sugli aspetti pratici quali, ad esempio, garantire che ci siano i fondi necessari per

¹⁴³ ECTP-CEU, *European Charter on Participatory Democracy*, 2016, p. 7.

¹⁴⁴ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 43.

¹⁴⁵ Kim A. M., Doeser J., *Governance Models for Cultural Districts*, Global Cultural Districts Network (GDCN), 2018, p. 46.

¹⁴⁶ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 43.

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 36.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 37.

completare le varie operazioni, assicurare che il personale coinvolto abbia le competenze e le qualifiche necessarie, la necessità o meno di utilizzare strumenti tecnologici o all'avanguardia che potrebbero non essere conosciuti da tutti, la presenza di eventuali barriere linguistiche, etc.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ibidem pp. 40-41.

Capitolo 2. La *leadership*

Le organizzazioni differiscono da altre forme di aggregazione in quanto al loro interno il potere è più deliberatamente distribuito e istituzionalizzato.¹⁵⁰ Esso si concentra in posizioni formalmente riconosciute da un certo *status symbol* che legittima i detentori ad agire nei confronti del personale della stessa organizzazione.¹⁵¹ Mentre nei gruppi di lavoro sperimentali la *leadership* si basa esclusivamente sugli atteggiamenti e le reciprocità delle persone coinvolte, nelle organizzazioni complesse sorgono invece numerose discrepanze dovute al complesso rapporto che si origina fra il *leader* e i suoi sottoposti.¹⁵² Per questi motivi, così come è stato evidenziato nel capitolo precedente, anche per quanto riguarda la *leadership* risulta difficile raggiungere un chiaro consenso su ciò che significa questo concetto e altrettanto problematico è individuare le caratteristiche che fanno di un soggetto un *leader*. Fra i vari punti su cui non si riesce ad ottenere un chiaro consenso vi è la stessa definizione di *leadership*, la quale solitamente rispecchia la natura dell'individuo che la pronuncia, e pertanto non può essere considerata come modello universalmente riconosciuto.¹⁵³ A titolo di esempio, nel 1974 Ralph Melvin Stogdill per esprimere il suo parere rispetto a questa tematica, concluse che "ci sono almeno tante definizioni di *leadership* quanti sono i soggetti che hanno cercato di definirne il concetto"¹⁵⁴. Questo commento è molto significativo in quanto solleva diversi dubbi sulla natura stessa della *leadership*: è un'arte, uno studio, una disciplina, una costruzione teoretica, che cosa?¹⁵⁵ Per cercare di delineare un quadro completo sull'argomento, senza perdere il punto di vista del settore a cui si è deciso di fare riferimento – ovvero quello artistico-culturale – verranno analizzate nello specifico due diversi approcci. Il primo, denominato *leadership* accentrata (*leader-centered*), comprende tutte le situazioni in cui lo studio del fenomeno si focalizza sui tratti individuali del *leader*, le sue abilità e azioni.¹⁵⁶ Il secondo, indicato come *leadership* plurale

¹⁵⁰ Etzioni A., *Dual Leadership in Complex Organizations*, American Sociological Review, Vol. 30, No. 5, 1965, p. 691.

¹⁵¹ Ibidem, p. 691.

¹⁵² Ibidem, p. 691.

¹⁵³ Barker R. A., *The nature of leadership*, Sage Publications, 2001, p. 478.

¹⁵⁴ Zehndorfer E., *Leadership. A critical introduction*, Routledge, 2014, p. 3.

¹⁵⁵ Barker R. A., *The nature of leadership*, cit., p. 469.

¹⁵⁶ Crevani L., Lindgren M., Packendorff J., *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*, Scandinavian Journal of Management, 2010, p. 78.

(*leadership in the plural*), comprende invece quei casi in cui le funzioni tipiche della *leadership* vengono distribuite nei confronti di diversi soggetti.¹⁵⁷

2.1 La *leadership* accentrata (*leader-centered*)

Sotto questa corrente si evidenziano una serie di teorie sulla *leadership*, diffuse a partire dal XX secolo, che hanno come comune denominatore il fatto di concentrarsi sui tratti del *leader* piuttosto che sulle sue abilità oppure sulle interazioni dello stesso con l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione. La letteratura rivela che queste teorie sono state riviste con il passare del tempo e che il loro impatto dipende non solo dal contesto in cui esse sono applicate ma anche da una serie di variabili come la cultura, l'ambiente lavorativo, le leggi e i regolamenti, etc.¹⁵⁸

2.1.1 Teoria dei tratti (*trait theory*)

La teoria dei tratti della *leadership* – conosciuta anche come “la teoria del grande uomo” (“*Great Man theory*”) è stata una dei primi tentativi di esplorare il fenomeno della *leadership* a partire da inizio Novecento.¹⁵⁹ Secondo questo approccio, esistono alcuni soggetti che hanno l'abilità di cambiare la storia e portare un cambiamento significativo nella società, in base al fatto che essi posseggono dei tratti unici, ereditati e facenti parte della loro personalità.¹⁶⁰ Questa teoria venne introdotta in base alle ricerche di Thomas Carlyle, uno studioso britannico che, analizzando la vita di alcuni noti personaggi storici – dal profeta Maometto, ai poeti Dante e Shakespeare, ai condottieri Napoleone e Cromwell – notò come questi soggetti furono identificati come *leader* in base alle loro qualità uniche ed innate.¹⁶¹ Le conferenze di Carlyle diedero seguito ad un crescente interesse da parte di tutto il mondo accademico per cercare di determinare quali fossero quei tratti che identificavano un *leader* come tale. Fra i trattati più significativi è opportuno citare quelli di Ralph Melvin Stogdill e Richard Dewey Mann.

¹⁵⁷ Ibidem, p. 78.

¹⁵⁸ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Journal of Resources Development and Management, 2016, p. 1.

¹⁵⁹ Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, Future Business Journal 4, 2018, p. 180.

¹⁶⁰ Ibidem, p. 180.

¹⁶¹ Carlyle T., *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1907.

Stogdill, in uno studio condotto fra il 1904 e 1947, dichiarò che, nonostante non esistano dei tratti che permettono di differenziare i *leader* dai non-*leader* in qualsiasi situazione, i primi si differenziano dai secondi per otto caratteristiche: intelligenza, prontezza, visione, responsabilità, iniziativa, perseveranza, fiducia in sé stessi e cordialità.¹⁶² Il punto centrale della sua ricerca fu porre l'attenzione sul fatto che, seppure questi tratti sono presenti, esistono delle variabili situazionali capaci di influenzare l'abilità di un individuo nell'emergere come *leader*.¹⁶³ Similmente, Mann concluse che le personalità specifiche che differenziano i *leader* dai non-*leader* sono l'intelligenza, la mascolinità, la prudenza, la capacità di adattamento, l'influenza e l'essere estroversi.¹⁶⁴ Seppur questi studi furono utili per formare una solida base allo studio della *leadership*, è necessario far presente che i risultati raggiunti rispecchiano l'egemonia del mondo occidentale tipica del periodo che rappresentano. Lo stesso Stogdill, sul finire degli anni Settanta, modificò le sue convinzioni relative alla prominenza di alcuni fattori, affermando che la chiave determinante il successo di un *leader* sia data non dall'emergere di alcuni fattori piuttosto che altri, ma da un insieme di elementi personali e situazionali.¹⁶⁵

2.1.2 Teorie contingenti o situazionali (*contingency theories*)

Le teorie contingenti riconoscono che non esiste un miglior modo di concepire la *leadership*, in quanto l'ambiente esterno è peculiare ad ogni organizzazione e, di conseguenza, il *leader* deve potersi adattare ad ogni situazione.¹⁶⁶ Il primo approccio situazionale fu elaborato da Fred Fiedler nel 1967.¹⁶⁷ Esso prevede che l'efficacia di un *leader* sia basata sulla sua capacità di abbinare il proprio stile di *leadership* – chiamato anche “orientamento motivazionale” – al controllo che egli detiene nei confronti dei vari elementi organizzativi.¹⁶⁸ Per misurarli, Fiedler sviluppò la “*Least Preferred Coworker Scale*”, un modello nel quale egli identifica una situazione favorevole quando le mansioni sono definite in modo chiaro, il *leader* ha autorità/potere ed egli riesce ad instaurare una

¹⁶² Zehndorfer E., *Leadership*, cit., p. 26.

¹⁶³ Ibidem, p. 26.

¹⁶⁴ Ibidem, pp. 26-27.

¹⁶⁵ Ibidem, p. 27

¹⁶⁶ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 2.

¹⁶⁷ Zehndorfer E., *Leadership*, cit., p. 109.

¹⁶⁸ Ibidem, pp. 109-110.

relazione proficua nei confronti dei suoi sottoposti.¹⁶⁹ Una volta identificato lo stile di *leadership*, il passo successivo è analizzare le variabili situazionali, rappresentate dalla struttura organizzativa, dalle dinamiche di potere e dalle relazioni tra il *leader* e i membri dell'organizzazione.¹⁷⁰ Sulla base degli studi condotti da Fiedler, diversi autori ampliarono il concetto di *leadership* nell'ambito delle teorie contingenti.

Negli anni Settanta, Paul Hersey e Kenneth Blanchard estesero il concetto di conformità dello stile di *leadership* all'ambiente, proponendo il concetto di ciclo vita della *leadership* (*life cycle of leadership*).¹⁷¹ Studiando il rapporto tra vari *leader* e i loro sottoposti, gli autori spiegano come la natura della relazione sia mediata dall'esperienza lavorativa maturata negli anni e dallo sviluppo della loro carriera.¹⁷²

Studiare il ciclo vita permette di individuare quattro stili di *leadership*:

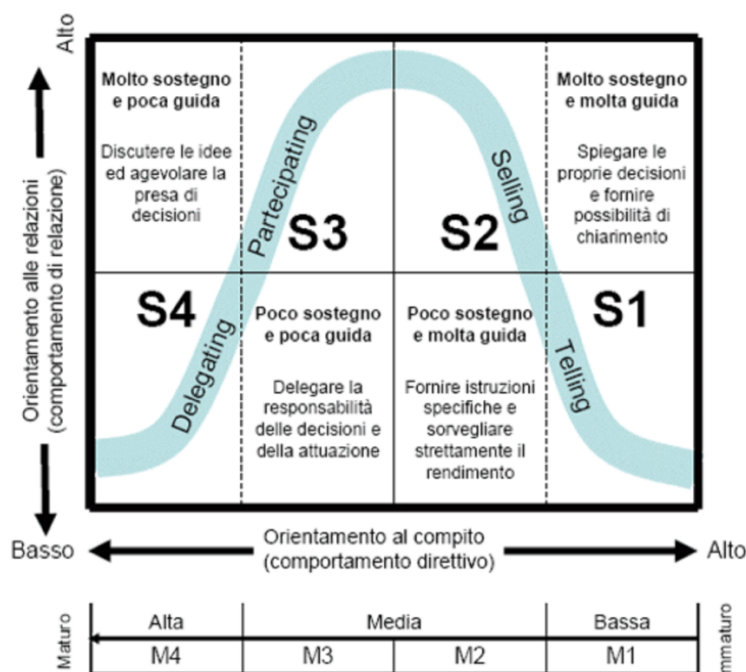


Figura 4. Il ciclo vita della *leadership*.¹⁷³

- *Telling*. I lavoratori che posseggono poca maturità necessitano di un soggetto che li guidi e dica loro quello che devono fare. Il classico esempio è rappresentato da un apprendista, il quale si distingue per il suo notevole entusiasmo ed impegno,

¹⁶⁹ Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, cit., p. 181.

¹⁷⁰ Ibidem, p. 181.

¹⁷¹ Zehndorfer E., *Leadership*, cit., p. 112.

¹⁷² Ibidem, p. 112.

¹⁷³ Pini G., *La leadership situazionale, un modello vincente di gestione del team* (<https://www.sharingtourism.it/team-vincente/leadership-situazionale/>).

nonostante non abbia ancora sviluppato le competenze necessarie per essere autonomo.¹⁷⁴

- *Selling*. È rivolto a quello staff che dispone di una discreta maturità nello svolgere i compiti che sono stati loro assegnati. Siccome i lavoratori posseggono una certa competenza, il compito del *leader* non è solo quello di guida, ma anche di facilitare il dialogo in modo da motivare e instaurare fiducia reciproca.¹⁷⁵
- *Participating*. Indica una situazione in cui un soggetto è capace di svolgere un determinato compito, ma non ha avuto il tempo necessario per assimilarlo correttamente. In questo caso il compito del *leader* è quello di essere di supporto ai lavoratori, senza però entrare in merito nel come svolgere l'attività o risolvere un problema.¹⁷⁶ Il controllo dell'operazione è affidato ai collaboratori.
- *Delegating*. Nel caso in cui il personale abbia avuto il tempo utile per apprendere e disponga allo stesso modo delle competenze necessarie, si trova nelle condizioni tali da non aver più bisogno del controllo diretto da parte di un supervisore. Il *leader* può quindi delegare, ed essere coinvolto solo in fase decisionale o risolutiva di eventuali problemi.¹⁷⁷

La peculiarità di questi modelli è stata quindi quella di aver esteso la concezione della *leadership* nei confronti di tutti i soggetti che vengono influenzati direttamente o indirettamente dall'operato del *leader*. In questo senso la *leadership* viene concepita come un processo in cui un individuo – per l'appunto il *leader* – esercita una determinata influenza su un gruppo di soggetti, in modo da raggiungere gli obiettivi stabiliti dall'organizzazione.¹⁷⁸ Ma cosa significa esercitare influenza? Essere influenti implica essere capaci di strutturare il potenziale campo d'azione degli altri attraverso dei modelli, i quali sono ricchi di significato per chi li riceve.¹⁷⁹ In altre parole, un *leader* deve poter elaborare dei quadri che i suoi dipendenti possano utilizzare per svolgere i propri compiti nel modo più efficiente possibile, contribuendo così alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.¹⁸⁰ La ragione di ciò deriva dal fatto che un *leader* si trova in una situazione

¹⁷⁴ Hersey P., Blanchard K. H., *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, pp. 177-178.

¹⁷⁵ Ibidem, p. 178.

¹⁷⁶ Ibidem, pp. 178-179.

¹⁷⁷ Ibidem, p. 179.

¹⁷⁸ Lüscher L. S., *Managing Leadership Paradoxes*, Routledge, 2019, p. 15.

¹⁷⁹ Ibidem, p. 15.

¹⁸⁰ Ibidem, pp. 15-16.

in cui egli non può definirsi tale se non dispone di un bacino più o meno ampio di soggetti che lo seguono – denominati *followers*.¹⁸¹

2.1.3 Teorie comportamentali (*behavioural theories*)

Mentre la teoria dei tratti si concentra su alcune caratteristiche personali del *leader*, le teorie comportamentali analizzano i suoi modi di agire sia nei confronti delle attività più prettamente amministrative (*task behaviours*) che nelle relazioni con il personale (*relationship behaviours*).¹⁸² Il primo contributo a questo approccio risale alle ricerche condotte da Elton Mayo e Fritz Jules Roethlisberger presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne (Chicago) fra il 1929 e il 1932.¹⁸³ L'obiettivo di questi studi fu quello di analizzare il comportamento dei lavoratori quando si inseriscono delle modifiche all'ambiente organizzativo o relazionale. L'esperimento condotto all'interno dell'impresa evidenziò come la quantità eccessiva di luce presente nelle sale influenzi negativamente la produttività dei lavoratori, mentre la concessione di alcuni privilegi – ad esempio buoni pasto o giorni di riposo – aumenti l'efficienza del personale.¹⁸⁴ Questi studi, diffusi con il nome di *Hawthorne Effect*, influenzarono notevolmente lo sviluppo delle teorie sulla *leadership* in quanto mostrarono l'importanza assunta dalle relazioni umane sulla struttura motivazionale dell'impresa e, conseguentemente, sulla produttività degli stessi lavoratori. A partire dagli anni Ottanta, lo studio della *leadership* fu coinvolto in un progressivo rinnovamento volto a far emergere aspetti più immateriali ed interpersonali della relazione tra *leader* e *follower*. Fra gli approcci più importanti è opportuno citare la *leadership* carismatica (*charismatic leadership*) e la *leadership* trasformazionale (*transformational leadership*).

¹⁸¹ Druker P. F., *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*, cit., pp. 27-29.

¹⁸² Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, cit., pp. 180-181.

¹⁸³ Zehndorfer E., *Leadership*, cit., p. 79.

¹⁸⁴ *Ibidem*, p. 79.

2.1.4 La *leadership* carismatica (*charismatic leadership*)

Il sociologo Max Weber, nei suoi volumi dedicati all'economia e alla società, utilizza il termine carisma per descrivere una forma di influenza basata sulla percezione che i *follower* hanno di un *leader*, ovvero di un soggetto dotato di qualità eccezionali.¹⁸⁵ Per molti anni l'approccio basato sul carisma fu maggiormente utilizzato dai ricercatori in ambito politico e sociale, fino a che Bob House, sul finire dagli anni Settanta, propose una teoria della *leadership* carismatica adeguabile anche nelle organizzazioni pubbliche e private.¹⁸⁶ Secondo House, il *leader* in questo approccio si caratterizza dal profondo e inusuale effetto che sorbisce sul personale dell'organizzazione.¹⁸⁷ Essi percepiscono l'atteggiamento del *leader* come corretto, lo accettano senza porlo in discussione e sono emotivamente coinvolti dal suo operato.¹⁸⁸ Data l'inusualità della pratica, definita in un certo senso come "spirituale", diverse ricerche mostrano come questo approccio sia particolarmente efficace durante periodi di crisi o incertezza.¹⁸⁹ Ciò è dovuto al fatto che le persone solitamente hanno bisogno di un punto di riferimento quando la situazione si complica e il carisma diventa quindi un fattore determinante proprio per il fatto di avere un profondo effetto sugli individui. Per questo motivo, si è soliti distinguere la *leadership* carismatica in due forme: visionaria (*visionary*) e in risposta ad una crisi (*crisis responsive*).¹⁹⁰ La prima forma di carisma si traduce nell'elaborazione di un modello intrinsecamente valido dal punto di vista dei *follower*, in cui i comportamenti sono legati ad importanti principi, obiettivi e significati modellati secondo la visione del *leader*.¹⁹¹ Nel secondo, invece, il ruolo del *leader* è quello di modellare una struttura dall'esterno, per ricostruire i legami che sono stati in qualche modo danneggiati dalla presenza della crisi.¹⁹² In altre parole, mentre nel primo caso il lavoro del *leader* inizia definendo i modelli e poi traducendoli in azioni, il secondo è esattamente l'opposto, in quanto occorre prima agire, per cercare di risolvere la crisi, e solamente dopo si ha il tempo per rielaborare

¹⁸⁵ Weber M., *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons, New York: Free Press, 1947.

¹⁸⁶ Yukl G., *A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions*, *Leadership Quarterly*, Vol. 4 No. 3/4, 1993, p. 367.

¹⁸⁷ *Ibidem*, p. 367.

¹⁸⁸ *Ibidem*, pp. 367-368.

¹⁸⁹ Vedi, ad esempio, Shamir et al., 1993; Trice & Beyer, 1986.

¹⁹⁰ Boal B. K., Hooijberg R., *Strategic Leadership Research: Moving On*, *Leadership Quarterly*, 11 (4), p. 525.

¹⁹¹ *Ibidem*, p. 525.

¹⁹² *Ibidem*, p. 525.

i vecchi modelli e interpretarne dei nuovi.¹⁹³ Nonostante queste ricerche fornirono una base per analizzare il crescente fenomeno del carisma, fallirono nel provvedere una descrizione esauriente del processo con cui il *leader* è capace di influenzare i suoi *follower* e motivarli ad agire negli interessi dell'organizzazione.¹⁹⁴

In un tentativo per cercare di colmare questi vuoti, House e i suoi colleghi proposero una nuova versione della teoria, basata sul "concetto di sé" (*self-concept*) traendo spunto dagli sviluppi delle teorie motivazionali.¹⁹⁵ Secondo gli autori, i *leader* carismatici articolano una visione interessante per stimolare particolari valori ed aiutano i *follower* ad interpretare le loro esperienze.¹⁹⁶ Ciò avviene fornendo al gruppo un'identità unica capace di distinguerli dagli altri, ad esempio utilizzando dei simboli, rituali, storie.¹⁹⁷ L'identificazione sociale aumenta la fiducia del personale, il quale sarà anche disposto a riformulare le proprie priorità in favore della *mission* aziendale.¹⁹⁸ Enfatizzando gli aspetti simbolici ed espressivi del lavoro, i *leader* carismatici sono capaci di esaltare i compiti del personale facendoli risultare più significativi, nobili, eroici e moralmente corretti. In questo modo, gli sforzi compiuti dai soggetti nei confronti dell'organizzazione, assumono un riconoscimento intrinseco che va ad aggiungersi al ritorno prettamente materiale che essi si aspettano di ottenere.¹⁹⁹ Rispetto alle precedenti teorie sul comportamento, questo nuovo approccio enfatizza le attitudini simboliche del *leader*, i suoi messaggi visionari, la comunicazione non verbale e l'appello a valori ideologici.²⁰⁰ Tutto ciò contribuisce a dare significato al lavoro del personale, infondendo l'organizzazione con scopi e impegni morali piuttosto che influenzare l'ambiente di lavoro offrendo incentivi materiali o punizioni nel caso di mancato adempimento.²⁰¹

¹⁹³ Ibidem, p. 525.

¹⁹⁴ Yukl G., *A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions*, cit., p. 367.

¹⁹⁵ Shamir B., *Meaning, self, and motivation in organizations*, *Organization Studies*, 12, 1991, pp. 405-424.

¹⁹⁶ Yukl G., *A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions*, cit., p. 369.

¹⁹⁷ Ibidem, p. 369.

¹⁹⁸ House R. J., Howell J. M., *Personality and Charismatic Leadership*, *Leadership Quarterly*, 3(2), 1992, pp. 82-83.

¹⁹⁹ Ibidem, pp. 82-83.

²⁰⁰ Shamir B., House R. J., Arthur B. M., *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, 1993 pp. 577-578.

²⁰¹ Ibidem, p. 578.

2.1.5 La *leadership* trasformativa (*transformational leadership*)

La *leadership* trasformativa è un processo motivazionale volto a far emergere i valori propri di ogni singolo lavoratore in modo che esso possa impattare positivamente sulla *performance* aziendale.²⁰² In questo approccio, il *leader* si focalizza sulle strategie di lungo periodo per motivare il personale, convincendolo che gli obiettivi organizzativi sono più importanti di quelli personali.²⁰³ Nonostante vi siano delle similitudini con la *leadership* carismatica, la *leadership* trasformativa si distingue per alcuni atteggiamenti:²⁰⁴

- *Idealized influence*. È l'attributo che motiva le persone ad individuare nella figura del *leader* un modello a cui ispirarsi.²⁰⁵ Questo attributo può essere generalmente inteso come carisma, ma è importante non confonderlo con la stessa caratteristica evidenziata nell'approccio precedente. Se avere carisma è un elemento necessario per attuare una trasformazione nel comportamento dei *follower*, non è però sufficiente per identificare un modello basato sulla *leadership* trasformativa.²⁰⁶ Nella *leadership* carismatica, l'identificazione personale della figura del *leader* è la variabile chiave. In questo caso assume invece una sottodimensione nel processo di trasformazione che il *leader* attua per ispirare fiducia nei confronti dei suoi sottoposti;²⁰⁷
- *Inspirational motivation*. Sviluppare la consapevolezza dei *follower*, allineare il loro comportamento nei confronti della *mission* e *vision* aziendale, motivarli a capire e ad impegnarsi nei confronti dell'organizzazione, sono tutti elementi chiave che individuano un *leader* trasformativo.²⁰⁸ Secondo questo approccio, ostacolare la creatività e il desiderio di sperimentare dei lavoratori, ha effetti negativi su quei soggetti che vogliono contribuire in modo positivo e produttivo allo sviluppo dell'organizzazione.²⁰⁹ Per questo motivo, i dipendenti vengono resi più autonomi e incoraggiati a prendere decisioni senza supervisione. Il compito del *leader* è quindi

²⁰² Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, cit., p. 182.

²⁰³ Ibidem, p. 182.

²⁰⁴ Boal B. K., Hooijberg R., *Strategic Leadership Research: Moving On*, cit., p. 526.

²⁰⁵ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 4.

²⁰⁶ Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985, p. 31.

²⁰⁷ Ibidem, p. 31.

²⁰⁸ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 5.

²⁰⁹ Ibidem, p. 5.

quello di ispirare i suoi *follower*, premiandoli e correggendoli se falliscono, creando così delle opportunità di crescita sia personale, che a livello organizzativo;²¹⁰

- *Individual consideration*. Questo aspetto è relativo alla capacità del *leader* di essere empatico nei confronti degli altri, e di modificare il proprio stile di *leadership* in base alle loro necessità.²¹¹ Ad esempio, un soggetto molto competitivo che reagisce bene alla pressione avrà bisogno di un *leader* che ha fiducia in lui e gli somministra continuamente dei nuovi obiettivi. Al contrario, un lavoratore potrebbe invece rispondere negativamente al continuo intervento da parte del suo supervisore, ma essere adatto a gestire una diversa forma di responsabilità in un ambiente più rilassato;
- *Intellectual stimulation*. È il tipo di comportamento che si origina quando il *leader* stimola i *follower* ad attuare modi di pensare e di agire diversi, più curiosi e creativi.²¹² In altre parole, i *leader* che adottano questo approccio devono prima svelare le complessità della situazione, in modo da determinare quali sono le priorità sia per loro che per lavoratori, e poi coinvolgere il personale nella sfida.²¹³ Esistono diversi livelli di coinvolgimento per spingere i soggetti a lavorare attivamente. Gli indicatori chiave sono la razionalità, la creatività, il consenso nel processo decisionale, il supporto, la sfida e il coinvolgimento.²¹⁴

²¹⁰ Ibidem, p. 5.

²¹¹ Zehndorfer E., *Leadership*, cit., p. 168.

²¹² Ibidem, p. 169.

²¹³ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 5.

²¹⁴ Ibidem, p. 5.

2.2 La leadership plurale (*leadership in the plural*)

A partire dal XXI secolo, la globalizzazione dei mercati e la rapida diffusione delle tecnologie di informazione e di comunicazione hanno trasformato le economie dei paesi sviluppati del mondo.²¹⁵ Le organizzazioni si sono trovate pertanto ad affrontare una serie di sfide gestionali completamente nuove e, per essere competitive, dotarsi di un *leader* capace non è stato necessariamente la soluzione più adatta.²¹⁶ L'approccio basato sulla centralità del *leader*, che aveva offerto un certo grado di sicurezza durante tutto il XX secolo, veniva quindi messo in discussione a favore di modelli che suggerivano un bisogno di controllo più collettivo e un sistematico riconoscimento della *leadership* come processo sociale.²¹⁷ Soprattutto per quanto riguarda le imprese *knowledge-work-intensive* – ovvero quelle in cui la maggior parte dei progetti è composto da gruppi di professionisti – di tutti i fattori che incidono sull'esperienza dei lavoratori, una delle più immediate è probabilmente la *leadership* di questi *team*, ovvero quei *leader* locali che dirigono e valutano il loro lavoro, facilitano o impediscono il loro accesso a risorse e informazioni e, in moltissimi altri modi, possono condizionare il loro operato.²¹⁸ Questi cambiamenti contribuirono alla diffusione di nuove tematiche con cui affrontare lo studio della *leadership* quali, ad esempio, "condivisione" o "distribuzione" in riferimento ai compiti del *leader*. Il dibattito emerse da un punto di vista pratico in quanto si notò che, in particolari situazioni, una gestione condivisa delle risorse fra due o più persone, risulta efficace in quanto permette di trattare un insieme di compiti più ampio, estendere le competenze e ridurre il carico di lavoro.²¹⁹ Dal punto di vista empirico, si notò come nelle scuole, piuttosto che nelle università o nell'ambiente sanitario, le attività tipiche di un *leader* erano implicitamente suddivise tra diversi soggetti.²²⁰ Il risultato fu quindi quello di studiare profondamente queste organizzazioni per cercare di teorizzare la nuova prospettiva.

²¹⁵ Dess G. G., Picken J. C., *Changing roles: Leadership in the 21st century*, *Organizational Dynamics*, 29 (4), 2000, p. 18.

²¹⁶ *Ibidem*, p. 18.

²¹⁷ Bolden R., *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 252-253.

²¹⁸ Amabile T. M., Schatzel E. A., Moneta G. B., Kramer, S. J. *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, pp. 5-6.

²¹⁹ Crevani, *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*, cit., p. 78.

²²⁰ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, Oxford University Press, 2016, p. 213.

Utilizzando come modello lo studio di Viviane Sergi et al. (2016), la *leadership* plurale può essere distinta in quattro forme classificate in base a due dimensioni: il grado di formalità e il grado di influenza dei *leader*.²²¹ La prima variabile fa riferimento a delle pratiche strutturate che emergono dall'utilizzo di determinati modelli di comportamento fra individui o che risultano dal modo di lavorare di uno specifico soggetto.²²² Quando le pratiche o i comportamenti si manifestano in modo chiaro, la *leadership* viene definita strutturata (*structured leadership*), altrimenti emergente (*emergent leadership*). In secondo luogo, le forme assunte dalla *leadership* plurale dipendono dalla direzione che assume l'influenza dei *leader*. Nel caso in cui due gruppi operano condizionandosi l'un l'altro, il grado di influenza viene definito reciproco (*mutual leadership*), mentre quando un gruppo prevale sull'altro "di coalizione" (*coalitional leadership*).

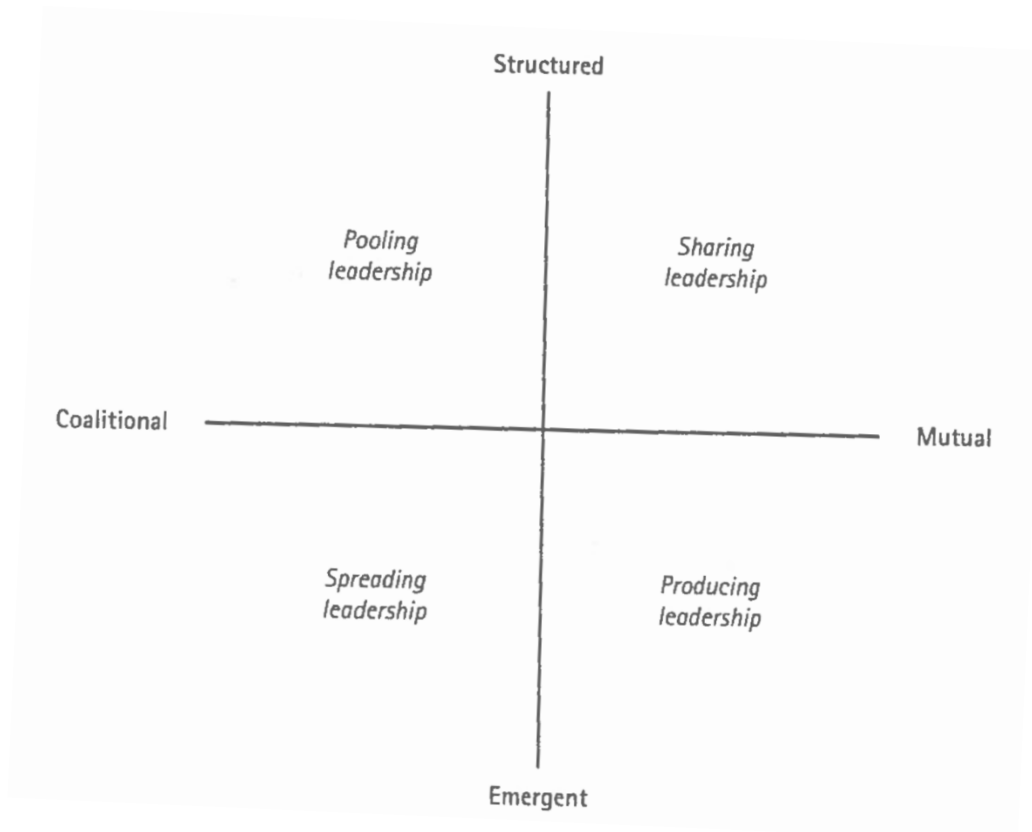


Figura 5. Tipologie di *leadership* plurali.²²³

²²¹ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 213.

²²² Ibidem, p. 213.

²²³ Ibidem, p. 214.

2.2.1 *Sharing leadership*

Questa prima linea di ricerca adotta un processo di influenza dinamico, interattivo e reciproco fra i vari componenti di un *team*, con lo scopo di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, di uno specifico gruppo o di entrambi.²²⁴ Lo studio del comportamento organizzativo è la principale dottrina a cui questa teoria si ispira e, solitamente, si indaga il fenomeno della *shared leadership* in un contesto di gruppi di lavoro, definiti come "processi di condizionamento simultaneo, continuo e reciproco all'interno di un *team*, caratterizzati dall'intervento di *leader* ufficiali e non".²²⁵ Questo approccio si ispira alla teoria trasformazionale per osservare il comportamento del *leader* nei confronti dei *follower*, e un requisito fondamentale è rappresentato dalla cosiddetta "*self-leadership*".²²⁶ Esso è un processo attraverso cui le persone influenzano sé stesse per raggiungere la direzione e la motivazione necessaria ad operare.²²⁷ Ciò è necessario poiché solo quei gruppi con un alto livello di fiducia, autorità e impegno saranno in grado di sostenere un processo di influenza interno ed esterno al *team* e, di conseguenza, raggiungere gli obiettivi di *sharing leadership*.²²⁸ Per questo motivo, le ricerche mostrano che questo approccio è particolarmente efficace nelle organizzazioni complesse e *knowledge-base*, dove il lavoro è interdipendente fra vari gruppi e sono presenti lavoratori altamente qualificati capaci di garantire l'efficacia del processo.²²⁹ Il vantaggio principale sostenuto da questa teoria è dato dal fatto che, quando il ruolo e le responsabilità di un *leader* sono condivise, l'efficacia e la *performance* sono migliori perché i lavoratori sono più coinvolti e, di conseguenza, si impegnano con maggior sforzo per raggiungere gli obiettivi che sono stati loro assegnati.²³⁰

Nonostante questo approccio presenti diversi benefici, esso non è privo di rischi. L'enfasi sulla *performance* e l'implicito assunto che la condivisione di informazioni sia una scelta

²²⁴ Pearce C. L., Conger J. A., *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, 2003, p. 286.

²²⁵ Pearce C. L., *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*, Academy of Management Executive, 2004, p. 48.

²²⁶ Denis J. L., Langlely A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, 6:1, 2012, p. 225.

²²⁷ Houghton J. D., Neck C. P., Manz C. C., *Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams*, Sage, 2003, pp. 123-140.

²²⁸ Denis J. L., Langlely A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 225.

²²⁹ Ibidem, p. 225.

²³⁰ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 215.

che spetta ai *leader* dei vari gruppi, fallisce nel considerare che alcune dinamiche presenti nelle organizzazioni, non derivano da scelte manageriali consapevoli, ma sono frutto di dinamiche politiche e di potere.²³¹

2.2.2 *Pooling leadership*

Come in tutte le forme di *leadership* plurale, anche questa configurazione si basa su una collettività di individui, ma in questo caso i soggetti sono raggruppati in piccoli gruppi di due, tre persone che operano al vertice dell'organizzazione.²³² Essi operano in uno "shared role space" ovvero uno spazio comune, poiché nonostante essi detengano formalmente lo stesso potere, nessuno è investito dell'autorità per decidere in autonomia.²³³ Il risultato è quindi un gruppo di persone che occupano una singola posizione di *leadership* frammentata però in diversi ambiti. Per lungo tempo questo approccio è stato considerato instabile, in quanto il concetto di "unità di comando" è sempre stato alla base dei principi sulla *leadership*.²³⁴ Uno dei primi studi che hanno contribuito allo sviluppo della *pooling leadership* è la ricerca di Hodgson et al. del 1965, i quali hanno studiato in dettaglio la composizione del vertice organizzativo di alcuni ospedali psichiatrici.²³⁵ Gli autori notarono che le funzioni tipiche della *leadership* in queste strutture erano assunte da tre soggetti: uno responsabile di dare all'organizzazione una visione generale sul posizionamento rispetto agli attori esterni, un secondo che operava in una relazione più stretta con i dipendenti di livello inferiore e il terzo che contribuiva con un'efficace organizzazione dei sistemi di gestione formale.²³⁶ Questo modello venne denominato "costellazione" in quanto la sua efficacia dipende dal grado di specializzazione, differenziazione e complementarità raggiunta dai diversi membri del gruppo.²³⁷ Specializzazione fa riferimento all'adozione di un particolare ruolo che ha manifestato un elevato grado di competenza nei confronti di un'area di esperienza

²³¹ Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 230.

²³² Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 217.

²³³ Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 230.

²³⁴ *Ibidem*, p. 232.

²³⁵ Hodgson R. C., Levinson D. J., Zaleznik A., *The executive role constellation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1965.

²³⁶ Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 232.

²³⁷ Denis J. L., Langley A., Cazale L., *Leadership and Strategic Change Under Ambiguity*, *Organization Studies*, 17(4), 1996, p. 682.

molto specifica.²³⁸ Differenziazione significa suddividere i vari ruoli in modo che ci sia relativamente poca sovrapposizione fra gli ambiti lavorativi dei soggetti coinvolti.²³⁹ Infine, la complementarità è relativa alle connessioni che si riescono ad instaurare fra i diversi ruoli.²⁴⁰ Nonostante queste caratteristiche siano alla base dell'implementazione efficace di questo modello, non sorprende che molteplici studi mostrino una certa sensibilità della linea di confine fra i diversi ruoli che provoca, col passare del tempo, dei problemi alla stabilità dell'organizzazione.²⁴¹ Ciò è dovuto in primo luogo alla professionalità degli individui, che li porta a ragionare in modo diverso, sia perché i risultati da raggiungere sono differenti e, di conseguenza, anche i mezzi utilizzati.²⁴² Fra le applicazioni più efficaci della *pooling leadership* figurano gli studi di Wendy Reid e Rekha Karambayya relativi alle *performing arts organisation*. L'obiettivo della loro ricerca è quello di analizzare come i *leader* nelle imprese creative gestiscono i conflitti e quali influenze provoca questa dinamica nei confronti del lavoro all'interno delle organizzazioni.²⁴³ L'analisi conferma le caratteristiche tipiche della costellazione di Hodgson, ovvero la presenza di due soggetti altamente specializzati, nel caso dei teatri il direttore artistico e quello amministrativo, che operano in piena autonomia relativamente alle proprie competenze, e che relazionano periodicamente quando i piani artistici devono essere implementati con le aspettative del pubblico e dei finanziatori.²⁴⁴ Lo studio mostra che la causa del conflitto generato fra i due *leader*, è dovuta ad un problema di *leadership* nei settori creativi.²⁴⁵ Ciò provoca due importanti ripercussioni. In primo luogo, il processo di assunzione del direttore artistico e del direttore amministrativo dovrebbe tenere conto maggiormente del potenziale rapporto fra questi due soggetti.²⁴⁶ Le interviste effettuate dalle due autrici al personale dei teatri mostrano come questo fattore raramente viene considerato in fase di reclutamento.²⁴⁷ In secondo luogo, nella maggioranza dei casi il consiglio di amministrazione – responsabile del

²³⁸ Ibidem, p. 682.

²³⁹ Ibidem, p. 682.

²⁴⁰ Ibidem, p. 682.

²⁴¹ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 217.

²⁴² Ibidem, p. 217.

²⁴³ Reid W., Karambayya R., *Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations*, *Human Relations* 62(7), 2009, pp. 1075-1077.

²⁴⁴ Ibidem, p. 1080.

²⁴⁵ Ibidem, p. 1096.

²⁴⁶ Ibidem, p. 1096.

²⁴⁷ Ibidem, p. 1096.

reclutamento dei due direttori – ha assunto il direttore amministrativo con lo scopo di controllare l'operato di quello artistico e non per cooperare con esso.²⁴⁸ Ciò mostra una mancanza di competenza da parte dei consigli di amministrazione nel regolare efficacemente un processo di *pooling leadership*.

2.2.3 *Spreading leadership*

Questa configurazione estende la nozione di *leadership* plurale oltre i gruppi e le costellazioni per coinvolgere una vasta gamma di persone che esercitano congiuntamente influenza.²⁴⁹ Spesso, questo approccio si concentra su particolari progetti o fatti di maggior cambiamento in cui diverse persone potrebbero apportare il loro contributo.²⁵⁰ Nello specifico, i soggetti coinvolti sono organizzati in una catena, in cui individualmente e sequenzialmente, assumono un ruolo all'interno di un processo di gruppo.²⁵¹ La diffusione dei ruoli attraverso i dipartimenti o le organizzazioni, non assicura però il successo del processo, dato il rischio di ambiguità, discordia e confusione che si potrebbe creare tra individui non collegati da una gerarchia.²⁵² Un intervento suggerito dalla letteratura, consiste nell'implementazione di elementi non-umani all'interno del processo. Si ritiene che questi artefatti potrebbero essere un valido aiuto per mediare i collegamenti tra le persone e dare la possibilità di instaurare nuovi accordi.²⁵³

Un'altra direzione che necessita di maggiore attenzione riguarda il ruolo del potere, soprattutto nella linea di confine tra due lavoratori. In quale momento l'attività di un *leader* inizia e quando effettivamente finisce? Lo studio di Chris Huxham e Siv Vangen del 2000 mostra come sia stato difficile per i membri parte di un processo collaborativo di identificarsi come *leader*.²⁵⁴ Ciò potrebbe essere dovuto a fattori psicologici che si innestano nelle persone che reputano eccessivo e talvolta ambiguo riconoscere la presenza di un *leader* all'interno di un processo collaborativo.²⁵⁵

²⁴⁸ Ibidem, p. 1097.

²⁴⁹ Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 253.

²⁵⁰ Ibidem, p. 253.

²⁵¹ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 220.

²⁵² Ibidem, p. 253.

²⁵³ Ibidem, p. 253.

²⁵⁴ Huxham C., Vangen S., *Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, 2000, pp. 1171-1172.

²⁵⁵ Ibidem, pp. 1171-1172.

2.2.4 *Producing leadership*

Questo modello vede la *leadership* come il prodotto di connessioni ed interazioni tra attori organizzativi decentrati.²⁵⁶ Al posto di essere associata a specifici soggetti – individui o una pluralità che agisce come singolo – questa forma concepisce la *leadership* come un fenomeno sociale, in cui gli attori coinvolti possono assumere un ruolo più o meno determinante nel processo, ma che non potrà mai riuscire senza l'intervento di tutti.²⁵⁷ Dato il senso di collettività che emerge, la *leadership* non risiede quindi nelle persone, ma trascende dagli individui per emergere dall'interazione fra di essi.²⁵⁸ Siccome questo assunto mette in discussione tutte le teorie sull'individualità e centralità della *leadership*, esso necessita di una riconcettualizzazione di ciò che la *leadership* è, o ciò che, in un certo senso, dovrebbe essere.

Nonostante la letteratura relativa a questo approccio sia piuttosto recente, lo studio di Ralph Bathurst e Nanette Monin del 2010 riprende le ricerche della filosofa Mary Parker Follett del 1924 per evidenziare le relazioni ed interazioni nelle organizzazioni come dinamiche fondamentali nello studio della *leadership*.²⁵⁹

“Leading and following are not found in top-down or bottom-up linearity. Instead Follett favours the notion of leadership; a phenomenon that occurs when all actors, regardless of their status within the organization, understand the common purpose. Paradoxically, leadership occurs when leaders abandon the need to control and dominate and emerges within the dynamic interactions of daily organizational existence.

*But there are times when orders must be given and commands must be followed. In order to contextualize these Follett argues that it is the situation itself that provokes this need. Therefore, it is not the command itself that is important but the social relationships that facilitate the group's identity in the first place. Hence commands are first de-personalized because of an awareness of the total situation. However, once the order has been given and carried out, all the actors reacquaint themselves with their group identity and relationships are re-personalized in order to achieve solidarity”.*²⁶⁰

Questo passo tratto dall'analisi dei due autori sul pensiero della Follett è molto esplicito poiché individua il punto cardine di ciò che significa la *leadership*: “è un fenomeno che si

²⁵⁶ Sergi V., et al., “Plural Leadership in Health Care Organizations”, in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 222.

²⁵⁷ Ibidem, p. 222.

²⁵⁸ Ibidem, p. 222.

²⁵⁹ Bathurst R., Monin, N., *Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic*, *Leadership* 6(2), 2010, p.120.

²⁶⁰ Ibidem, p. 124.

manifesta quando tutti gli attori di un'organizzazione, indipendentemente dallo *status* che rappresentano, comprendono gli obiettivi dell'istituzione".²⁶¹ Emerge quindi una situazione paradossale poiché ci sono delle problematiche che necessitano l'intervento di alcuni soggetti, ma una volta che la situazione si è risolta, tutti gli attori riacquistano la loro identità con il gruppo. La *producing leadership* identifica quindi una situazione in cui i compiti attribuiti ad un *leader* si originano per rispondere ad una necessità e non costituiscono la norma. Ad un livello più generale, sostenendo un approccio di *producing leadership* si potrebbe correre però il rischio di diluire o addirittura banalizzare il carattere distintivo della *leadership*.²⁶² Se tutti gli attori possono contribuire ad indirizzare i processi organizzativi, allora che scopo ha la figura del *leader*? Inoltre, data l'importanza di aspetti prettamente immateriali, si creano non poche problematiche etiche e morali. Se tutti gli attori che compongono il gruppo devono far parte del processo, come si fa a garantire un'equa partecipazione? E ancora: "Se tutti i soggetti sono uguali dal punto di vista formale, come si verifica che ognuno di essi agisca nel miglior interesse per l'organizzazione?"²⁶³ Si crea quindi un problema sia concettuale che metodologico che necessita ulteriori studi per essere risolto.

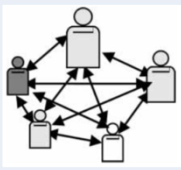

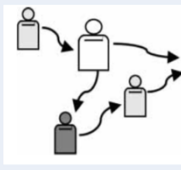

	Sharing leadership	Pooling leadership	Spreading leadership	Producing leadership
Particularly propitious context	Teams	Knowledge-based organizations	Inter-organizational collaboration	Knowledge-based organizations
				
Dominant disciplinary perspective	Organizational behavior and social psychology	Management, sociology and psychodynamics	Sociology, educational administration and public administration	Sociological perspective

Figura 6. *Leadership in the plural*.²⁶⁴

²⁶¹ Ibidem, p. 124.

²⁶² Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 267.

²⁶³ Ibidem, p. 267.

²⁶⁴ Riadattamento della tabella di Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 215.

2.3 Considerazioni e commenti conclusivi alla parte I

Nella prima sezione dell'elaborato sono stati analizzati i concetti di *governance* e *leadership* evidenziando come la complessità e l'ampiezza di questi termini determini l'impossibilità di raggiungere un'unica definizione. La pervasività del dibattito su queste tematiche è la prova del rilievo di questi argomenti e comporta la necessità di rivedere e aggiornare continuamente i quadri teorici e concettuali in modo da presentare dei modelli che inglobino lo sviluppo della società e dell'economia.

Per quanto riguarda il concetto di *governance*, sono state proposte due linee di ricerca. La prima, avente l'obiettivo di enunciare le principali teorie sulla *corporate governance*, ha portato all'individuazione di sei modelli/teorie classificati in base al grado di influenza e direzione da parte del *governing board*:

- *Agency theory*. Questa teoria rappresenta l'origine di tutti i diversi modelli sul ruolo del *board* nella *corporate governance*. Essa individua una generica situazione in cui il *board* di un'organizzazione, sia essa con o senza scopo di lucro, incarica un soggetto, tipicamente un *manager*, per dirigere e amministrare la società di cui sono i legittimi proprietari. Siccome il modello presume che tutti i soggetti coinvolti nell'operato di un'organizzazione operino in maniera razionale, ci sono buone ragioni per ritenere che il *management* non agisca negli interessi della proprietà. I componenti del *board* rappresentano quindi la proprietà dell'organizzazione e la loro funzione è quella di controllare l'operato del *management*;
- *Stewardship theory*. Nonostante gli interessi tra proprietà e *management* siano diversi, secondo questa teoria il *management* tenderà a preferire le decisioni più in linea con gli obiettivi dell'organizzazione perché attribuisce un maggior grado di soddisfazione al comportamento cooperativo rispetto a quello opportunistico.²⁶⁵ In questo scenario, il *board* assume una funzione strategica e, per questo motivo, i suoi componenti sono selezionati tra professionisti ed esperti in materia;
- *Stakeholder theory* e *democratic perspective*. Riconoscono che gli azionisti sono solamente uno fra i numerosi gruppi che l'impresa considera importanti. L'obiettivo principale dell'organizzazione è estendere la massimizzazione dell'utilità nei confronti di quei soggetti che non corrispondono necessariamente alla sfera

²⁶⁵ Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, cit., p. 24.

aziendale.²⁶⁶ I componenti del *board* sono scelti fra diverse tipologie di *stakeholder* e la loro funzione principale è quella di coordinamento delle attività dei vari gruppi;

- *Resource dependency theory*. Questo modello assume che le organizzazioni siano strettamente legate all'ambiente in cui operano, poiché la loro capacità di sopravvivenza dipende dall'abilità di acquisire e mantenere risorse.²⁶⁷ Per questo motivo, i componenti del board vengono scelti in base al grado di influenza nei confronti delle risorse chiave e la loro funzione è quella di collegare efficacemente le risorse chiave all'operato dell'intera organizzazione;
- *Institutional theory*. Questo modello assume che le azioni delle organizzazioni siano limitate dalle regole sociali determinate dall'ambiente in cui esse operano.²⁶⁸ Il compito del *board* è duplice, da una parte rappresenta uno strumento tecnico che determina gli obiettivi dell'organizzazione, dall'altra funge da veicolo per tradurre le pressioni esterne in comportamenti operativi.²⁶⁹ I componenti rispecchiano i membri della società, in modo da rappresentare gli usi e costumi della società dominante.
- *Managerial hegemony theory*. Secondo questo approccio, nonostante il consiglio di amministrazione detenga formalmente la proprietà dell'azienda, esso ha ceduto il controllo effettivo al *management*.²⁷⁰ I rappresentanti del *board* corrispondono con la proprietà dell'azienda e il loro ruolo si riduce ad un mero supporto nei confronti del *management*.

In secondo luogo, analizzando una serie di tendenze verificatesi nel corso del XXI secolo – che hanno comportato il ripensamento del concetto di *governance* all'interno del settore artistico culturale – è stato proposto un contributo da parte della letteratura nei confronti della *governance* partecipativa (*participatory governance*). Il punto cardine di questo approccio è quello di coinvolgere in modo attivo quegli *stakeholder* considerati “rilevanti” – ad esempio, autorità e organismi pubblici, attori privati, etc. – nel quadro dell'azione pubblica.²⁷¹ Questo modello è stato recentemente adottato in ambito artistico-culturale e ha portato alla rivalutazione di siti storici, artistici e/o culturali grazie al contributo di

²⁶⁶ Pepper A., *Agency Theory and Executive Pay. The Remuneration Committee's Dilemma*, Palgrave Macmillan, 2019, p. 21.

²⁶⁷ Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978, p. 1.

²⁶⁸ Ingram P., Simons T., *Institutional and Resource Dependence determinants of responsiveness to work-family issues*, cit., p. 1466.

²⁶⁹ Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, cit., pp. 104-107.

²⁷⁰ Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* cit., p. 10.

²⁷¹ European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, cit., p. 23.

cittadini o associazioni locali che hanno utilizzato risorse proprie e ingenti sforzi per far sì che questo potesse verificarsi.²⁷²

Anche per quanto riguarda l'argomento della *leadership* sono state proposte due diverse accezioni. La prima, volta ad evidenziare i casi in cui lo studio del fenomeno si orienta sui tratti individuali del leader, ha portato all'enunciazione di cinque modelli di *leadership* accentrata (*leader-centered*):

- Teoria dei tratti (*trait theory*). Il modello assume che alcuni soggetti abbiano la capacità di provocare un cambiamento significativo grazie ad alcuni tratti unici che li caratterizzano, facenti parte della loro personalità.²⁷³ Questa teoria è stata rivista nel corso degli anni per concludere che la chiave determinante il successo di un *leader* sia data non dall'emergere di alcuni fattori piuttosto che altri, ma da un insieme di elementi personali e situazionali.²⁷⁴
- Teorie contingenti o situazionali (*contingency theories*). Riconoscono che non esiste un miglior modo di concepire la *leadership*, in quanto l'ambiente esterno è peculiare ad ogni organizzazione e, di conseguenza, il *leader* deve potersi adattare ad ogni situazione.²⁷⁵
- Teorie comportamentali (*behavioural theories*). Analizzano i modi di agire del *leader* nei confronti dell'organizzazione (*task behaviours*) e del suo personale (*relationship behaviours*).
- *Leadership* carismatica (*charismatic leadership*). Questo approccio si basa sul grado di influenza di un *leader*, ovvero la sua capacità attrattiva nei confronti del pubblico. Rispetto alle precedenti teorie sul comportamento, questo approccio enfatizza le attitudini simboliche del *leader*, i suoi messaggi visionari, la comunicazione non verbale e l'appello a valori ideologici.²⁷⁶
- *Leadership* trasformazionale (*transformational leadership*). È un processo motivazionale volto a far emergere i valori propri di ogni singolo lavoratore in modo che esso possa impattare positivamente sulla *performance* aziendale. A differenza

²⁷² European Expert Network on Culture (EENC), Margherita Sani, *Participatory governance of cultural heritage, ad hoc question*, 2015, p. 6.

²⁷³ Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, cit., p. 180.

²⁷⁴ Zehndorfer E., *Leadership*, p. 27.

²⁷⁵ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 2.

²⁷⁶ Shamir B., House R. J., Arthur B. M., *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*, *Organization Science*, cit., pp. 577-578.

della *leadership* carismatica, questo approccio si concentra sulla capacità del *leader* di sviluppare la consapevolezza dei propri *follower*, allineando il loro comportamento nei confronti della *mission* e *vision* aziendale e motivandoli ad impegnarsi attivamente nei confronti dell'organizzazione.²⁷⁷

La seconda accezione di *leadership*, comprende quei casi in cui le funzioni tipiche della *leadership* vengono distribuite nei confronti di una pluralità di individui (*leadership in the plural*):

- *Sharing leadership*. Questo approccio adotta un processo di influenza dinamico, interattivo e reciproco fra i vari componenti di un *team*, con lo scopo di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, di uno specifico gruppo o di entrambi.²⁷⁸
- *Pooling leadership*. In questo modello la funzione di *leadership* è assunta da un piccolo gruppo di persone che operano in uno spazio comune nel quale, seppur ognuno di essi detenga formalmente lo stesso potere, nessuno è investito dell'autorità per decidere in autonomia.²⁷⁹
- *Spreading leadership*. Questa configurazione estende la nozione di *leadership* nei confronti di un numero ancora più ampio di persone che esercitano congiuntamente influenza nei confronti dell'organizzazione. Nello specifico, i soggetti coinvolti sono organizzati in una catena, in cui individualmente e sequenzialmente, assumono un ruolo all'interno di un processo di gruppo.²⁸⁰
- *Producing leadership*. Questo modello concepisce la *leadership* come un fenomeno sociale, in cui l'intervento è determinante solo quando coinvolge tutti i partecipanti del processo. Dato il senso di collettività che emerge, la *leadership* non risiede in uno o più soggetti, ma emerge dall'interazione fra di essi.²⁸¹

L'analisi proposta ha dimostrato come ogni teoria sia capace di analizzare solo una piccola parte delle tematiche inerenti ai concetti di *governance* e *leadership* e che sia pertanto necessario avere un quadro più ampio possibile per cercare di comprendere il fenomeno. Date le peculiarità del settore artistico-culturale – fra cui la necessità di soddisfare diverse *bottom line* e la presenza di molteplici logiche istituzionali (politica, artistica,

²⁷⁷ Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, cit., p. 5.

²⁷⁸ Pearce C. L., Conger J. A., *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, 2003, p. 286.

²⁷⁹ Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, cit., p. 230.

²⁸⁰ Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, cit., p. 220.

²⁸¹ *Ibidem*, p. 222.

manageriale) – la situazione si complica ulteriormente e ogni teoria deve essere studiata con la consapevolezza che saranno necessari degli adattamenti per implementarla correttamente all'interno del proprio settore artistico-culturale di riferimento. In ogni caso, per quanto riguarda questo settore, ciò che si può constatare è che negli ultimi decenni, sia dal punto di vista della *governance* che della *leadership*, si è verificato una sorta di mutamento verso forme sempre più decentrate alla guida e alla direzione di queste organizzazioni. Ciò è stato determinato in seguito a dei cambiamenti che hanno riguardato sia le organizzazioni centrali-nazionali che da un coinvolgimento più attivo da parte di tutta la popolazione. Se da una parte la capacità di guida delle autorità governative centrali è compromessa dalla globalizzazione economica e lo Stato non è più in grado di garantire ampi servizi pubblici, d'altro canto i cittadini vogliono capire, influenzare e sono disposti ad impegnarsi attivamente nel prendersi cura ed assumersi la responsabilità del patrimonio culturale.²⁸²

²⁸² Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, cit., p. 3.

Parte II.

L'evoluzione della *governance* e della *leadership* nel teatro musicale italiano

In questa seconda parte i concetti di *governance* e *leadership* vengono calati in una concezione pratica per analizzare quale è stato il loro andamento durante il corso della storia del teatro musicale italiano. La trattazione copre un arco temporale di circa quattro secoli, dal Seicento ai giorni nostri, ed è stata divisa in tre capitoli, a loro volta frazionati in un paragrafo dedicato alla *governance* e uno alla *leadership*.

Per quanto riguarda il significato di *governance*, nonostante sia prematuro utilizzare questo termine per intendere quel sistema con cui un'organizzazione – in questo caso un teatro – viene controllata e diretta, il Seicento vede il consolidamento dello spettacolo teatrale come un sistema complesso, contrassegnato da uno sforzo economico ed organizzativo notevole che ingloba numerosi attori che si caratterizzano per le loro specifiche competenze tecniche.²⁸³ In questo senso, l'accezione di *governance* che si vuole proporre è quella di sistema di gestione e controllo della struttura teatrale che formalmente deteneva il potere di imporre e attuare delle decisioni. Per esplicitare questa relazione sono state analizzate, in un primo momento, le forme organizzative locali – data la peculiare conformazione in principati dell'Italia pre-unificazione – e successivamente – dopo l'unità d'Italia – le varie leggi che hanno regolamentato il settore.

Parallelamente, il concetto di *leadership* è stato adottato per identificare i soggetti che, indipendentemente dal fatto di essere proprietari o meno del teatro, erano coinvolti nella gestione, direzione e promozione dello stabile e detenevano sostanzialmente un certo grado di potere o influenza nei confronti di tutto l'apparato. In epoca contemporanea, lo studio della *leadership* ha coinvolto soprattutto l'analisi della figura del sovrintendente e direttore artistico, in quanto indicate espressamente dalla legge quali organi di gestione.

²⁸³ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987, p. 3.

Capitolo 3. Fase I) I caratteri salienti dell'azienda-teatro: dalla nascita del teatro musicale al consolidamento del sistema impresariale

3.1. Governance

Il teatro musicale nasce in Italia tra la fine del XVI e l'inizio del XVII secolo. Le sue origini si rintracciano a Firenze, dove un gruppo di intellettuali, noto come Camerata de' Bardi – dal nome del mecenate che li ospitava – erano soliti incontrarsi per discutere di arte, letteratura, musica e scienza.²⁸⁴

La prima forma di gestione del teatro musicale diffusasi sul finire del XVI secolo, è quella del teatro di corte. Ciò è dovuto al fatto che, almeno inizialmente, questo spettacolo era ad uso esclusivo della nobiltà. In questi luoghi, i sovrani assoluti erano soliti adibire a teatro degli spazi nei loro palazzi, impiegando moltissime risorse e denaro non con l'obiettivo di ottenere un ritorno economico, ma come mezzo autocelebrativo e propagandistico per affermare il loro potere politico.²⁸⁵ La scelta degli allestimenti, più sfarzosi e costosi possibili, e delle stesse materie prime, coinvolgevano unicamente il nobile o la famiglia a cui era dedicata la rappresentazione. Nessuna ebbe circolazione, sia per le tematiche raffigurate – sempre connesse ad uno specifico evento, e quindi difficilmente adattabili – ma soprattutto per il carattere esclusivo che doveva emergere dalla messa in scena dello spettacolo.²⁸⁶ Dal punto di vista organizzativo, tutti i soggetti coinvolti, sia dal lato della produzione che della fruizione dello spettacolo, appartenevano all'ambiente della corte. I soggetti coinvolti nella realizzazione delle opere musicali facevano parte delle maestranze a servizio dei nobili, per cui la produzione dell'opera non era che una delle tante attività ufficiali d'intrattenimento alle quali era addetto il personale regolarmente stipendiato dal principe.²⁸⁷ Anche le persone presenti in sala accedevano su invito del committente. Era estraneo il concetto di pubblico, in quanto gli spettatori facevano parte di una classe sociale elevata, non esclusivamente ristretta all'aristocrazia, ma anche a visitatori stranieri e ambasciatori, che partecipavano per dovere di etichetta, non diversamente da come avrebbero presenziato ad un banchetto o ad un torneo di

²⁸⁴ Mila M., *Breve storia della musica*, Einaudi, 2014, pp. 109-110.

²⁸⁵ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987, pp. 4-5.

²⁸⁶ *Ibidem*, pp. 5-7.

²⁸⁷ *Ibidem*, pp. 5-7.

cavallo.²⁸⁸ Da alcuni scambi di lettere tra Giulio Rospigliosi e i Cardinali Francesco e Antonio Barberini sappiamo che il teatro Barberini di Roma era capace di ospitare circa 3500 persone.²⁸⁹ Disposti secondo un ordine gerarchico, gli spettatori facevano parte del cerimoniale dello spettacolo in onore della famiglia nobiliare. Il pubblico assumerà un ruolo nella struttura dello spettacolo solo quando esso, pagando un biglietto d'ingresso, parteciperà alla sua economia. Al pubblico di corte ciò non è concesso: le scelte del principe sono indiscutibili.²⁹⁰

Nello stesso periodo, nell'area Veneta, si diffuse un'altra forma di teatro, definito "mercenario" – o "a pagamento" per distinguerlo dal modello precedente. Esso era frutto della particolare configurazione di Venezia: uno Stato dove non esistevano né corti né sovrani assoluti, ma un tessuto civile e nobiliare molto ramificato.²⁹¹ La diffusione di questa tipologia organizzativa fu conseguenza di un tentativo della compagnia di Ferrarimanelli i quali, in seguito al successo ottenuto a Padova, decisero di proporre a Venezia il medesimo genere di spettacolo, con la differenza che, mentre a Padova l'opera era stata commissionata da un nobile – Pio Enea degli Obizzi – a Venezia gli stessi artisti composero ed allestirono una nuova opera in proprio, assumendosi tutti i rischi e gli oneri che sarebbero derivati.²⁹² È importante notare però che questa modalità di produzione non era del tutto sconosciuta, ma derivava dalle compagnie di comici dell'arte. La novità consisteva nel vendere ad un pubblico lo stesso spettacolo che fino ad allora aveva riguardato esclusivamente l'ambiente della corte nobiliare, in scala ridotta e senza il finanziamento della nobiltà.²⁹³ Non a caso questa tipologia di spettacolo veniva detto "mercenario": mentre a corte esso fu ad uso esclusivo della famiglia nobiliare e dei suoi invitati, in questo caso divenne oggetto di mercato.²⁹⁴ Dopo Venezia, la diffusione di questo sistema si verificò inizialmente attraverso un modello cooperativo del sistema

²⁸⁸ Ibidem, pp. 7-8.

²⁸⁹ Bianconi L., Walker T., *Production, Consumption and Political Function of Seventeenth-Century Opera*, Early Music History, Vol. 4, 1984, p. 220.

²⁹⁰ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 8.

²⁹¹ Ibidem, pp. 9-10.

²⁹² Bianconi L., Walker T., *Dalla 'Finta Pazza alla Veremonda': Storie di Febiarmonici*, Rivista Italiana di Musicologia, Vol. 10, 1975, p. 410.

²⁹³ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., pp. 10-11.

²⁹⁴ Taviani F., *La commedia dell'arte e la società barocca. La fascinazione del teatro*, Bulzoni, 1969, pp. 509-513.

impresariale, formato da compagnie itineranti di musicisti.²⁹⁵ Queste associazioni di operatori specializzati soppiantarono presto il personale generico di corte. Essi erano soliti chiedere in affitto un locale per allestire uno spettacolo già pronto – dal punto di vista del testo, scene, musica ed esecutori – ricevere un compenso, lasciando ai proprietari della struttura gli incassi del botteghino.²⁹⁶

Opera di corte e “mercenaria” furono due modalità di gestione diverse del teatro musicale che presentavano alcuni contatti e non mancarono di influenzarsi a vicenda.²⁹⁷ Un esempio è dato dalla città di Napoli, dove i rapporti e le collaborazioni fra nobili e professionisti dello spettacolo si instaurarono grazie ai Febiarmonici, una compagnia di artisti girovaghi che vennero commissionati più volte dai viceré spagnoli a partire dal 1650.²⁹⁸ In alcuni casi si possono osservare delle forme primitive di coproduzioni fra opere veneziane e napoletane, in cui i viceré finanziavano o acquistavano direttamente da Venezia lo spettacolo, ricavando successo dal solo fatto di averli patrocinati.²⁹⁹

Allo stesso modo, i due modelli presentavano una notevole differenza in termini di apparato di governo, il quale influiva in maniera preponderante sulle scelte organizzative relative agli investimenti e al rischio che ogni ente poteva sopportare. Nel teatro di corte la proprietà era in mano alla classe nobiliare, la quale identifica lo spettacolo come forma privilegiata con cui esternare tutto il suo potere e la sua magnificenza. Era un sistema chiuso poiché tutti i soggetti coinvolti appartenevano all’ambiente della corte, gli investimenti erano massimi e il rischio minimo, in quanto la famiglia nobiliare sopportava tutte le spese.³⁰⁰ D’altro canto, il modello “mercenario” si basava su un sistema nettamente più precario in cui le compagnie itineranti di musicisti sostenevano un investimento iniziale con l’aspettativa di un ritorno economico. Il rischio era quindi molto elevato poiché non solo erano costrette a negoziare continuamente con i proprietari dei teatri, ma dovevano allo stesso tempo soddisfare le aspettative del pubblico.

²⁹⁵ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 15.

²⁹⁶ Ibidem, p. 15.

²⁹⁷ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 12.

²⁹⁸ Bianconi L., Walker T., *Dalla ‘Finta Pazza alla Veremonda’: Storie di Febiarmonici*, cit., pp. 379-380.

²⁹⁹ Ibidem, p. 391.

³⁰⁰ Bianconi L., Walker T., *Production, Consumption and Political Function of Seventeenth-Century Opera*, cit., pp. 239-241.

Nonostante questi due sistemi furono quelli più ampiamente diffusi, essi non furono le uniche modalità adottate per gestire i teatri musicali. Fra le più importanti compaiono:

- Teatro “di comunità”. Diffuso a Reggio Emilia a partire dalla metà del Seicento, il teatro “di comunità” si caratterizzò per la gestione da parte di un gruppo di cittadini, denominato gli “Anziani”.³⁰¹ Nonostante la conduzione fosse collettiva, ciò non significò che tutti fossero ammessi a teatro. Da come si legge in un regolamento cittadino: “gli Anziani assegnano i palchi alle famiglie originarie di Reggio, cristiane e che non esercitino arte meccanica”.³⁰² Inoltre, il teatro si avvale di una regolare sovvenzione da parte dei Duchi di Mantova per colmare i passivi dei bilanci. Anche se il gruppo di “Anziani” era incaricato di amministrare lo stabile, esso era sottoposto ad un duplice controllo da parte della città e dei Duchi di Mantova. Nel primo caso, l’obiettivo era quello di tutelare gli interessi della popolazione, mentre nel secondo il controllo rendeva il teatro uno strumento della politica ducale;³⁰³
- Teatro a partecipazione governativa. Nel corso del XVII secolo furono due le città ad adottare la partecipazione governativa nella gestione dei teatri cittadini: Napoli e Torino. Nella seconda metà del Seicento a Napoli fu inaugurato un teatro pubblico, il S. Bartolomeo, accanto all’ormai consolidato Teatro di Palazzo del viceré.³⁰⁴ Invece di competersi a vicenda, a partire dal 1662, la prima degli spettacoli veniva proposta al Teatro di Palazzo, per poi passare – in veste meno sontuosa – al S. Bartolomeo.³⁰⁵ Inoltre, a partire dalla stessa data e poi sul finire del secolo, vi furono diversi interventi e sussidi economici da parte dei viceré nei confronti del teatro pubblico. A Torino invece si attuò una situazione ibrida in quanto la città trasformò il vecchio teatro di corte in un sistema gestito da appaltatori professionisti con ingresso a pagamento, mantenendo però il controllo in mano al sovrano e introducendo una sovvenzione governativa.³⁰⁶
- Teatro “di società”. Con questo termine si intende la produzione di spettacoli commissionati da un gruppo di soggetti – membri di un’accademia o di un consorzio di

³⁰¹ Ibidem, p. 233.

³⁰² Ibidem, p. 233.

³⁰³ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 14.

³⁰⁴ Ibidem, p. 13.

³⁰⁵ Ibidem, p. 13.

³⁰⁶ Ibidem, p. 13.

cittadini – i quali si associano per finanziare la messa in scena dello spettacolo.³⁰⁷ La gestione avviene in modo diretto o con la mediazione di un impresario, ma la società è solitamente proprietaria dello stabile o quanto meno responsabile dello stesso.³⁰⁸ L'organizzazione non ha fini di lucro, poiché i proventi delle rappresentazioni vengono utilizzati per cercare di coprire i costi di produzione. Gli spettacoli infatti ambiscono ad essere fastosi e ricchi come quelli cortesi e le eventuali passività d'impresa vengono ripartite fra i membri dell'associazione.³⁰⁹ Alcuni esempi di questa forma organizzativa furono adottati dapprima a Venezia poi a Firenze, a Pistoia ed infine a Palermo. Fra i quattro casi, quello più degno di nota riguarda Venezia, in quanto l'edificazione di un teatro a forma societaria, il Novissimo, ha sempre suscitato una particolare attenzione da parte dei ricercatori. L'interesse nei suoi confronti è dato dalle sue origini insolite, nonché dalla qualità e natura delle sue creazioni artistiche. Per quanto riguarda la sua costruzione, sappiamo che esso è stato edificato nel 1640, riadattando uno stabile posseduto da un convento di domenicani, a cui i gestori del teatro pagavano un affitto.³¹⁰ Le motivazioni e i soggetti coinvolti nella sua costruzione sono però contraddittori in quanto alcuni scritti documentano la sua realizzazione ad opera di famiglie nobiliari, altri invece da un impresario.³¹¹ Quello che è certo è che il teatro era amministrato dai membri di un consorzio di aristocratici ed intellettuali denominato "Accademia degli Incogniti" e la gestione fu mediata attraverso un impresario.³¹² Nonostante il teatro operò solamente per cinque anni, esso è stato sede di spettacoli artisticamente prestigiosi che videro la partecipazione dello scenografo Giacomo Torelli e della cantante Anna Renzi.³¹³ Per quanto riguarda le altre tre città le modalità di gestione furono all'incirca le medesime. A Firenze, il Teatro alla Pergola venne eretto grazie all'aristocrazia e alla corte dei Medici che si auto-tassarono per avviarne la costruzione.³¹⁴ Anche in questo caso gli spettacoli furono di pregio e la gestione dello stabile venne affidata ad un'accademia, quella degli Immobili.³¹⁵ A Pistoia, la

³⁰⁷ Ibidem, p. 21.

³⁰⁸ Ibidem, p. 21.

³⁰⁹ Ibidem, pp. 21-22.

³¹⁰ Glixon B. L., Glixon J. E., *Inventing the Business of Opera. The Impresario and His World in Seventeenth-Century Venice*, AMS Studies in Music, Oxford University Press, 2006, pp. 74-75.

³¹¹ Ibidem, pp. 74-84.

³¹² Ibidem, pp. 74-78.

³¹³ Ibidem, pp. 78-84.

³¹⁴ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 21.

³¹⁵ Ibidem, p. 21.

costruzione del teatro avvenne direttamente grazie all'intervento di un'accademia, quella dei Risvegliati, che ne promosse e finanziò la costruzione per poi gestirlo in proprio.³¹⁶ Infine, a Palermo, il Teatro di S. Cecilia fu edificato grazie alla collaborazione di un'unione di musicisti, dell'aristocrazia cittadina e del viceré.³¹⁷

Il passaggio dello spettacolo operistico da una dimensione di corte ad una più prettamente commerciale, necessitò l'assunzione di un sistema produttivo e gestionale di tipo professionale che comportò la sostanziale modifica dell'apparato organizzativo. Le compagnie itineranti che avevano contribuito alla nascita di questo genere – fra cui gli stessi Ferrari-Manelli e Febiarmonici – furono costrette ad abbandonare le città che li avevano accolti per trasferirsi nelle piazze considerate “secondarie” dove i cambiamenti non erano ancora stati attuati.³¹⁸ Al loro posto si instaurò un nuovo apparato, quello impresariale che, nonostante lievi modifiche riguardo al potere assunto dai vari soggetti coinvolti, mantenne la stessa configurazione per quasi due secoli. Mentre nel paragrafo successivo verranno esaminati nel dettaglio i ruoli assunti da questi personaggi, in questa istanza si evidenzieranno le forme assunte dalle imprese teatrali. Il perno su cui si fondava tutto il sistema era rappresentato dalla figura dell'impresario, ovvero quel soggetto responsabile di gestire a proprio rischio l'impresa teatrale. Nonostante egli fosse solito circondarsi da un gruppo di dipendenti e aiutanti – spesso i suoi stessi famigliari – l'azienda con cui si configurava il suo lavoro era di tipo individuale.³¹⁹ Non mancarono alcuni tentativi di associazioni di impresari, ma questi ebbero tutti esiti fallimentari e riguardarono spesso impresari non di mestiere. Uno di questi casi era, ad esempio, la gestione collettiva assunta dai musicisti, che era solita verificarsi quando un impresario falliva.³²⁰ L'obiettivo principale era quello di salvare il salvabile in modo da cercare di assicurare all'orchestra un lavoro a stagione ormai inoltrata.³²¹

Per quanto riguarda gli impresari di professione si evidenziano invece due forme di impresa: la società di persone a responsabilità illimitata e la società anonima.

³¹⁶ Per ulteriori informazioni vedi: Chiappelli A., *Storia del teatro in Pistoia dalle origini alla fine del secolo XVIII*, Officina Tipografica Cooperativa, 1913.

³¹⁷ Per ulteriori informazioni vedi: Sorge G., *I teatri di Palermo nei secoli XVI, XVII, XVIII*, Industrie Riunite Editoriali Siciliane, 1926.

³¹⁸ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 16.

³¹⁹ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, EDT/Musica, 1996, pp. 98-99.

³²⁰ Ibidem, p. 99.

³²¹ Ibidem, p. 99.

Le società di persone a responsabilità illimitata erano solite costituirsi mediante contratto tra un cantante e un impresario oppure tra soli impresari.³²² Nel primo caso l'accordo veniva stipulato per una sola stagione come, ad esempio, fu il caso della cantante Faustina Bordoni che, di ritorno da Londra, investì nell'impresa del Teatro S. Cassiano di Venezia una parte del suo capitale.³²³ Le seconde invece erano più complesse in quanto volte a gestire più stagioni che potevano essere anche in città diverse.³²⁴ Lo scopo era quello di unire gli interessi e le competenze proprie a più impresari. Fra gli esempi di cui possediamo tutt'ora la documentazione troviamo una serie di società che vedevano la partecipazione di Alessandro Lanari.³²⁵ È opportuno notare che nonostante la responsabilità fosse illimitata, essa era in ogni caso delimitata temporalmente ad una specifica stagione.³²⁶

Le società anonime erano delle società a responsabilità limitata in cui le azioni potevano essere acquistate dal pubblico, il quale rispondeva solamente per la parte investita.³²⁷ Data la mancanza di stabilità, tipica nel settore teatrale, queste imprese ebbero una scarsa diffusione poiché il pubblico non era incentivato ad investire sapendo che difficilmente avrebbe conseguito un utile.

³²² Ibidem, p. 100.

³²³ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 24.

³²⁴ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., p. 100.

³²⁵ De Angelis M., *Le carte dell'impresario. Melodramma e costume teatrale nell'Ottocento*, Sansoni Editore, 1982, pp. 24-28.

³²⁶ Ibidem, pp. 24-28.

³²⁷ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., p. 102.

3.2. Leadership

Il teatro musicale secondo il modello impresariale presentava, ai suoi vertici, l'articolazione in tre soggetti principali: il proprietario del teatro, l'impresario, e uno o più protettori.³²⁸ I rapporti tra le parti variarono nel tempo, in base non solo alle competenze, ma soprattutto data la presenza di molteplici conflitti d'interesse difficilmente conciliabili.³²⁹

Per quanto riguarda la proprietà, essa poteva riguardare un sovrano, un singolo individuo, una famiglia o un'associazione di palchettisti.³³⁰ Inoltre, queste quattro classi potevano essere libere o miste. Nel primo caso, la proprietà era ad uso esclusivo del proprietario, il quale poteva disporre a suo libero piacimento di tutto lo stabile e di quel che esso conteneva.³³¹ Quest'ipotesi era abbastanza rara. Ben più comune era il caso della proprietà mista, in cui lo stabile era di proprietà di una famiglia nobile o di un sovrano, mentre i singoli palchi appartenevano ad una società di palchettisti i quali potevano singolarmente usufruire dei propri palchi oppure venderli, ipotecarli o affittarli senza che il proprietario, o chi lo rappresentava, potesse farvi eccezione.³³² Non mancavano però teatri dipendenti direttamente da forme di governo locali come a Torino, Napoli e Trieste, reduci dalla forma del teatro di corte, dove la monarchia non era ancora stata soppiantata da istituzioni comunali. A titolo di curiosità, al Teatro Regio di Torino, dopo la caduta di Napoleone nel 1815, il re Vittorio Emanuele I si occupò personalmente di assegnare i primi tre ordini dei palchi all'aristocrazia, creando non poche diatribe a dispetto della borghesia torinese che per tutto il periodo di governo francese si era abituata ad avere gli stessi diritti dei nobili.³³³ Questo particolare tipo di sovvenzione di tipo governativo o municipale – che potremmo paragonare all'odierno finanziamento pubblico – non era considerata di uso comune. Ciò non vuol dire che non esistessero altri tipi di sovvenzioni per cercare di finanziare in qualche modo l'ingente apparato dei costi. La più comune consisteva nel monopolio del gioco d'azzardo, con cui veniva concesso al gestore del teatro di organizzare i giochi godendo dei lauti proventi – salvo una quota che doveva

³²⁸ Mancini F., Muraro M. T., Povoledo E., *I teatri del Veneto. Venezia e il suo territorio. Imprese private e teatri sociali*, Corbo e Fiore, Regione del Veneto, 1996, pp. 20-23.

³²⁹ *Ibidem*, pp. 20-23.

³³⁰ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 8.

³³¹ Valle G., *Cenni teorico-pratici sulle aziende teatrali*, cit., p. 1.

³³² *Ibidem*, p. 2.

³³³ Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 82.

essere versata allo Stato o impiegata in un'opera di beneficenza.³³⁴ Un'altra forma di finanziamento, utilizzata fino al primo decennio dell'Ottocento, consisteva nella cosiddetta "privativa", una sorta di licenza data ad un impresario con cui egli acquisiva il monopolio di esercitare l'impresa teatrale nel teatro principale di una città.³³⁵ Ciò si traduceva in un vantaggio economico in quanto egli vendeva questo diritto agli impresari concorrenti dietro un compenso monetario.³³⁶

Una volta stabilita la proprietà, essa non amministrava direttamente il teatro, ma aveva il compito di reclutare un soggetto – denominato conduttore o impresario – che organizzava una stagione e ne assumeva il rischio finanziario.³³⁷ L'accordo che si formava tra i due soggetti poteva essere paragonato ad una sorta di contratto d'appalto. Secondo la concezione corrente in Italia tra Sette e Ottocento, ogni stagione data in appalto ad un impresario comportava una dote, ovvero una somma in contanti o un privilegio – che poteva consistere nel diritto di rivendere i palchi o quello di tenere giochi d'azzardo.³³⁸ L'impresario era fondamentalmente un negoziante di contratti, un intermediario.³³⁹ Egli non aveva né una compagnia già formata né un insieme di opere pronte per essere rappresentate, teneva una fitta rete di corrispondenza con tutti i soggetti coinvolti nel sistema teatrale – dai proprietari dello stabile da cui riceveva l'incarico fino ai cantanti, ai ballerini, agli scenografi e vestiaristi – ed era sempre in viaggio.³⁴⁰ Tutti, o quasi, potevano diventare impresari d'opera, ma per tutto il Settecento – e ancora nei primi dell'Ottocento – il sistema fu incentrato sull'organizzazione familiare.³⁴¹ Egli era spesso figlio di teatranti, generalmente ex-cantante, coreografo o vestiarista.³⁴² Quest'ultimo caso era abbastanza diffuso in quanto egli poteva sfruttare il materiale derivante dalla sua stessa attività in modo da ridurre i costi di produzione degli spettacoli. Più recente è invece la figura dell'impresario come agente di commercio in quanto, almeno inizialmente, ogni

³³⁴ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 27.

³³⁵ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., p. 46.

³³⁶ *Ibidem*, p. 46.

³³⁷ Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 80.

³³⁸ *Ibidem*, p. 89.

³³⁹ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., p. 3.

³⁴⁰ *Ibidem*, pp. 3-6.

³⁴¹ Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 114.

³⁴² *Ibidem*, p. 114.

teatro impiegava un agente responsabile di riscuotere i proventi del teatro – uno fra tutti, il canone per l'affitto dei palchi.³⁴³

Nonostante l'impresario ricevesse dei mezzi finanziari per gestire lo stabile, per tutto il Settecento la loro funzione non divenne mai quella di un imprenditore che si avventura sul mercato, con un capitale proprio o altrui, ma comunque a suo proprio rischio.³⁴⁴ La proprietà, che nella maggior parte dei casi era costituita da una famiglia nobile, aveva il diritto di suggerire i nomi degli interpreti che l'impresario avrebbe dovuto scritturare e, in ogni caso, solo a lei spettava la decisione definitiva per accogliere o rifiutare una compagnia di artisti.³⁴⁵ Considerando che, in taluni casi, il compenso spettante alle sole prime parti poteva aggirarsi fra l'85% e il 90% dei costi complessivi, si capisce fin da subito che la dote costituiva un mezzo per far fronte alle perdite quasi sicure.³⁴⁶ Molto spesso quindi una stagione d'opera si chiudeva anche prima del tempo previsto, a causa di mancanza di liquidità o per forti perdite.³⁴⁷ Nei casi più gravi questo poteva portare direttamente al fallimento dell'impresario. Non capitava di rado che un impresario fuggisse o si suicidasse perché non più in grado di gestire lo stabile. In questo caso interveniva la proprietà del teatro che subentrava con la cosiddetta "amministrazione economica" ovvero la gestione da parte dei proprietari del teatro.³⁴⁸ Ciò avveniva solo in casi remoti poiché, a dispetto del nome, era considerata molto dispendiosa.

Infine, per quanto riguarda la figura dei protettori, si deve riconoscere che, mancando una solida documentazione capace di definirne le caratteristiche peculiari, si dimostra il soggetto più confuso.³⁴⁹ Si può comunque distinguere tra protettori "veri e propri" e i cosiddetti "occulti".³⁵⁰ I primi solitamente erano dei nobili, non necessariamente legati al teatro mediante delle obbligazioni legali o finanziarie, che prestavano il loro nome e il loro prestigio all'organizzazione.³⁵¹ Fra le varie attività a sostegno del teatro figurano dei

³⁴³ Glixon B. L., Glixon J. E., *Inventing the Business of Opera. The Impresario and His World in Seventeenth-Century Venice*, cit., pp. 10-30.

³⁴⁴ *Ibidem*, p. 80.

³⁴⁵ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 15.

³⁴⁶ *Ibidem*, p. 130.

³⁴⁷ *Ibidem*, p. 51.

³⁴⁸ Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 87.

³⁴⁹ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 19.

³⁵⁰ *Ibidem*, p. 19.

³⁵¹ Glixon B. L., Glixon J. E., *Inventing the Business of Opera. The Impresario and His World in Seventeenth-Century Venice*, cit., p. 4.

finanziamenti a fondo perduto, delle lettere scritte per conto dell'impresario, l'affissione del sigillo nobiliare sui documenti legali o qualsiasi altra situazione in cui lo stesso atto eseguito da una persona comune poteva essere meno efficace.³⁵² I secondi, invece, intervenivano esclusivamente per fini personali, aspettandosi un certo profitto e cercando di influenzare l'impresario nella condotta dello stabile.³⁵³

A questo quadro è opportuno citare altri soggetti che, seppur non avendo alcun ruolo a livello decisionale, potevano influire in maniera preponderante sulla riuscita dello spettacolo e, di conseguenza sulla solvibilità di tutto il sistema. In primo luogo, ricordiamo i cantanti. La loro influenza era infatti tale da poter esigere enormi compensi che mettevano sempre in difficoltà l'impresario. A ciò seguiva il dramma, il cosiddetto libretto, realizzato da un poeta che più di essere un lavoro creativo era una struttura predisposta in modo da consentire ai cantanti di fare sfoggio delle loro doti canore.³⁵⁴ Successivamente, lo scenografo e, in ultima istanza, il compositore e i musicisti. Solitamente il compositore era reclutato per convenienza economica o per utilità di varia natura.³⁵⁵ A titolo di curiosità lo stesso teatro fiorentino della Pergola, nonostante il prestigio che rappresentava, incaricò Vivaldi e non Porpora di comporre la musica per l'inaugurazione del carnevale del 1727 (*l'Ipermestra*) per il solo fatto che Vivaldi si accontentò di un compenso minore.³⁵⁶ In questo quadro il compito dell'impresario era quindi quello di sottostare ai vari capricci di dive e aristocratici cercando di far quadrare i conti. Il loro sistema di finanziamento faceva perno su un complesso traffico di cambiali, estremamente precario in quanto spesso in scadenza, in ritardo, scontate o protestate.³⁵⁷ Ma questa situazione non durò a lungo. Per capire le motivazioni e le circostanze che provocarono un cambiamento nella figura dell'impresario è opportuno citare le cronache di Schürmann e Maurizio Strakosch:

“Perché è un fatto che a un certo punto, nell'età mitica del melodramma, fra i troni di cartapesta e i diademi di vetro e di stagno, oltre i sogli stellati di divinità gorgheggianti, vien fuori l'impresario e si accampa solidamente tra quinte e platea: padrone, despota, re dei re. [...] Questo spostamento di sede governativa dal

³⁵² Ibidem, p. 4.

³⁵³ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 19.

³⁵⁴ Ibidem, p. 134.

³⁵⁵ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 54.

³⁵⁶ Ibidem, p. 55.

³⁵⁷ Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, cit., p. 24.

palcoscenico al botteghino, [...] dal virtuoso all'affarista [...] coincide con l'avvento della borghesia [...] Da una mezza figura che non poteva certo illudersi di contrastare l'autorità di un Farinelli o di una Todi, [...] si sostituisce il navigatore di lungo corso: che comanda oggi a Napoli o a Milano, e domani a Vienna, e magari a Nuova York o a San Francisco".³⁵⁸

Gli autori inoltre ci danno un'immagine precisa di quel che era l'impresario Ottocentesco: "gente d'umile origine per lo più, incolta ma intelligentissima, [...] astuta, calcolatrice, avida, ma soprattutto innamorata del mestiere."³⁵⁹ In questo panorama furono tre le categorie di impresari che lasciarono un'impronta profonda sull'opera italiana del XIX secolo: commercianti, agenti e appaltatori di giochi d'azzardo.

Gli impresari-commercianti erano una sorta di eredi dell'antico regime cortese, poi aristocratico, Settecentesco.³⁶⁰ Essi erano soliti trattare generi alimentari e articoli di lusso che fornivano con regolarità all'aristocrazia cittadina.³⁶¹ Ciò fu il caso di Roma, dove i teatri continuarono ad essere di proprietà di singole famiglie aristocratiche fino a metà Ottocento.³⁶² Il sistema romano si basava sulla già citata "privativa", ovvero il monopolio dell'impresa teatrale, che provocava una concorrenza feroce per tentare di accaparrarsi la gestione di tutti i teatri principali.³⁶³ Anche se questi impresari operarono fin verso il 1880, la figura più importante di impresario-commerciante fu Alessandro Lanari. Egli rappresentò forse l'ideale della professione dell'impresario in quanto capace in ogni ramo del mestiere.³⁶⁴ Lanari era solito curare le sue realizzazioni in ogni minimo dettaglio, soprattutto per quel che riguardava l'esattezza storica di scene e costumi.³⁶⁵ Inoltre, egli era impegnato nella sartoria di famiglia e in un'agenzia con la quale scritturava direttamente gli artisti. Queste due attività gli permisero di creare una rete fitta di accordi con i teatri di quasi tutta Italia – tranne Genova, Torino e Trieste – riducendo al minimo i periodi di non-attività.³⁶⁶

³⁵⁸ Schürmann, Strakosch M., *L'Impresario in Angustie. Adelina Patti e altre stelle fuori della leggenda (1886-1893)*, Bompiani Milano, 1940, pp. 7-9.

³⁵⁹ Ibidem, pp. 7-9.

³⁶⁰ Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., pp. 23-24.

³⁶¹ Ibidem, pp. 21-23.

³⁶² Ibidem, p. 40.

³⁶³ Ibidem, p. 23.

³⁶⁴ Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 118.

³⁶⁵ Ibidem, p. 118.

³⁶⁶ De Angelis M., *Le carte dell'impresario. Melodramma e costume teatrale nell'Ottocento*, cit., pp. 15-19.

Quasi del tutto mancò in Italia la figura dell'impresario borghese, speculatore e di formazione giornalistica o professionista, tipica dell'opera francese di questo periodo.³⁶⁷ Nonostante ciò, uno dei più importanti impresari italiani, Bartolomeo Merelli fu agente quindi questa categoria merita sicuramente un cenno. Egli fu uno dei pochi impresari – insieme a Lanari – a sviluppare un sistema di contratti a lunga scadenza con i cantanti, affittando poi a terzi le prestazioni degli artisti potendo quindi beneficiare di uno sconto sulla loro prestazione e della loro esclusiva.³⁶⁸ Malgrado il successo, sembra che Merelli fosse oggetto di diverse antipatie e sospetti.³⁶⁹ Ciò fu probabilmente dovuto alla sua superficialità una volta conclusi i molteplici negoziati, che lo indusse a trascurare gli allestimenti – diversi compositori, fra i quali Giuseppe Verdi e Gaetano Donizetti si lamentarono delle sue messe in scena, giudicate “cialtronerie”.³⁷⁰

Per quanto riguarda il gioco d'azzardo, esso fu spesso associato al teatro d'opera per il semplice fatto che le classi più ricche erano solite frequentare entrambi gli ambienti.³⁷¹ La pratica dei giochi fu introdotta a teatro nel Settecento, dove si era soliti concedere il monopolio dei giochi d'azzardo all'impresario del teatro più importante della città.³⁷² Essi furono più volte sospesi, per poi essere ripristinati durante la dominazione napoleonica per risanare il disavanzo dello Stato.³⁷³ Fra i tanti impresari che si fecero strada grazie al monopolio del gioco d'azzardo il più importante fu senz'altro Domenico Barbaja. Garzone da caffè e con nessuna frequentazione o conoscenza dell'ambiente teatrale, assunse in primo luogo l'appalto delle bische autorizzate, per poi iniziare la carriera impresariale all'età di trent'anni spinto forse dalla vicinanza tra tavolo verde e palcoscenico.³⁷⁴ Nonostante la sua ignoranza – definita “mitica” da uno scrittore dell'epoca – egli aveva una certa predisposizione nello scritturare non solo i più celebri cantanti, ma pure giovani sconosciuti, sostenendoli anche contro il parere avverso del

³⁶⁷ Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 115.

³⁶⁸ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., 23-24.

³⁶⁹ Ibidem, p. 25.

³⁷⁰ Ibidem, p. 25.

³⁷¹ Ibidem, p. 26.

³⁷² Bellina L. A., Girardi M., *La Fenice 1792-1996. Il teatro, la musica, il pubblico, l'impresa*, Marsilio, 2004, pp. 25-38.

³⁷³ Ibidem, pp. 25-38.

³⁷⁴ Schürmann J. J., Strakosch M., Gara E., *L'Impresario in Angustie. Adelina Patti e altre stelle fuori della leggenda (1886-1893)*, cit., pp. 10-11.

pubblico.³⁷⁵ Inoltre, egli aveva notevoli doti organizzative e l'origine della sua fortuna derivava dalla capacità nel rendersi indispensabile.³⁷⁶

³⁷⁵ Ibidem, pp. 10-11.

³⁷⁶ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., p. 31.

Capitolo 4. Fase II) La crisi del sistema impresariale e la nascita degli enti autonomi

4.1. Governance

Il panorama Ottocentesco fu quindi caratterizzato da una profonda fase di espansione e consolidamento di un sistema, quello impresariale, che conobbe l'apice con Domenico Barbaja, Alessandro Lanari e Bartolomeo Merelli, i quali seppero sfruttare appieno la loro posizione per creare una fitta rete di contatti che gli permise di acquisire lauti profitti. A segnare una profonda incrinatura in un sistema che, per quasi due secoli, era rimasto inalterato, furono una serie di eventi bellicosi, rivoluzioni e una profonda crisi economica che si scatenarono a partire dal 1847.³⁷⁷

“Chi non ha vissuto in Italia prima del 1848, non può farsi capace di ciò che fosse allora il teatro. Era l'unico campo aperto alle manifestazioni della vita pubblica e tutti ci prendevano parte. La riuscita d'una nuova opera era un avvenimento capitale che commoveva profondissimamente quella città fortunata dove il fatto avveniva, e il grido ne correva per tutta Italia”.³⁷⁸

Queste parole, elaborate da uno scrittore dell'epoca, ci mostrano come da lì a poco il teatro avrebbe definitivamente perso il posto centrale nella vita quotidiana degli italiani per non ritornarvi mai più.

L'intera organizzazione, basata sulla gestione impresariale, andò in crisi, non solo per le cause sopracitate, ma soprattutto grazie alla diffusione della musica di repertorio e l'assunzione di un maggior potere decisionale da parte del compositore.³⁷⁹ Il concetto di opera di repertorio venne introdotto a partire dagli anni 1840-1850 per indicare un componimento che non veniva eseguito solamente in una stagione, ma che era ripreso negli anni e più volte riproposto al pubblico nelle medesime condizioni. Fino ad allora un'opera era per definizione un lavoro nuovo e nel contratto d'appalto fra l'impresario e la società proprietaria vi era una specifica clausola che prevedeva la rappresentazione di un certo numero minimo di opere rigorosamente mai eseguite.³⁸⁰

³⁷⁷ Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 155.

³⁷⁸ Lessona M., *Volere è potere*, Firenze, Barbera, 1869, p. 298.

³⁷⁹ Guccini G., “La direzione scenica nell'opera italiana”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 5, 1988, p. 134.

³⁸⁰ Piperno F., “Il sistema produttivo, fino al 1780”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., pp. 52-54.

Anche l'Unità d'Italia, proclamata nel 1861, provocò grossi squilibri nel settore teatrale. I teatri che, prima di allora, erano di proprietà dei singoli sovrani – Milano, Torino, Parma, Modena e Napoli – con l'unificazione passarono in mano allo Stato italiano.³⁸¹ Con essi si trasferirono anche i finanziamenti che le autorità locali regolarmente elargivano nei confronti degli stabili. Nel 1867, in seguito ad una crisi economica, la Camera dei Deputati sopprime definitivamente qualsiasi forma di sovvenzione artistica.³⁸² Inoltre, venne imposta una tassa del 10% sul provento derivante da qualsiasi rappresentazione teatrale.³⁸³ Infine, nel giugno dello stesso anno, i teatri furono ceduti dal governo ai rispettivi municipi, ma siccome i Comuni avevano la facoltà di concedere la dote ad un impresario, non era raro che essi approfittassero di questo deterrente per sfuggire alla loro gestione.³⁸⁴ In ogni caso, anche le sovvenzioni comunali non erano sufficienti per colmare l'enorme disavanzo derivante dall'attività teatrale.

Si avviò quindi un lento e progressivo sgretolamento di tutto l'apparato, che costrinse i teatri a dover restare chiusi, data l'impossibilità non solo di riuscire a pagare gli artisti, ma di trovare degli impresari disposti a prendere in carico una struttura che sapevano fin da subito avrebbe condotto a delle ingenti perdite. Verso la fine dell'Ottocento diventano sempre più numerosi i casi di appalti andati deserti, di impresari costretti alla fuga per l'incapacità di onorare un contratto – o evitare il linciaggio³⁸⁵ – scontri con sindaci e direzioni teatrali, orchestre e cori in sommossa perché non pagati, etc.³⁸⁶ Il marchese Gino Monaldi, che scrisse un libro dedicato ai celebri impresari di questi anni, documentò che fra i cinquanta impresari da lui conosciuti, soltanto due o tre erano riusciti a concludere la loro carriera in profitto.³⁸⁷ “Tutti gli altri o si rovinarono completamente o divennero uscieri, mediatori di piazza, portieri, [...] talvolta nello stesso teatro ove comandarono da padroni, o morirono sulla breccia”.³⁸⁸ Fu così che, a partire dal 1870, il San Carlo di Napoli

³⁸¹ Toelle J., *Opera as business? From impresario to the publishing industry*, *Journal of Modern Italian Studies*, 17:4, 2012, pp. 448-459.

³⁸² Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 96.

³⁸³ Rosmini E., *La legislazione e la giurisprudenza dei teatri*, F. Manini, Milano, 1872, p. 162-172.

³⁸⁴ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987, p. 169.

³⁸⁵ Questo fu il caso di Costantino Boccacci, un impresario romano che diede appuntamento ai suoi creditori al botteghino del teatro a rappresentazione ultimata, ma si imbottì i vestiti con gli incassi di quella sera e fuggì per i tetti. In Rosselli J., *L'impresario d'opera*, EDT/Musica, Torino, 1985, p. 111

³⁸⁶ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 176.

³⁸⁷ *Ibidem*, p. 175.

³⁸⁸ Monaldi G., *Impresari celebri del secolo XIX*, Rocca San Casciano, Cappelli, 1918, p. 5.

rimase chiuso per tre stagioni, la Fenice di Venezia per undici e persino la Scala, il teatro che fino ad allora poteva godere delle sovvenzioni maggiori, restò chiuso per la stagione 1897-1898.³⁸⁹

“I poveri impresari non possono far fronte alle esigenze degli artisti e del pubblico. Invece dunque di servir degnamente l’arte, dopo d’aver inutilmente lottato con mille difficoltà, sono bene spesso costretti di fuggire, fallire e peggio, di avvilitare questa arte con spettacoli che non ne rialzano certo né lo splendore, né la pubblica morale”.³⁹⁰

Questo scriveva Giuseppe Verdi il 4 febbraio 1883 in una lettera diretta al ministro Guido Baccelli. La soluzione, per il Maestro, sarebbe stata quella di un maggiore intervento da parte del legislatore. Un intervento che il novello Stato italiano non poté garantire e si verificherà solamente nel Novecento con la nascita dei primi teatri pubblici.

I primi segnali di ripresa si registrarono ad inizio Novecento con la diffusione dei politeami. Queste strutture, già in auge a metà Ottocento, erano dei luoghi dove si alternavano diversi generi di spettacolo; non solo lirica, ma anche prosa, rivista, varietà, circo.³⁹¹ In un certo senso essi potevano essere considerati dei concorrenti diretti dei vecchi teatri storici visti i bassi prezzi dei biglietti e la popolarità delle rappresentazioni, ma contribuirono alla diffusione del repertorio musicale e a dar lavoro a molti artisti.³⁹² L’espansione di questi teatri funzionali fu attribuita al decollo industriale e alla nascita del proletariato. Molte persone, in questi anni, si trasferirono dalle campagne alle città, provocando un cambiamento nel modo di produzione dell’arte. Essa non fu più ad uso esclusivo della società nobile e borghese, ma dovette adattarsi a nuovi gusti e nuove mode. A fine Ottocento venne inaugurato il Costanzi – l’attuale Teatro dell’Opera di Roma – dotato di più di 2000 posti a sedere e provvisto, sopra l’ultimo ordine di palchi, di un ampio anfiteatro per accogliere le classi meno abbienti.³⁹³ I teatri primari cercarono in qualche modo di allinearsi ai nuovi tempi: venne eliminato l’ultimo ordine di palchi per istituire il loggione – uno spazio del teatro dedicato alla vendita di biglietti ad un prezzo ridotto – e vennero commissionate delle opere popolari per cercare di avvicinare il

³⁸⁹ Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 97.

³⁹⁰ Cesari G., Luzio A., *I copialettere di Giuseppe Verdi*, Stucchi Ceretti, 1913, p. 321.

³⁹¹ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall’Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 191.

³⁹² Ibidem, p. 191.

³⁹³ Dragonetti R., Ianniello C., Romano R. A., *Teatro dell’opera di Roma: storia, architettura ed acustica*, Conference Paper, 2011, p. 2.

pubblico meno colto.³⁹⁴ Questi processi di democratizzazione non incontrarono certo poche resistenze da parte del pubblico aristocratico, ma furono ultimamente accettate per ragioni economiche.³⁹⁵ Nel complesso, queste misure permisero ai teatri storici di continuare la loro attività, ma non bastarono per arrestare il profondo squilibrio strutturale che necessitava di una serie di interventi e risorse che solo una figura pubblica poteva provvedere.

Fu così che nel 1920 a Milano, grazie all'interessamento del sindaco Emilio Caldara e del Maestro Arturo Toscani, venne firmata una convenzione tra il Comune e i palchettisti del Teatro la Scala che avrebbe assicurato, dopo un periodo di prova, la nascita del primo ente autonomo italiano.³⁹⁶ L'ente era amministrato da un consiglio di nove elementi, di cui quattro membri più il presidente eletti dal consiglio comunale, due dai palchettisti e due dall'assemblea dei finanziatori.³⁹⁷ L'organo era in carica per tre anni con possibilità di rinnovo e aveva il compito di nominare il personale dirigente.³⁹⁸ Queste organizzazioni, dotate di personalità giuridica propria secondo le norme di diritto pubblico, erano senza fini di lucro e sostenute dal denaro della collettività.³⁹⁹ Fin dalla loro costituzione, l'intervento statale nei confronti del settore ha risposto a due principi fondamentali: l'autonomia di ogni singolo teatro e la sovvenzione determinante concessa dal governo.⁴⁰⁰ Il Maestro Arturo Toscanini fu un fermo sostenitore del principio di autonomia come unica protezione del teatro nei confronti di attori esterni che avrebbero potuto influenzare l'attività dell'ente ed inficiare la qualità artistica ed estetica delle rappresentazioni.⁴⁰¹ Allo stesso tempo, un sistema basato sui sussidi avrebbe permesso

³⁹⁴ Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 192.

³⁹⁵ Nella recensione scritta sulla "Gazzetta di Venezia" del 27 dicembre 1878, in seguito alla prima rappresentazione al Teatro La Fenice di Venezia provvisto di loggione, il recensore scrive: "Anche i più restii dovettero riconoscere che coll'aver introdotto il loggione fu assai bene provveduto alla parte economica dell'impresa, senza recar danno alla singolare eleganza del teatro ed alla sua fama di accogliere un pubblico intelligente e gentile, [...] però si dovette dalla maggioranza ammettere che, tenuto conto dei tempi e delle condizioni mutate, si ottenne quest'anno alla Fenice tutto quello ch'era ragionevolmente possibile di poter conseguire" in Bellina L. A., Girardi M., *La Fenice 1792-1996. Il teatro, la musica, il pubblico, l'impresa*, cit., pp. 100-110.

³⁹⁶ Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 194.

³⁹⁷ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, Bulzoni, Roma, 1998 pp. 31-32.

³⁹⁸ Ibidem, pp. 31-32.

³⁹⁹ Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 194.

⁴⁰⁰ Sicca L., M., *The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi*, International Journal of Cultural Policy, 1997, p. 205.

⁴⁰¹ Ibidem, p. 205.

di coprire il costo generato da tutto l'apparato tecnico-amministrativo. Purtroppo, queste due linee guida non furono mai elaborate in una politica artistica-culturale omogenea e lo Stato italiano fu costretto ad intervenire singolarmente ogni qual volta un teatro si trovava in uno stato di illiquidità.⁴⁰² Fra i meriti di Toscanini ricordiamo anche l'aver preteso, come condizione del suo impiego presso il teatro, la radicale trasformazione dello statuto di società anonima che gestiva il teatro, imponendo una chiara distinzione dei ruoli fra il sovrintendente e il direttore artistico, stabilizzando i compiti artistici e l'adozione di un programma di repertorio.⁴⁰³

Il primo intervento dello Stato italiano in veste di finanziatore della lirica fu introdotto nel maggio 1920 con l'approvazione del Regio Decreto Legge n. 567, anche se questo provvedimento evidenzia ancora una volta il mancato interesse del legislatore ad occuparsi dello spettacolo dal vivo. Infatti, se da una parte esso prevede "un'addizionale del 2% sul diritto erariale dei biglietti a favore del teatro lirico principale delle province il cui capoluogo abbia una popolazione di oltre 300.000 abitanti, ove esista un teatro lirico di importanza nazionale gestito senza fini di lucro da un Ente autonomo o da un'associazione di cittadini", dall'altra lo stesso provvedimento impone il diritto erariale sul prezzo dei biglietti, tassando il consumo di tutti gli spettacoli, anche quelli ad ingresso gratuito o presso istituti privati.⁴⁰⁴ Inoltre, se si analizza la situazione italiana di quegli anni, si evince che l'unico teatro italiano che possedeva i requisiti per ottenere l'addizionale del 2% era il Teatro alla Scala. Questo intervento fu quindi l'ennesimo provvedimento mancato da parte del legislatore e, nei mesi successivi, venne censurato per evidente favoritismo dalla commissione straordinaria per l'arte musicale e drammatica, nominata nel 1920 dal sottosegretario per le Belle Arti – onorevole Giovanni Rosadi.⁴⁰⁵ Ad ogni modo, nell'anno seguente sentito il consiglio di stato, e su proposta del Ministero della pubblica istituzione, il Teatro alla Scala fu confermato ente autonomo e nel luglio 1922 venne approvato lo statuto.⁴⁰⁶ Dal punto di vista della *governance*, iniziò a delinearsi la struttura che ritroviamo nella configurazione moderna: un consiglio di amministrazione, un sovrintendente – chiamato consigliere delegato – un direttore

⁴⁰² Ibidem, p. 205.

⁴⁰³ Merlini S. "L'autonomia Negata" in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera: Esperienze europee a confronto*, Giappichelli Editore, 2014, p. 85.

⁴⁰⁴ Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., pp. 194-195.

⁴⁰⁵ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., pp. 34-35.

⁴⁰⁶ Ibidem, p. 37.

generale – responsabile dell'amministrazione ordinaria – un direttore artistico, un consiglio dei revisori dei conti – estraneo al consiglio di amministrazione – e tutto l'apparato di uffici amministrativi, tecnici, unitamente ai servizi di palcoscenico.⁴⁰⁷

Successivamente, con l'avvento del fascismo, la situazione migliorò, ma non cambiò realmente. Il neo primo ministro Benito Mussolini, appassionato di musica e violinista dilettante, investì moltissimo in questa forma d'arte poiché si rese conto dell'enorme potenzialità che aveva come strumento di propaganda. Il regime si dichiarò da subito profondo sostenitore di alcune manifestazioni, come il Maggio Musicale Fiorentino, per la spiccata rilevanza nazionale ed internazionale, ma mantenne sempre l'attenzione nei confronti degli spettacoli popolari, per la capacità di influenzare e tenere a bada le masse.⁴⁰⁸ Inoltre, fra le manovre attuate in ambito musicale, si distinguono una serie di provvedimenti volti ad eliminare la proprietà privata nei teatri lirici nazionali, mediante un rincaro dei diritti sui palchi che gravano sui proprietari, costringendoli a cedere gli stessi ai relativi Comuni.⁴⁰⁹ I teatri di Milano e Roma furono i primi cui il governo mirò ad interessarsi.⁴¹⁰ Mentre a Milano il teatro era in fase di trasformazione in ente autonomo, a Roma il principale teatro della città, il Costanzi, era di proprietà di una società privata, la Stin di Walter Mocchi, che ne aveva affidato la gestione all'impresa di Emma Carelli, soprano di origine napoletana e moglie di Mocchi.⁴¹¹ Scartata l'opzione troppo costosa di costruire un nuovo teatro, nel 1926, per il volere di Benito Mussolini, il Comune di Roma acquistò la maggioranza delle azioni dell'impresa e divenne proprietario del Costanzi, che venne rinominato Teatro Reale dell'Opera e trasformato in ente autonomo nel 1929.⁴¹² Successivamente, nel 1932 sarà la volta di Firenze e, dopo il regio decreto-legge n. 438 del 1936 – che impose a tutti i soggetti pubblici che organizzassero stagioni liriche di durata superiore ad un mese di trasformarsi in enti autonomi – acquistarono personalità giuridica di diritto pubblico anche i teatri lirici di Napoli, Palermo, Venezia, Trieste, Bologna, Genova, l'Arena di Verona, l'Accademia di Santa Cecilia a Roma e l'Istituzione dei

⁴⁰⁷ Ibidem, p. 37.

⁴⁰⁸ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, Franco Angeli, 2000, pp. 42-43.

⁴⁰⁹ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., pp. 43-44.

⁴¹⁰ Ibidem, p. 196.

⁴¹¹ Dragonetti R., Ianniello C., Romano R. A., *Teatro dell'opera di Roma: storia, architettura ed acustica*, cit., p. 2.

⁴¹² Dragonetti R., Ianniello C., Romano R. A., *Teatro dell'opera di Roma: storia, architettura ed acustica*, cit., p. 2.

concerti Pierluigi da Palestrina di Cagliari.⁴¹³ Gli effetti del regio decreto-legge n. 438/1936 si estesero anche sul principio di autonomia dei Comuni.⁴¹⁴ Mentre fino ad allora essi avevano potuto intervenire liberamente sulla gestione di attività musicali che si svolgevano nei loro territori, ora la loro iniziativa si riduceva alle modalità e alle condizioni dettate dalla legge.⁴¹⁵ Tutte le decisioni furono attuate dal Ministero della cultura popolare, dando vita così ad una tradizione di centralismo culturale – destinato a durare fino ad oggi – che avveniva mediante la concessione di sovvenzioni annuali condizionate all’esecuzione di un’attività musicale in linea con gli indirizzi voluti dal Ministero.⁴¹⁶ Inoltre, per assicurare un maggior controllo statale, gli organi di gestione degli enti autonomi erano retti da un presidente – il podestà, a Roma chiamato “governatore” – da un sovrintendente nominato dal Ministero e da alcuni esponenti del sindacato nazionale dei musicisti e del Ministero dell’educazione nazionale.⁴¹⁷ Fra i compiti del consiglio di amministrazione figuravano la facoltà di designare una commissione esecutiva di tre membri, nominare il direttore del teatro e il personale tecnico-amministrativo dell’ente.⁴¹⁸ Inoltre, i suoi membri si riunivano sei volte l’anno e prestavano il loro servizio a titolo gratuito.⁴¹⁹

Dopo la Seconda Guerra Mondiale i danni arrecati alla vita musicale furono ancora maggiori di quelli del passato. Non solo i principali edifici teatrali erano stati distrutti dai bombardamenti, ma con la “fascistizzazione dei sindacati” si era creato un sistema di tutela per i lavoratori dello spettacolo che in una fase di ricostruzione non era più sostenibile.⁴²⁰ I bilanci erano in profondo rosso anche per gli enti che godevano delle sovvenzioni maggiori – Scala, Maggio Musicale Fiorentino e Opera di Roma – e le sovvenzioni comunali si presentavano completamente inadeguate per sostenere l’ingente apparato dei costi.⁴²¹ Nel 1946, anno in cui fu proclamata la Repubblica, venne approvato

⁴¹³ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 44.

⁴¹⁴ Merlini S. “L’autonomia Negata” in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d’opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 87.

⁴¹⁵ Ibidem, p. 87.

⁴¹⁶ Ibidem, p. 87.

⁴¹⁷ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall’Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 201

⁴¹⁸ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 44.

⁴¹⁹ Ibidem, p. 44.

⁴²⁰ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 45.

⁴²¹ Ibidem, p. 45.

il Regio Decreto Legge n. 538 che, pur lasciando inalterato il precedente intervento legislativo n. 438 del 1936, sancirà ufficialmente il ruolo dello Stato come diretto sovventore della lirica. Fra i vari provvedimenti, veniva conferito agli enti, e alle istituzioni teatrali non aventi scopo di lucro, la quota del 12% dei diritti erariali incassati dallo Stato sugli spettacoli e le scommesse.⁴²² I contributi venivano elargiti in seguito all'approvazione da parte di una commissione – presieduta dal sottosegretario di Stato per il Tesoro e un esperto musicale designato dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – che giudicava in base all'analisi dei bilanci, dei programmi artistici e delle attività svolte.⁴²³ Ma ancora una volta i fondi stanziati non furono sufficienti, nonostante verso la fine degli anni 1950 si assistette ad un aumento del benessere della popolazione dovuta ad un incremento dei livelli di occupazione e una crescita dei livelli salariali. L'aumento del reddito non corrispose però ad un aumento del consumo dei beni culturali. Alla “società del benessere” interessavano solamente quei beni considerati “opulenti”: automobili, arredamento, elettrodomestici, mentre gli spettacoli e i divertimenti pubblici erano in continua discesa.⁴²⁴ Spettò alle singole istituzioni far fronte ai continui ritardi e alle lacune del governo, adottando un piano culturale per cercare di ampliare il pubblico e proporre nuove scelte.⁴²⁵

⁴²² “La quota del 12% venne aumentata del 6% per le manifestazioni teatrali di particolare importanza artistica e sociale in Italia e all'estero grazie decreto legislativo n. 62/1948 e fino al 15% nel periodo 1949-1952” in Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 46.

⁴²³ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 212.

⁴²⁴ *Ibidem*, p. 219.

⁴²⁵ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 219.

4.2. Leadership

Come evidenziato nel paragrafo precedente, la tendenza sempre in aumento a preferire opere di repertorio e l'affermarsi del diritto d'autore – in base al trattato austro-sardo del 1840 e successivamente con la legge n. 2337 del 1865 dopo l'Unità d'Italia – contribuirono ad introdurre un nuovo soggetto nell'apparato teatrale: l'editore.⁴²⁶ Il suo potere si basava sul fatto che, in base alla normativa riguardante il diritto d'autore, l'impresario prima di rappresentare un'opera doveva acquistare i diritti di esecuzione e affittare gli spalti direttamente dall'editore.⁴²⁷ Gli editori si trovarono quindi presto in una posizione tale da decidere le opere da rappresentare, i cantanti che le dovevano interpretare, in taluni casi fornivano i bozzetti e figurini per le scene e spesso ne dirigevano la messa in scena.⁴²⁸ Essi furono inoltre responsabili di aver mediato il gusto del pubblico cercando di indirizzare gli spettatori nei confronti di un numero ristretto di spettacoli in modo da sfruttare l'ingente patrimonio a loro disposizione e impedire che le opere in possesso dei concorrenti venissero rappresentate.⁴²⁹ La testimonianza di una cronaca dell'epoca, a cura di Giovanni Ferrero, è alquanto esplicativa:

“Il pubblico italiano non è libero di sentire a teatro quel che gli piace: gli s'impone un repertorio, ed esso ha il dovere di accettarlo [...] si dà un'opera nuova protetta da un editore; non piace; e vien data ugualmente in tutte le altre città a dispetto del pubblico [...] Un autore drammatico, il quale, come il Mascagni, avesse in bilancio quattro fiaschi consecutivi, sarebbe mandato a quel paese. Invece il pubblico italiano è stato condannato a trangugiare tutti i futuri polpettoni della cucina mascagniana; fino a quanto?”⁴³⁰

L'editoria musicale si diffuse in Italia ad inizio Ottocento. Fra le case editrici più importanti ricordiamo Ricordi, Sonzogno e Lucca. Francesco Lucca fu uno degli impiegati della ditta Ricordi che, a partire dal 1825, si mise in proprio acquistando i diritti su quelle opere a cui la grande casa editrice non era interessata.⁴³¹ Dopo la sua morte, la moglie di

⁴²⁶ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 40.

⁴²⁷ Toelle J., *Opera as business? From impresario to the publishing industry*, cit., p. 455.

⁴²⁸ Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 160.

⁴²⁹ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 185.

⁴³⁰ Ferrero G., *Crisi teatrale*, in *Rivista Musicale Italiana*, VI, fasc. III, pp. 608-609.

⁴³¹ Toelle J., *Opera as business? From impresario to the publishing industry*, cit., p. 455.

Lucca continuò per breve tempo l'attività per poi vendere tutta la collezione di spartiti alla Ricordi sul finire degli anni Ottanta.⁴³² Per quanto riguarda Ricordi e Sonzogno, esse furono da sempre rivali, nonostante il loro approccio fu totalmente diverso. Per quanto riguarda la prima, essa fu fondata a Milano ad inizio Ottocento. L'organizzazione fu caratterizzata dalla gestione di tipo familiare, prima in mano a Tito Ricordi – imprenditore, giornalista, pittore e compositore – e poi a suo figlio Giulio.⁴³³ La loro fortuna derivò in primo luogo dal legame privilegiato nei confronti del Teatro alla Scala e, successivamente, dalla cooperazione con Giuseppe Verdi.⁴³⁴ Negli anni Ottanta, periodo del loro massimo sviluppo, tutti i teatri italiani erano dipendenti dalla casa Ricordi. Le cose cambiarono con la presa di posizione di Edoardo Sonzogno, un imprenditore italiano molto influente, proprietario del giornale *Il Secolo* che, a partire dal 1883 introdusse un nuovo tipo di repertorio basato su brevi opere strutturate in un solo atto – ad esempio *Cavalleria Rusticana* di Pietro Mascagni.⁴³⁵ Entrambi gli editori operarono in qualità di impresari: il primo in modo prudente e discreto, il secondo in modo aggressivo ed esuberante. La capacità dimostrata dagli editori di assumere gli incarichi che una volta appartenevano agli impresari, fu il segno della fine del vecchio sistema produttivo e la nascita di “una moderna macchina pubblicitaria e amministrativa”.⁴³⁶

La tutela ottenuta con l'affermazione del diritto d'autore contribuì anche a rafforzare il ruolo del compositore nei confronti dell'apparato organizzativo teatrale. Mentre prima egli doveva essere particolarmente accorto per evitare il commercio abusivo dei suoi spartiti, ora poteva incassare i diritti per l'esecuzione musicale delle proprie opere. Contemporaneamente aumentò la richiesta di spartiti a nolo e nel 1882 a Milano venne costituita la Società Italiana degli Autori (SIA) da cui discenderà la moderna SIAE (Società Italiana degli Autori ed Editori).⁴³⁷ In ogni caso, ad eccezione di Giuseppe Verdi – che fu il primo compositore ad esigere dei contratti ad hoc con i quali manteneva l'esecuzione integrale della sua partitura – il ruolo dell'editore era di gran lunga più influente anche di quello del compositore.⁴³⁸

⁴³² Ibidem, p. 455.

⁴³³ Ibidem, p. 456.

⁴³⁴ Ibidem, p. 456.

⁴³⁵ Ibidem, p. 456.

⁴³⁶ Rosselli J., “Il sistema produttivo dal 1780 al 1880”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 162.

⁴³⁷ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 40.

⁴³⁸ Ibidem, p. 187.

A contribuire al declino del modello impresariale si aggiunse anche l'affermazione dell'agente.⁴³⁹ Egli era una sorta di intermediario pronto ad occuparsi un po' di tutto: dalla scrittura dei cantanti, ballerini, suonatori, coristi, macchinisti e in generale tutto il personale teatrale, al coordinamento della spedizione di spartiti e vestiario.⁴⁴⁰ Questa figura professionale fu sempre caratterizzata dal carattere parassitario che le veniva attribuito e dalla facilità con la quale un qualsiasi soggetto coinvolto nell'attività teatrale poteva diventare agente.⁴⁴¹ Ciò si tradusse in una concorrenza spietata, dovuta all'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda, e alla mancanza di fiducia nei confronti degli stessi agenti.⁴⁴² La sfiducia nei loro confronti era alimentata dal fatto che la maggior parte di essi erano soliti fare i giornalisti. Il fenomeno del giornalismo musicale emerse in Italia a partire dal 1820 per raggiungere un posto centrale nella vita delle classi agiate a metà dell'Ottocento.⁴⁴³ L'odio nei loro confronti era dovuto al fatto che, mancando in Italia un grande pubblico colto capace di giudicare il loro operato, gli editori operavano incontrastati recensendo positivamente sé e i propri associati.⁴⁴⁴ La maggior parte di essi si tradusse quindi in una sorta di pagina pubblicitaria a pagamento, alimentata dagli abbonamenti di artisti che auspicavano ad ottenere notorietà e visibilità. Numerose sono le cronache che ci giungono da parte di cantanti e compositori approcciati da giornalisti che pretendevano abbonamenti oppure esigevano compensi minacciando "dispiaceri e pubblicazioni odiose".⁴⁴⁵

Malgrado queste implicazioni, la figura dell'agente trovò ampie possibilità di sviluppo, fino a diventare indispensabile data la complessità e il ritmo incalzante delle stagioni.⁴⁴⁶ A partire dal 1867, la cessione dei teatri alla gestione municipale, sancì un periodo di profonda crisi di tutto l'apparato organizzativo. In primo luogo, i continui limiti alla spesa pubblica a favore di investimenti di primaria importanza, limitò enormemente il margine di spesa dei comuni, i quali si avvalsero spesso della possibilità di cedere la dote ad un impresario per evitare l'amministrazione diretta.⁴⁴⁷ Inoltre, non mancarono discussioni a

⁴³⁹ Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, cit., pp. 137-138.

⁴⁴⁰ Ibidem, p. 138.

⁴⁴¹ Ibidem, p. 140.

⁴⁴² Ibidem, p. 142.

⁴⁴³ Ibidem, p. 144.

⁴⁴⁴ Ibidem, p. 145.

⁴⁴⁵ Ibidem, p. 146.

⁴⁴⁶ Ibidem, p. 151

⁴⁴⁷ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 41.

sfondo politico-sociali riguardanti il ruolo dell'istituto teatrale nei confronti della comunità e continue liti fra impresari (o municipi) e palchettisti aventi ad oggetto la natura del contratto di proprietà dei palchi, se annuale o a recita.⁴⁴⁸ I palchettisti erano propensi ad affittare i palchi per un anno, godendo della possibilità di cederli o affittarli a loro volta per alcune serate.⁴⁴⁹ Gli impresari erano invece a favore della seconda in quanto l'abbonamento era l'unica pratica per adeguare i prezzi ai costi, quindi esso poteva essere modificato di stagione in stagione.⁴⁵⁰

Compositori, editori ed agenti furono quindi i soggetti che più contribuirono a delineare il panorama teatrale italiano di fine Ottocento, ma non furono comunque sufficienti per arrestare il continuo sgretolamento dell'apparato che, sul finire del secolo, vide il collasso. L'insufficienza di sovvenzioni pubbliche, unitamente alla contrazione della capacità di spesa da larga parte del pubblico, rese sempre più difficile individuare dei soggetti che fossero in grado di sostenere un investimento caratterizzato da costi di produzione sempre più alti ed entrate sempre più incerte.⁴⁵¹ Così come era già successo in passato quando un impresario fuggiva o falliva, durante i primi anni del Novecento si diffusero cooperative tra artisti per cercare di evitare la chiusura dei teatri.⁴⁵² Ad esempio, a Genova nel 1914 alcuni artisti decisero di fondare la "Società d'Artisti Lirici" per gestire la stagione del carnevale.⁴⁵³ Lo stesso accadde a Roma dove un gruppo formato da artisti e da masse corali ed orchestrali, assunse la gestione del Teatro Costanzi per alcuni mesi nel 1916.⁴⁵⁴ Particolarmente significativo è il caso della Società Italiana Fra gli Artisti Lirici (Sifal), fondata a Milano negli anni 1918-1919 per organizzare la stagione lirica del Teatro alla Scala.⁴⁵⁵ Fra i membri della società compaiono, oltre a nomi di celebri cantanti, anche i due principali editori Ricordi e Sonzogno unitamente al direttore d'orchestra Tullio Serafin.⁴⁵⁶ L'accordo con la Sifal prevedeva che l'amministrazione comunale e le delegazioni dei palchettisti contribuissero al finanziamento della stagione a patto che

⁴⁴⁸ Ibidem, p. 41.

⁴⁴⁹ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 12.

⁴⁵⁰ Ibidem, p. 12.

⁴⁵¹ Mazzocchi F., Petrini A., *La grande trasformazione. Il teatro italiano fra il 1914 e il 1924*, Accademia University Press, 2019, pp. 55-57.

⁴⁵² Ibidem, p. 62.

⁴⁵³ Ibidem, p. 63.

⁴⁵⁴ Ibidem, p. 63.

⁴⁵⁵ Barigazzi G., *La Scala racconta*, Ulrico Hoepli Editore, 2014, pp. 402-407.

⁴⁵⁶ Ibidem, pp. 402-407.

parte del ricavato sarebbe stato destinato ai soccorsi per la guerra.⁴⁵⁷ Inoltre, l'intervento della Sifal sarà fondamentale negli anni seguenti per limitare l'intervento delle agenzie teatrali, facendo promuovere dal Ministero un provvedimento che vietava l'esercizio del mediatore privato nel collocamento della manodopera.⁴⁵⁸ L'ente troverà ampio spazio in epoca fascista quando sarà chiamato dal governo ad organizzare il Convegno per l'arte lirica del 1923, tappa fondamentale per l'inquadramento dei problemi del settore.⁴⁵⁹ Successivamente, a partire dagli anni Venti, furono introdotti una serie di provvedimenti che andarono a modificare radicalmente l'aspetto organizzativo dei teatri.

La costituzione degli enti autonomi contribuì a definire in modo più omogeneo l'assetto degli organi di gestione. Essi erano diretti da un presidente – il podestà – assistito da un comitato di sette persone, tra cui l'ex-direttore generale, ora chiamato sovrintendente.⁴⁶⁰ Il sovrintendente veniva nominato dal ministro, sentito il presidente, e assumeva la direzione artistica e amministrativa.⁴⁶¹ Nel regime fascista, egli veniva spesso nominato per "meriti fascisti", così come i membri del consiglio direttivo provenivano da organizzazioni sindacali, rappresentanti di categorie inesistenti e privi di qualsiasi competenza.⁴⁶² Il comitato era in carica per due anni. Fra i suoi compiti comparivano l'approvazione del programma artistico e dei bilanci preventivi e consuntivi.⁴⁶³ L'unica garanzia esterna era rappresentata dagli ispettori del teatro – ad esempio i revisori dei conti, gli ispettori del Ministero, etc. – i quali possedevano il controllo e il diritto di veto riguardo ad ogni attività dell'ente.⁴⁶⁴

A partire dal 1926, anno in cui si impone in modo definitivo la dittatura fascista, il regime attuò una serie di provvedimenti che segnarono una maggiore intenzione interventista sulle questioni relative alla vita e all'organizzazione dello spettacolo.⁴⁶⁵ Nello stesso anno le associazioni sindacali furono sciolte e due anni più tardi verrà costituita la Federazione nazionale fascista degli industriali dello spettacolo che confluirà, insieme alla Federazione

⁴⁵⁷ Ibidem, pp. 410-413.

⁴⁵⁸ Mazzocchi F., Petrini A., *La grande trasformazione. Il teatro italiano fra il 1914 e il 1924*, cit., p. 64.

⁴⁵⁹ Ibidem, p. 64.

⁴⁶⁰ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 50.

⁴⁶¹ Ibidem, p. 50.

⁴⁶² Ibidem, p. 51.

⁴⁶³ Ibidem, p. 51.

⁴⁶⁴ Ibidem, p. 51.

⁴⁶⁵ Orecchia D., *Il Critico e l'attore. Silvio D'Amico e la scena italiana di inizio Novecento*, Accademia University Press, 2012, p. 286.

nazionale fascista dei lavoratori dello spettacolo, nella Corporazione dello Spettacolo.⁴⁶⁶ Questo organismo verrà definito da Giuseppe Bottai come “un ente affollato costituito da trentaquattro membri più il presidente; oltre ai rappresentanti delle parti sociali per le attività musicali, di prosa e di cinema sono presenti anche due editori, due musicisti, due autori di prosa e di cinema, il presidente della SIAE, dell’Istituto LUCE e dell’OND (Opera Nazionale Dopolavoro)”.⁴⁶⁷ La Corporazione mirava a rimuovere le tensioni conflittuali fra le categorie in modo da salvaguardare gli interessi economici dei proprietari dei teatri e delle compagnie.⁴⁶⁸ Inoltre, aveva la possibilità di dare parere su diverse questioni relative all’industria dello spettacolo, di effettuare studi e ricerche, di emanare norme sulle condizioni di lavoro e di sussidiare le iniziative meritevoli.⁴⁶⁹ Uno dei principali provvedimenti intrapresi dalla Corporazione fu attuato nel gennaio 1936, quando l’ente, constatando il progressivo squilibrio che affliggeva i teatri italiani, fondò un ufficio tecnico assistenziale per assistere le imprese in tutte le loro attività (“promuovere e favorire le imprese solide e valide sotto il profilo artistico, varare un piano di coordinamento delle stagioni liriche su base nazionale, distribuire ed assegnare le varie stagioni alle imprese”).⁴⁷⁰

Nel 1931 venne definito il Testo unico delle leggi di pubblica sicurezza, il quale fu la manovra chiave del regime per il controllo e la censura degli spettacoli.⁴⁷¹ Tra le misure più importanti, l’art. 126 per l’approvazione del Testo unico prevedeva una serie di vincoli che daranno ampio margine al regime circa la possibilità di vietare quasi ogni genere di spettacolo.⁴⁷² Negli stessi anni fu istituito l’Ispettorato del Teatro – diventato nel 1936

⁴⁶⁶ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., pp. 39-43.

⁴⁶⁷ Ibidem, pp. 42-43.

⁴⁶⁸ Orecchia D., *Il Critico e l’attore. Silvio D’Amico e la scena italiana di inizio Novecento*, cit., p. 286.

⁴⁶⁹ Scarpellini, E., *Organizzazione teatrale e politica del teatro nell’Italia fascista*, La nuova Italia editrice, 1989, pp. 138-139.

⁴⁷⁰ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., pp. 48-49.

⁴⁷¹ Scarpellini, E., *Organizzazione teatrale e politica del teatro nell’Italia fascista*, cit., pp. 138-139.

⁴⁷² Art. 126 del Regolamento per l’esecuzione del TULPS, approvato con RD 6.5.1940/635. “In particolare dev’essere vietata ogni rappresentazione:

1) che faccia l’apologia di un vizio o di un delitto, o che miri ad eccitare l’odio o l’aversione fra le classi sociali;
2) che offenda anche con allusioni il Re, il Sommo Pontefice, il Capo del Governo, le persone dei Ministri, le istituzioni dello Stato oppure i Sovrani o i rappresentanti delle Potenze estere;

3) che ecciti nelle moltitudini il disprezzo della legge o che sia contraria al sentimento nazionale o religioso o che possa turbare i rapporti internazionali;

4) che offenda il decoro o il prestigio delle autorità pubbliche, [...], o i principi costitutivi della famiglia;

[...]

6) che comunque, per peculiari circostanze di tempo, di luogo o di persone, possa essere ritenuta di danno o di pericolo pubblico.

“Direzione generale del teatro” – che aveva la possibilità di effettuare diverse modifiche non solo ai programmi, ma anche in merito agli artisti da scritturare.⁴⁷³ L’influenza di questo ente era tale da riuscire a determinare i compensi dei cantanti e direttori d’orchestra e, utilizzando lo strumento della censura, poteva negare la rappresentazione di un particolare brano e manifestare tanti altri provvedimenti cui la legge non aveva predisposto.⁴⁷⁴

Si creò quindi un processo volto a trasformare la scena artistica in funzione di una razionalizzazione del suo sviluppo in senso decisamente industriale e poco creativo.⁴⁷⁵ Dal complesso delle norme attuate in epoca fascista risulta quindi cancellata l’autonomia artistica ed organizzativa dei promotori delle manifestazioni, in quanto il Ministero aveva il diritto di intervenire sulla programmazione artistica, anche a stagione inoltrata, annullando delle sovvenzioni già stanziare, mettendo quindi a repentaglio l’intera solidità economica dell’apparato teatrale.⁴⁷⁶

In seguito alla Seconda Guerra Mondiale si posero una serie di problematiche dovute alla mancanza di una struttura centralizzata che provvedesse a coordinare l’attività degli enti lirici e rendere più stabili i finanziamenti. In primo luogo, è opportuno considerare che, in questi anni, la materia teatrale era gestita da diversi ministeri. Ne risultava quindi un sistema molto farraginoso che rendeva estremamente difficile elaborare ed implementare delle politiche culturali. Uno dei primi tentativi per cercare di organizzare il sistema fu intrapreso in epoca fascista con la costituzione del ministero per la stampa e propaganda. Esso fu costituito nel 1934, ed era articolato in quattro direzioni: stampa italiana, estera, propaganda e cinema.⁴⁷⁷ Nonostante non comparisse esplicitamente una sezione dedicata allo spettacolo musicale, il 30 gennaio 1934 fu emanato un decreto che distribuiva il 6,17% degli incassi derivanti dai canoni d’abbonamento, alle “radioaudizioni per provvidenze alle attività teatrali e musicali”.⁴⁷⁸ L’anno successivo, insieme alla costituzione dell’Ispettorato del teatro, fu introdotta anche una direzione dedicata allo spettacolo in cui furono posti sotto le dirette dipendenze del ministero diverse

⁴⁷³ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall’Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 201.

⁴⁷⁴ Nicolodi F., *Musica e musicisti nel ventennio fascista*, Discanto, Fiesole, 1984, pp. 18-20.

⁴⁷⁵ Orecchia D., *Il Critico e l’attore. Silvio D’Amico e la scena italiana di inizio Novecento*, cit., p. 286.

⁴⁷⁶ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 52.

⁴⁷⁷ *Ibidem*, p. 47.

⁴⁷⁸ *Ibidem*, p. 47.

organizzazioni culturali fra cui l'Istituto Luce e l'Istituto Nazionale del Dramma Antico.⁴⁷⁹ Infine, nel 1937 viene approvato il Regio Decreto 752 il quale ne muterà il nome in Ministero della cultura popolare e alcuni anni più tardi verrà creata una direzione specifica per il teatro.⁴⁸⁰ Nonostante ciò, la situazione drammatica dovuta alla guerra andrà ad incidere anche sull'amministrazione centrale dello spettacolo. A partire dal 1943 si creò una situazione per cui, data l'assenza del ministro della cultura popolare, gli affari e le sue competenze vennero attribuite al sottosegretario dell'interno. Il ministero venne poi soppresso definitivamente l'anno seguente, e fu istituito un sottosegretariato di stato per la stampa e le informazioni, ma anche questo verrà eliminato in poco tempo e la situazione ritornerà in mano al presidente del consiglio dei ministri, il quale aveva la facoltà di delegare le funzioni ad uno dei sottosegretari alla presidenza.⁴⁸¹

Negli anni Cinquanta, in seguito ad una relazione commissionata dal governo per studiare le problematiche riguardanti lo sviluppo del teatro italiano, si presentò nuovamente la necessità di attuare un coordinamento nazionale mediante un organo collegiale e, nel 1954, il presidente del Consiglio affidò al sen. Ponti la formazione del Ministero del turismo e dello spettacolo.⁴⁸² Nonostante il disegno di legge venne approvato dal consiglio dei ministri il 29 dicembre 1954, una volta presentato al senato verrà ritirato il 22 ottobre 1955.⁴⁸³ Si creò quindi una situazione alquanto ambigua che parre emulare quella già vista negli anni Quaranta: nel 1956 vengono trasferiti gli uffici e servizi relativi allo spettacolo presso il Ministero della pubblica istruzione, mentre il turismo al Ministero dell'industria e commercio.⁴⁸⁴ Il progetto non avrà fortuna perché si presentarono diversi ostacoli di carattere politico che porteranno nuovamente alla nomina di un ministro – in questa seconda istanza Umberto Tupini – per la creazione di un Ministero dedicato al turismo e allo sport.⁴⁸⁵ Ancora una volta il dibattito riguardante il disegno di legge fu molto acceso, ma questa volta portò, a distanza di tre anni, alla costituzione del Ministero del turismo e dello spettacolo. Nello stesso anno però i sovrintendenti dei principali teatri italiani – Milano, Firenze, Napoli, Roma, Bologna – denunciarono una situazione che peggiorava di anno in anno, e il disavanzo degli enti aveva oramai raggiunto i 10 miliardi,

⁴⁷⁹ Ibidem, p. 47.

⁴⁸⁰ Ibidem, p. 47.

⁴⁸¹ Ibidem, p. 55.

⁴⁸² Ibidem, pp. 66-67.

⁴⁸³ Ibidem, p. 68.

⁴⁸⁴ Ibidem, p. 69.

⁴⁸⁵ Ibidem, p. 69-70.

di cui 6 dovuti agli interessi passivi.⁴⁸⁶ Di conseguenza, la produzione artistica di quegli anni crollò. I cartelloni dei teatri abbondavano sempre più di opere di repertorio, compositori, critici e direttori d'orchestra si interrogavano sulla "morte dell'opera", ne cercavano le cause e proponevano soluzioni più economiche quali il ritorno alle scene dipinte, dotazioni di compagnie stabili e riduzione dell'organico.⁴⁸⁷ Contemporaneamente ritornò in voga lo *star system* Sei-Settecentesco, con gli ascoltatori che andavano a teatro non per assistere ad un'opera, ma per ascoltare l'esibizione canora dei virtuosi.⁴⁸⁸ Questo atteggiamento designò un'ignoranza diffusa da parte della popolazione che aveva totalmente perso il gusto per l'opera e andava a teatro per sfoggiare la propria ricchezza.⁴⁸⁹ In questo contesto, anche il ruolo del sovrintende risultò estremamente contraddittorio. Formalmente egli era responsabile di ogni cosa, ma dal punto di vista pratico il suo operato poteva essere contrastato sia dal consiglio di amministrazione che dal Ministero.⁴⁹⁰

La fine degli anni Cinquanta segnò dunque un periodo che mostrò l'incapacità da parte del governo italiano a legiferare compiutamente nel settore. Anche la nascita del Ministero del turismo e dello spettacolo fu frutto solamente di una manovra parziale, in quanto l'assenza di un Ministero dedicato alla cultura non permise di definire una normativa adeguata e tantomeno di impostare una politica culturale.

⁴⁸⁶ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 47.

⁴⁸⁷ Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 215.

⁴⁸⁸ *Ibidem*, p. 214.

⁴⁸⁹ Frajese V., *Dal Costanzi all'Opera*, Vol. 3, Roma: Edizioni Capitolium; 1977, p. 201.

⁴⁹⁰ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 61.

Capitolo 5. Fase III) Numerosi tentativi per riorganizzare il sistema: dalla legge Corona allo sviluppo delle Fondazioni Lirico Sinfoniche

5.1. Governance

Passarono oltre vent'anni dalla fine della Seconda Guerra Mondiale prima che in Italia venisse intrapreso il primo intervento legislativo – seppur non duraturo – per cercare di organizzare la musica e il teatro su un piano politico-normativo coerente.⁴⁹¹ Esso venne presentato dal ministro Achille Corona e ratificato come legge n. 800 il 14 agosto 1967.⁴⁹² Questo provvedimento, suddiviso in 54 articoli, ribadiva il profondo squilibrio esistente fra gli enti considerati di primaria importanza, ovvero gli enti autonomi, e tutte le altre manifestazioni musicali.⁴⁹³ Mentre già dalla nascita della repubblica italiana il legislatore si era preoccupato di elaborare una dottrina in favore degli enti autonomi – riconoscendo il ruolo dello Stato come diretto sovventore della lirica – solo con la legge n. 800 le diverse attività musicali vennero inserite in una disciplina più organica che comprendeva, oltre all'attività svolta dagli enti autonomi lirici e dalle istituzioni concertistiche assimilate, manifestazioni liriche, concertistiche, corali, balletto, e i festival nazionali ed internazionali.⁴⁹⁴ Nonostante ciò, non mancarono i soliti riguardi nei confronti dei 13 enti autonomi, la cui personalità giuridica venne definita di diritto pubblico con l'intento di “favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale”.⁴⁹⁵ La legge specificava la struttura e i compiti degli organi di gestione, prescriveva le fonti di finanziamento (pubblico e privato) e dava indicazioni su come dovessero essere redatti i bilanci e i programmi annuali.⁴⁹⁶ Per quanto riguarda la gestione degli enti, veniva data piena responsabilità al consiglio di amministrazione, i cui componenti erano minimo diciassette.⁴⁹⁷

⁴⁹¹ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 52.

⁴⁹² Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 220.

⁴⁹³ *Ibidem*, p. 220.

⁴⁹⁴ Legge 14 agosto 1967 n. 800, Titolo III.

⁴⁹⁵ Legge 14 agosto 1967 n. 800, Titolo I.

⁴⁹⁶ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 221.

⁴⁹⁷ Legge 14 agosto 1967 n. 800, art. 13 - Consiglio di amministrazione e sua composizione.

“Il consiglio di amministrazione è nominato con decreto del Ministro per il turismo e per lo spettacolo ed è composto, oltre che dal presidente e dal sovrintendente:

- a) da tre rappresentanti del Comune, di cui uno della minoranza;
- b) da un rappresentante della Provincia;
- c) da un rappresentante della Regione, ovvero da un rappresentante designato dall'assemblea dei presidenti delle province della Regione stessa;
- d) da un rappresentante dell'ente provinciale per il turismo;
- e) da un rappresentante della locale azienda autonoma di cura, soggiorno o turismo, ove esista;
- f) dal direttore del locale conservatorio di musica o, in mancanza, di istituto musicale pareggiato;
- g) da un rappresentante degli industriali dello spettacolo;
- h) da tre rappresentanti dei lavoratori dello spettacolo;
- i) da due rappresentanti dei musicisti;
- l) dal direttore artistico.⁴⁹⁸

Inoltre, la legge prevedeva che i rappresentanti del Comune potessero essere aumentati di uno nelle città con popolazione superiore ad un milione di abitanti e che il Consiglio potesse accogliere proposte di ingresso da parte di enti pubblici o privati sulla base dei contributi erogati a favore del teatro.⁴⁹⁹ I componenti dalla lettera a) alla f) venivano nominati dalle rispettive amministrazioni, mentre gli altri venivano proposti dalle stesse organizzazioni di categoria, ma nominati dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale, sentito il parere del Ministero del turismo e dello spettacolo.⁵⁰⁰ Nella relazione che il ministro Corona allegò al disegno di legge si evidenziò tuttavia che l'intenzione non era quella di regolare una situazione presente, ma di “sollecitare l'evoluzione del settore e creare le basi necessarie perché, in prospettiva di tempo, il teatro lirico e le attività musicali possano meglio svolgere la loro funzione di servizio pubblico e culturale nell'interesse della collettività nazionale”.⁵⁰¹

Fra i vari provvedimenti previsti dalla legge, vi era anche il riferimento alle problematiche riguardanti il collocamento del personale artistico, prevedendo che esso spettava in via esclusiva all'Ufficio speciale per il collocamento dei lavoratori dello spettacolo, istituito

⁴⁹⁸ Ibidem.

⁴⁹⁹ Ibidem.

⁵⁰⁰ Ibidem.

⁵⁰¹ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 82.

con il Decreto del Presidente della Repubblica n. 2053 del 24 settembre 1963.⁵⁰² L'intento del legislatore era quello di contrastare il ruolo invasivo di agenti e mediatori, sanzionando quegli artisti e organizzatori che non utilizzavano l'Ufficio di collocamento.⁵⁰³ Il problema fu però che il servizio di collocamento non venne mai attivato e alcuni artisti furono obbligati a versare tangenti alle agenzie – che fungevano da veri e propri “talent scout” – per lavorare.⁵⁰⁴ Se questo fatto potrebbe già rivelarsi eclatante così com'è, a rincarare la dose si mise di mezzo la magistratura che, raccogliendo le denunce dei cantanti truffati, spiccò mandati di cattura nei confronti dei dirigenti di alcuni teatri, totalmente ignari dell'accaduto.⁵⁰⁵ Alla fine questo episodio, tanto esilarante quanto rivelatore dell'attenzione prestata dal legislatore al comparto musicale italiano, si risolse con l'emanazione di un nuovo provvedimento legislativo, la legge n. 8 dell'8 gennaio 1979 che abrogava il Titolo IV della legge Corona per istituire la figura di un rappresentante per gli interpreti della musica lirica. Un altro principio, assolutamente paradossale, fu l'assegnazione dei contributi, direttamente proporzionati alla consistenza del personale artistico, tecnico ed amministrativo assunto a tempo indeterminato dai singoli enti.⁵⁰⁶ Ciò si tradusse in consigli di amministrazione in cui l'obiettivo fu quello di aumentare al massimo la crescita numerica dei dipendenti per cercare di accaparrarsi più fondi possibili da parte dello Stato. Fra le criticità si segnala anche la mancata attuazione della disposizione secondo la quale, entro sei mesi dall'entrata in vigore della legge, gli enti avrebbero dovuto provvedere alla redazione dello statuto e del regolamento organico del personale dipendente.⁵⁰⁷ I regolamenti vennero adottati solamente all'inizio degli anni Novanta, mentre per quanto riguarda gli statuti bisognerà aspettare l'approvazione di un nuovo decreto – il n. 367 del 1996.⁵⁰⁸

Nonostante ciò, è opportuno rilevare che la legge Corona non fu un totale fallimento poiché, oltre ad organizzare meglio il settore musicale, essa contribuì a diffondere in modo più capillare la musica su tutto il territorio italiano. A titolo di esempio, venne

⁵⁰² Legge 14 agosto 1967 n. 800, Titolo IV.

⁵⁰³ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, cit., p. 222.

⁵⁰⁴ Ibidem, p. 222.

⁵⁰⁵ Ibidem, p. 222.

⁵⁰⁶ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 92.

⁵⁰⁷ Legge 14 agosto 1967 n. 800, art. 25 – Statuto e regolamento organico degli enti.

⁵⁰⁸ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 56.

previsto che gli enti autonomi e le istituzioni concertistiche assimilate dovessero programmare almeno un quinto delle rappresentazioni a prezzi agevolati per gli studenti e i lavoratori. Inoltre, lo Stato mise a disposizione dei fondi per tutte quelle organizzazioni senza scopo di lucro che organizzavano dei concorsi volti a promuovere nuova produzione musicale.⁵⁰⁹ Un altro aspetto fondamentale della riforma fu rappresentato dall'abbandono del principio sui diritti erariali – restarono i due terzi dell'aliquota del 6% sugli spettacoli di qualsiasi genere – per introdurre il concetto dei fondi.⁵¹⁰ Essi si basavano sull'assegnazione di uno stanziamento di denaro in forma stabile, ovvero non indicizzata, con la possibilità di rivedere la quota ogni due anni. Ancora una volta questo provvedimento era valido solamente per gli enti lirici, mentre per le altre attività di spettacolo dal vivo si era previsto un fondo di entità variabile legato ai proventi RAI e ai diritti erariali.⁵¹¹

Sugli enti autonomi continuarono però a gravare i problemi di sempre. Nel 1985, con la legge del 30 aprile n. 163, venne istituito il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) non tanto per versare ulteriori contributi allo sviluppo della cultura, ma per cercare di stabilizzare la quantità degli stanziamenti in modo da ridurre l'incertezza che caratterizzava da sempre queste istituzioni.⁵¹² Per garantire una migliore uniformità e predeterminazione delle risorse, la legge prevedeva un adeguamento del FUS al tasso d'inflazione e l'emanazione di una serie di "leggi figlie" per ordinare le condizioni dei singoli settori.⁵¹³ In realtà, a partire dagli anni Novanta, l'aumento del debito pubblico costrinse lo Stato italiano a rivedere la sua posizione di sovventore della lirica e non venne attuato l'adeguamento del FUS al tasso d'inflazione.⁵¹⁴ Nonostante ciò, il legislatore non fu mai dell'idea di cedere la sua centralità nel settore lirico, neanche dopo il referendum tenutosi ad aprile 1993 con cui, dopo poco più di trent'anni di attività, fu abolito il Ministero del turismo e dello spettacolo.⁵¹⁵ L'obiettivo di questo referendum avrebbe infatti dovuto essere quello di trasferire i finanziamenti degli enti lirici in mano agli enti locali, in particolare alle regioni, ma ciò avvenne solamente in parte con la legge 203/1995, con la

⁵⁰⁹ Ibidem, pp. 222-223.

⁵¹⁰ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 49.

⁵¹¹ Ibidem, p. 49.

⁵¹² Ibidem, p. 57.

⁵¹³ Ibidem, pp. 57-58.

⁵¹⁴ Ibidem, p. 58.

⁵¹⁵ Sicca L., M., *The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi*, cit., p. 207.

quale il Parlamento affermò il principio del “concorso” alla concertazione della politica culturale fra soggetti istituzionali, e quindi fra Stato e regioni.⁵¹⁶

In sintesi, ciò che si delineò nei teatri italiani nel trentennio successivo all’entrata in vigore della legge Corona, fu un grave squilibrio fra i costi di gestione e il principio di pareggio di bilancio. L’origine di questi squilibri fu imputabile non solo all’insufficienza di fondi erogati dal sistema pubblico statale e locale, ma anche dalle difficoltà di far emergere negli enti una sicura e continuativa *governance* artistica ed amministrativa.⁵¹⁷

Sul finire degli anni Settanta, il sovrintendente del Teatro alla Scala di Milano, per cercare di proporre una soluzione al problema dei fondi, indicò l’idea di introdurre il concorso dei privati nel finanziamento dei teatri, analogamente a quanto si poteva osservare in altri Stati dove gli spettacoli erano finanziati da *sponsor*.⁵¹⁸ Nonostante la proposta venne inizialmente profondamente criticata, in quanto poteva indurre il governo a rifiutare il principio del finanziamento obbligatorio, in un secondo momento il continuo disavanzo dei teatri lirici portò all’avvio di una fase di transizione che culminò con loro privatizzazione.⁵¹⁹

Fu così che, con il decreto legislativo n. 367, il 29 giugno 1996 gli enti di prioritario interesse nazionale operanti nel settore musicale, ovvero i 13 enti individuati dalla legge Corona del 1967, furono trasformati in fondazioni di diritto privato, al fine di eliminare le rigidità organizzative connesse alla natura pubblica dei soggetti e rendere disponibili risorse private in aggiunta al finanziamento statale.⁵²⁰ Ciò si doveva quindi concretizzare in due punti cardine. Da una parte, nell’introduzione di una struttura di *governance* più agile istituendo consigli di amministrazione più snelli che consentissero una maggiore programmazione e forme dirette di gestione delle risorse umane.⁵²¹ Dall’altra, cercando di coinvolgere i privati nel finanziamento degli stessi enti, con l’obiettivo di ridurre il contributo pubblico.⁵²² Apparentemente infatti, l’art. 4 del decreto legislativo n. 367/1996, attribuendo la personalità giuridica di diritto privato a questi enti, sembrava

⁵¹⁶ Ibidem, p. 207.

⁵¹⁷ Merlini S. “L’autonomia Negata” in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d’opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 92.

⁵¹⁸ Nicolodi F., “Il sistema produttivo, dall’Unità a oggi”, in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell’Opera italiana*, cit., p. 225.

⁵¹⁹ Ibidem, p. 225.

⁵²⁰ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?1571325099667>.

⁵²¹ Sicca L., M., Zan L., *Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni*, Aedon rivista di arti e diritto on line, 2/2004, p. 3.

⁵²² Ibidem, p. 3.

modificare in profondità il modello fascista ereditato dal 1936, poiché faceva supporre il definitivo abbandono degli indirizzi statalistici, municipali e sindacalisti che avevano retto il settore lirico-sinfonico italiano.⁵²³ Verrà ora proposta un'analisi del decreto legge 367/1996 per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal legislatore.

Circa l'eliminazione di rigidità organizzative connesse alla natura pubblica dei soggetti, la scelta di trasformare gli enti in fondazioni avrebbe dovuto prevedere una serie di presupposti. Questo perché il concetto stesso di fondazione – disciplinato dal Codice civile – prevede delle regole ben precise per quanto riguarda l'assetto organizzativo-gestionale. Esse sono riconducibili in: “un patrimonio, distaccato dal suo titolare, cui è conferita la personalità giuridica, con la quale la fondazione diventa un soggetto giuridico titolare di diritti e di obblighi, in grado di agire mediante propri centri decisionali di tipo amministrativo; una struttura organica incentrata intorno ad un consiglio di amministrazione, il quale definisce in sede di costituzione gli scopi a cui il patrimonio è destinato.⁵²⁴ Inoltre, viene generalmente stabilito un apporto di capitale minimo che consente a chi lo fornisce, di far parte del consiglio di amministrazione della fondazione per un periodo di tempo vincolato al versamento di tali fondi.⁵²⁵ Date le finalità che il legislatore si era prefissato, le fondazioni liriche non furono dunque ascrivibili al concetto di fondazione “di mera erogazione”, ma rappresentano, invece, una “fondazione di partecipazione”, ovvero delle organizzazioni che possiedono una fusione tra elementi: fondazionali (il patrimonio destinato e vincolato a uno scopo; la titolarità sull'uso degli immobili, i diritti, etc.) associativi (possibile ingresso di soggetti privati) e corporativi (organo collegiale di gestione, possibile organo assembleare in rappresentanza dei “soci”, organo di vigilanza e controllo contabile).⁵²⁶ In aggiunta, la disciplina vigente prevedeva che lo Statuto della fondazione poteva essere articolato in modo che i partecipanti successivi non divenissero mai dei nuovi fondatori, e dunque non potessero alterare le finalità della stessa, che avrebbero dovuto rimanere pubbliche.⁵²⁷

Se si osserva però l'applicazione sostanziale di queste normative, si nota come le fondazioni lirico sinfoniche siano in realtà profondamente legate ad una disciplina

⁵²³ Merlini S. “L'autonomia Negata” in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera: Esperienze europee a confronto*, cit., pp. 92-93.

⁵²⁴ Forte P., *Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso*, Aedon rivista di arti e diritto on line, 1/2009, p. 3.

⁵²⁵ Ibidem, p. 3.

⁵²⁶ Ibidem, pp. 3-4.

⁵²⁷ Ibidem, p. 4.

ampiamente orientata al comparto pubblico. Non solo perché in gran parte dei casi le disposizioni statutarie siano in un certo senso obbligate, ovvero disposte dalla legge, ma soprattutto per il fatto che la disciplina risulta essere fortemente vincolante circa l'autonomia organizzativa e gestionale delle fondazioni.⁵²⁸ Come si legge negli articoli dal 5 al 14 del d.lgs. 367/1996 il procedimento di approvazione della deliberazione di trasformazione è affidato alla discrezionalità del governo così come lo è la disciplina degli organi di gestione – presidente, consiglio di amministrazione, sovrintendente – e vigilanza – collegio dei revisori.⁵²⁹ Il consiglio di amministrazione è composto da sette membri di cui il presidente, obbligatoriamente il sindaco della città dove ha sede il teatro, e almeno due membri delegati rispettivamente uno dal Governo e l'altro dalla regione.⁵³⁰ Dei rimanenti quattro membri, nei primi quattro anni non più di tre possono essere nominati dai finanziatori privati in quanto deve prevalere l'autonomia statutaria.⁵³¹

Anche per quanto riguarda il secondo obiettivo, ovvero il coinvolgimento dei privati nel finanziamento delle fondazioni, non furono poche le difficoltà che si incontrarono, dovute sia alle limitate agevolazioni fiscali che all'assenza di vantaggi economici in un settore, quello del teatro, esposto a ricorrenti *deficit* di bilancio.⁵³² Dopo due anni dall'entrata in vigore del d.lgs. 367/1996, data l'assenza di partecipazione da parte dei privati in quasi tutti gli enti lirici, il legislatore decise di intervenire con il decreto legislativo 134/1998, con il quale disponeva la trasformazione in fondazioni di diritto privato *ope legis*, ovvero “fissando un termine, sostanzialmente di un anno, decorso il quale, senza che le fondazioni acquisissero la partecipazione di privati o questa fosse inferiore al 12% dei soli finanziamenti statali, il contributo dello Stato non avrebbe potuto subire variazioni in aumento”.⁵³³ Inoltre il d.lgs. 367/1996 poneva un limite alla partecipazione di soggetti privati con apporti non superiori al 40%.⁵³⁴

⁵²⁸ Ibidem, p.5.

⁵²⁹ Cerulli Irelli V., *Le fondazioni lirico-sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica*, Aedon rivista di arti e diritto on line, 3/2012, p. 2.

⁵³⁰ Decreto legislativo 14 agosto 1996, n. 367 – artt. 11-14. Per quanto riguarda l'Accademia nazionale di Santa Cecilia, il consiglio di amministrazione è composto da nove membri, compresi il presidente ed il sindaco di Roma, dei quali uno designato dall'autorità di Governo competente per lo spettacolo, uno dalla regione nel cui territorio la fondazione ha sede e tre eletti dal corpo accademico.

⁵³¹ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 112.

⁵³² Barbati C., *Il rilancio dello spettacolo nelle scelte urgenti del decreto “Valore Cultura”*, Aedon rivista di arti e diritto on line, 3/2013, p. 3.

⁵³³ Ibidem, p. 3.

⁵³⁴ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, Aedon rivista di arti e diritto on line, 3/2018, p. 3.

In ogni caso, se si osservano i dati relativi al finanziamento da parte dei privati, si nota che la quota è in realtà alquanto modesta – un’analisi del 2001 mostra una media sul totale delle entrate del 7,8% con un massimo di 17% e un minimo dell’1%.⁵³⁵ In quei teatri in cui la quota immessa dai privati non era sufficiente a garantire loro un posto nel consiglio di amministrazione, venne emanato un provvedimento per cui, in attesa di un conferimento adeguato da parte di soggetti privati, i membri del consiglio di amministrazione vennero ridotti da sette a cinque, di cui due designati dal presidente-sindaco della fondazione, in carica fino all’atto di approvazione che sancirà l’ingresso dei privati nel consiglio di amministrazione.⁵³⁶

Così come indicato da Luca Zan e Luigi Maria Sicca, il consiglio di amministrazione assumeva quindi un ruolo passivo, “dove cultura e matrici diverse da quella puramente estetica non vengono apportate se pure potenzialmente esistenti nel consiglio, che continua a giocare un ruolo meramente di controllo”.⁵³⁷ Gli autori concludono che si è creata una sorta di “monocrazia senza professionalità gestionale” in cui l’effetto che si è determinato è altamente bizzarro: invece di aver portato nel pubblico – ovvero gli ex enti autonomi – logiche del settore privato, si è portato nel privato – ovvero le fondazioni lirico-sinfoniche – logiche del pubblico.⁵³⁸

Tutte queste considerazioni assumono un rilievo ancora maggiore se si richiama la sentenza n. 153 del 2011 con la quale la Corte costituzionale ha ribadito la qualificazione in senso pubblicistico degli enti lirici, ancorché privatizzati a seguito del d.lgs. 367/1996.⁵³⁹ L’origine di questo provvedimento viene rintracciato nella concorrenza sorta tra Stato e regioni – resa confusa dalla riforma del titolo V della Costituzione nel 2001 – riguardante la possibilità, per lo Stato, di disciplinare con decreto ministeriale, il riparto del FUS, sia per lo spettacolo dal vivo che per il cinema.⁵⁴⁰ La Corte costituzionale è intervenuta per mettere fine a questo conflitto e con la sentenza n. 153 del 2011 ha dichiarato la spettanza allo Stato della potestà normativa, considerate le finalità delle

⁵³⁵ Sicca L., M., Zan L., *Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni*, cit., p. 6.

⁵³⁶ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 112.

⁵³⁷ Sicca L., M., Zan L., *Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni*, cit., p. 14.

⁵³⁸ *Ibidem*, p. 14.

⁵³⁹ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?1571325099667>.

⁵⁴⁰ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell’eccellenza musicale italiana: l’organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 3.

fondazioni che si proiettano ben oltre i confini regionali e si proiettano in una dimensione estesa a tutto il territorio nazionale.⁵⁴¹

In conclusione, come indicato da Pierpaolo Forte nel suo articolo dedicato alla trasformazione degli enti lirici in fondazioni, “di privatizzazione si può parlare se con questo termine si vuole intendere l’apertura a privati dei luoghi decisionali prima esclusivamente riservati a soggetti pubblici; non significa però né autonomia propriamente privata in termini giuridici, né autosufficienza economica, né infine il ritiro del perimetro pubblico”.⁵⁴²

La necessità di ripensare, o comunque cercare di correggere le situazioni pensate, e non raggiunte, dall’attuazione del d.lgs. 367/1996, portarono il legislatore ad adottare delle misure per cercare di far fronte allo stato di grave crisi del settore. Fu così che nell’ottobre 2013 si emanò la legge Bray – legge 112/2013 – con l’obiettivo di risanare e rilanciare le attività delle fondazioni lirico-sinfoniche.⁵⁴³ In particolare, l’articolo 11 della legge prevedeva che:

“al fine di fare fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento delle gestioni e al rilancio delle attività delle fondazioni lirico-sinfoniche, gli enti di cui al decreto legislativo 29 giugno 1996, n. 367, [...] che non possano far fronte ai debiti certi ed esigibili da parte dei terzi, ovvero che siano stati in regime di amministrazione straordinaria nel corso degli ultimi due esercizi, ma non abbiano ancora terminato la ricapitalizzazione, presentano, entro novanta giorni dall'entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto, al commissario straordinario di cui al comma 3, un piano di risanamento che intervenga su tutte le voci di bilancio non compatibili con la necessità di assicurare il pareggio economico, in ciascun esercizio, ed il tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari”.⁵⁴⁴

Per raggiungere questi obiettivi il legislatore ha introdotto la possibilità di accedere ad un fondo di rotazione aggiuntivo rispetto al FUS, gestito da un commissario ministeriale e destinato a concedere finanziamenti di lungo periodo.⁵⁴⁵ A differenza del passato,

⁵⁴¹ Ibidem, p. 3.

⁵⁴² Forte P., *Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso*, cit., p. 7.

⁵⁴³ Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell’attività dei teatri lirici italiani*, Annali del Turismo, VI, Edizioni Geoprogress, 2017, p. 60.

⁵⁴⁴ Legge 7 ottobre 2013 n. 112, art. 11 – Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza.

⁵⁴⁵ Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell’attività dei teatri lirici italiani*, cit., p. 60.

l'erogazione del finanziamento è vincolato alla presentazione di un piano triennale di risanamento aziendale, che garantisce il riequilibrio economico e patrimoniale.⁵⁴⁶ Il processo è presidiato da un commissario straordinario del Governo, a cui spetta verificare i piani, valutare, in accordo con le Fondazioni, le eventuali modifiche ed integrazioni, svolgere attività di monitoraggio semestrali con la scrittura di un'apposita relazione semestrale.⁵⁴⁷ Tutte le attività accennate vengono poste all'approvazione del Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo (Mibact), del Ministero dell'Economia e delle Finanze (Mef) e ad alcune sezioni della Corte dei Conti.⁵⁴⁸ Inizialmente, le fondazioni che furono costrette all'intervento di risanamento furono individuate in quelle che rientravano nei parametri prescritti dall'art. 11 – “sottoposte ad amministrazione straordinaria ex art. 21 del decreto legislativo 367/1996”, “non possano far fronte ai debiti certi ed esigibili vantati da terzi”, o ancora quelle che “siano state in regime di amministrazione straordinaria nel corso degli ultimi due esercizi, ma non abbiano ancora terminato la ricapitalizzazione”.⁵⁴⁹ Successivamente, il legislatore ha introdotto la possibilità di estendere le stesse condizioni a quelle fondazioni che non versavano nelle condizioni sopracitate ma che, su base volontaria, si sarebbero impegnate entro il 30 giugno 2016 a presentare un piano di risanamento relativo al triennio 2016-2018.⁵⁵⁰ L'applicazione di questa manovra ha coinvolto 9 fondazioni su 14: Bari, Palermo, Firenze, Napoli, Trieste, Roma, Bologna, Genova e Verona.⁵⁵¹ I piani di risanamento redatti dai teatri dovevano prevedere una serie di interventi. Fra i più importanti si evidenziano:

- Appositi “tagli” di tutte quelle voci di bilancio considerate “non compatibili con l'inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso entro i tre successivi esercizi finanziari”;⁵⁵²

⁵⁴⁶ Ibidem, p. 60.

⁵⁴⁷ Barbati C., *Il rilancio dello spettacolo nelle scelte urgenti del decreto “Valore Cultura”*, cit., p. 4.

⁵⁴⁸ Ibidem, p. 4.

⁵⁴⁹ Legge 7 ottobre 2013 n. 112, art. 11 – Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza.

⁵⁵⁰ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 13.

⁵⁵¹ Sereno F., “Se un Ente Lirico si mette all'Opera”, *Il Giornale delle Fondazioni*, 15.01.2016.

⁵⁵² Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 13.

- La rinegoziazione e ristrutturazione del debito della fondazione, indicando l'importo della contribuzione a carico degli enti diversi dallo Stato che partecipano alla fondazione;⁵⁵³
- La riduzione della dotazione organica del personale tecnico e amministrativo fino al cinquanta per cento di quella in essere al 31 dicembre 2012 e una razionalizzazione del personale artistico;⁵⁵⁴
- Il divieto di ricorrere a nuovo indebitamento per il periodo 2014-2016;⁵⁵⁵
- La cessazione dell'efficacia dei contratti integrativi aziendali in vigore.⁵⁵⁶

Quanto alla *governance*, i profili da segnalare sono in definitiva soprattutto due: la revisione del modello introdotto dal d.lgs. 367/1996, e la spinta alla differenziazione tra i diversi teatri posto in essere dalla legge Bondi del 2010, e poi annullato TAR del Lazio per un vizio procedurale nel 2012.⁵⁵⁷

Per quanto riguarda il primo punto, la legge 112/2013 ha disciplinato che dal 1° gennaio 2015 le fondazioni lirico-sinfoniche applicano nuove disposizioni statutarie. La struttura organizzativa prevede:

- Eliminazione del consiglio di amministrazione, sostituito da un consiglio di indirizzo composto dal presidente e da massimo sei membri nominanti da ciascuno dei fondatori pubblici e dai soci privati che, anche in associazione fra loro, versino almeno il 5% del contributo erogato dallo Stato;⁵⁵⁸
- Il presidente del consiglio di indirizzo è il sindaco del comune nel quale ha sede la fondazione, o una persona da lui nominata, e ha funzioni di rappresentanza giuridica;⁵⁵⁹
- Il sovrintendente, quale unico organo di gestione. Non viene più nominato dal consiglio di amministrazione, ma direttamente dal Ministro per i beni e le attività culturali, su proposta del consiglio di indirizzo;⁵⁶⁰

⁵⁵³ Legge 7 ottobre 2013 n. 112, art. 11 – Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza.

⁵⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵⁵ Ibidem.

⁵⁵⁶ Ibidem.

⁵⁵⁷ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 8.

⁵⁵⁸ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?1571325099667>.

⁵⁵⁹ Fa eccezione la Fondazione dell'Accademia nazionale di Santa Cecilia, che è presieduta dal presidente dell'Accademia stessa, il quale svolge anche funzioni di sovrintendente.

⁵⁶⁰ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?1571325099667>.

- Il collegio dei revisori dei conti, composto da 3 membri, di cui uno, con funzioni di presidente, designato dal Presidente della Corte dei conti fra i magistrati della Corte, e uno in rappresentanza, rispettivamente, di MEF e MIBAC. L'incarico dei membri del collegio è (l'unico) rinnovabile per non più di due mandati.⁵⁶¹

Nonostante la maggioranza del consiglio di indirizzo debba, in ogni caso, essere costituita da membri designati da fondatori pubblici, il ruolo dei privati risulta decisamente più vincolante. La nuova norma prevede la partecipazione dei soci privati, in proporzione agli apporti finanziari alla gestione o al patrimonio, comunque non inferiori al 3% dei costi di gestione della fondazione.⁵⁶² Inoltre, la disciplina chiarisce l'articolazione del patrimonio in un fondo di dotazione, indisponibile e vincolato al perseguimento delle finalità statutarie, e in un fondo di gestione, destinato alle spese correnti di gestione dell'ente.⁵⁶³ Parallelamente, si è sviluppato e prosegue tutt'ora, il dibattito sull'unità o diversità delle fondazioni liriche, ovvero se abbia un senso, sia utile e corretto mantenere una sostanziale omogeneità della loro disciplina organizzativa, oppure se sia preferibile ammettere che ogni teatro è diverso dagli altri, adeguando il diritto al fatto, ossia consentendo la creazione di alcune tipologie normative in cui collocare le 14 fondazioni liriche esistenti.⁵⁶⁴

Questo punto è stato innescato dalla forte spinta della Fondazione Teatro alla Scala di Milano e dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia – l'una per ragioni dimensionali, l'altra per la sua particolare attività – che hanno richiesto il riconoscimento di uno statuto speciale per acquisire maggiore autonomia.⁵⁶⁵ In risposta alle necessità domandate dai due enti, il legislatore è intervenuto con il decreto-legge 6 novembre 2014 che ha definito i presupposti e i requisiti richiesti alle fondazioni lirico-sinfoniche per il riconoscimento di “forme organizzative speciali”. Il decreto evidenzia che dette forme possono essere concesse a quegli enti che soddisfano alcuni requisiti quali “evidente peculiarità in campo lirico-sinfonico, rilevanza internazionale, eccezionale capacità produttiva, rilevanti ricavi propri, significativo e continuativo apporto finanziario da parte di soggetti privati e conseguimento dell'equilibrio economico-patrimoniale di bilancio per i tre esercizi

⁵⁶¹ Ibidem.

⁵⁶² Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, cit., pp. 61-63.

⁵⁶³ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 8

⁵⁶⁴ Ibidem, p. 8.

⁵⁶⁵ Ibidem, p. 8.

precedenti l'istanza di riconoscimento della forma organizzativa speciale".⁵⁶⁶ Il beneficio di adottare questo modello organizzativo, consiste nel percepire una quota del FUS determinata percentualmente con valenza trimestrale.⁵⁶⁷ Ad oggi, gli unici due enti che hanno richiesto ed ottenuto il riconoscimento di forme organizzative speciali sono la Fondazione Teatro alla Scala e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia.⁵⁶⁸

Allo stesso tempo, qualche anno dopo è intervenuta la legge 160/2016 che ha introdotto una delega regolamentare di delegificazione conferendo al Governo la possibilità di ridurre il numero delle attuali fondazioni liriche, riconducendo quelle che per dimensioni e ambito di attività presentano una connotazione più locale alla tipologia dei teatri di tradizione previsti dalla legge 800/1967.⁵⁶⁹ La legge prevedeva l'inquadramento delle attuali 14 fondazioni liriche alternativamente come "fondazione lirico-sinfonica" o "teatro lirico-sinfonico" con conseguente revisione della loro organizzazione, gestione e funzionamento.⁵⁷⁰ L'eventuale mantenimento della partecipazione e della vigilanza dello Stato si sarebbe applicata solamente alle prime, ma il regolamento non è stato adottato entro i termini.⁵⁷¹

In ogni caso, una lettura delle osservazioni e dei commenti conclusivi proposti dal commissario straordinario – avv. Gianluca Sole – evidenziano la conferma di un trend di risanamento che si sta via via consolidando, seppure con una diversa portata ed intensità tra le diverse fondazioni sotto osservazione che rendono necessari ulteriori e decisi interventi al fine di conseguire l'obiettivo prefissato per tutte le fondazioni liriche.⁵⁷² Nonostante ciò, occorre evidenziare alcuni punti fondamentali che, tutt'oggi, rimangono in sospeso.

In primo luogo, resta inalterata buona parte della disciplina previgente, soprattutto per quanto riguarda la legge 800/1967 e il decreto legislativo 367/1996, poiché le riforme successive – e quindi la legge 112/2013 – non le hanno né abrogate, né sono risultate

⁵⁶⁶ Decreto-legge 6 novembre 2014, Disciplina dei presupposti e dei requisiti richiesti alle fondazioni lirico-sinfoniche ai fini del riconoscimento del diritto di dotarsi di forme organizzative speciali.

⁵⁶⁷ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?_1571325099667.

⁵⁶⁸ Ibidem.

⁵⁶⁹ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 9.

⁵⁷⁰ Ibidem, pp. 12-13.

⁵⁷¹ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020) https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?_1571325099667.

⁵⁷² Sole G., Relazione del Commissario straordinario del Governo sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche, Seconda Relazione dell'anno 2019, Dicembre 2019.

incompatibili.⁵⁷³ In questo modo si originano però non facili dubbi interpretativi sulla disciplina applicabile, come avviene ad esempio per quanto riguarda l'organico (art. 25 della legge 800/1967), che senza dubbio è ancora in vigore, siccome compatibile con le riforme successive.⁵⁷⁴

In secondo luogo, si pone la problematica relativa allo stesso risanamento, in quanto in base al co. 14 dell'art. 11 della legge 112/2013, "le fondazioni di cui al comma 1, per le quali non sia stato presentato o non sia approvato un piano di risanamento entro il termine di cui ai commi 1 e 2, ovvero che non raggiungano il pareggio economico e, entro l'esercizio 2016, il tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario, del conto economico sono poste in liquidazione coatta amministrativa".⁵⁷⁵ Al di là delle conseguenze che un'azione del genere possa provocare – che non sono l'obiettivo di questa analisi – ciò che preme evidenziare è che il legislatore ancora una volta ha manifestato una tendenza a prorogare o ri-legiferare, mancando quindi l'obiettivo di concludere una volta per tutte i piani di risanamento. Dalle disposizioni iniziali della Legge Bray, la quale prevedeva che "gli equilibri strutturali dei bilanci sia sotto il profilo patrimoniale, che economico-finanziario dovessero essere raggiunti entro i tre successivi esercizi finanziari", e dunque entro 31 dicembre 2016, l'art. 11 è stato modificato più volte⁵⁷⁶ e, attualmente, i termini sono indicati al 31 dicembre 2020, sempre che verso la fine dell'anno non vengano

⁵⁷³ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 9.

⁵⁷⁴ *Ibidem*, p. 9.

⁵⁷⁵ Legge 7 ottobre 2013 n. 112, art. 11 – Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza.

⁵⁷⁶ Elenco dei provvedimenti legislativi:

- **Legge 160/2013.** Inquadramento in "Fondazione lirico-sinfonica" o "Teatro lirico-sinfonico" **entro 30.06.2017**;
- **Legge 208/2015** (Legge di stabilità 2016) prorogato il "pareggio economico [...]" **entro il 31.12.2018**. La medesima legge ha esteso di un ulteriore triennio il monitoraggio e il controllo sull'azione di risanamento, nominando un nuovo commissario straordinario (Gianluca Sole) prevedendo la possibilità di sottoscrivere tre incarichi di collaborazione al commissario straordinario di massimo 24 mesi. Inoltre, ha concesso l'adesione al risanamento anche per le fondazioni che non versino nelle condizioni di cui all'art 11, co. 1 della legge 112/2013;
- **Legge 160/2016.** Introdotto elementi di maggiore flessibilità nel percorso di risanamento, l'obiettivo dei piani diventa "necessità di assicurare il pareggio economico, in ciascun esercizio, ed il **tendenziale** equilibrio patrimoniale e finanziario" **entro il 31.12.2018**;
- **Legge 232/2016.** "Extra FUS" al fine di ridurre il debito fiscale delle FLS e favorire le erogazioni liberali assoggettate ad agevolazione fiscale (ad esempio, Art Bonus);
- **Legge 205/2017** (Legge di bilancio 2018). Prorogato tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario **entro il 31.12.2019**;
- **Legge 145/2018** (Legge di bilancio 2019). Prorogato le attività del commissario straordinario al 31.12.2020. Inoltre, ha concesso la possibilità al commissario di sottoscrivere tre incarichi di collaborazione per un massimo di 12 mesi;
- **Legge 8/2020.** Prorogato tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario **entro il 31.12.2020** e ha ripreso la discussione relativa a "Fondazione lirico- sinfonica" o "Teatro lirico-sinfonico".

prorogati ancora! La stessa discussione circa la possibilità di individuare le fondazioni come "Fondazione lirico- sinfonica" o "Teatro lirico-sinfonico", sono stati ripresi dal legislatore con la legge 8/2020, che ha sancito alla data del 31 dicembre 2020 il termine per conseguire tale inquadramento.⁵⁷⁷

⁵⁷⁷ Dal sito web della Camera dei deputati, Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020)
<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?1571325099667>.

5.2. Leadership

Così come proposto nei precedenti capitoli dedicati alla *leadership*, anche l'ultimo paragrafo ad essa dedicata tratterà nello specifico l'evoluzione dei soggetti che maggiormente hanno influito sulla direzione del teatro italiano nel XX e XXI secolo. Verrà quindi proposto un focus sul sovrintendente e sul direttore artistico, senza dimenticarsi del ruolo che lo Stato e la municipalità hanno detenuto nel corso di questo periodo storico. Il termine "sovrintendente" venne utilizzato per la prima volta in ambito teatrale sul finire degli anni Venti per indicare l'ex-direttore generale dei teatri italiani.⁵⁷⁸ Egli era nominato dal ministero, sentito il presidente del consiglio di amministrazione – il cosiddetto "podestà" che però non aveva alcun potere sostanziale – ed assumeva la direzione artistica ed economica.⁵⁷⁹ Fra le caratteristiche di questa carica figuravano:

- Il conferimento ampiamente discrezionale;
- L'inquadramento, dal punto di vista legislativo, come organo dell'ente;
- Durata a tempo determinato analoga a quella dei membri del comitato;
- Carattere di non gratuità dell'opera prestata.⁵⁸⁰

Per quanto riguarda il direttore artistico, in questo periodo non si hanno molte informazioni sul ruolo che egli assumeva all'interno dell'organizzazione, anche perché, come citato, la direzione artistica era in mano al sovrintendente. Ciò che è noto è che, al pari del sovrintendente, essi furono esponenti di categorie inesistenti, nominati direttamente dal governo e privi – spesso – di ogni competenza.⁵⁸¹

Successivamente, nel 1967, la legge Corona predisporrà nel dettaglio i compiti del sovrintendente: "predisporre i bilanci preventivi e consuntivi e, di concerto con il direttore artistico, i programmi di attività da sottoporre alla delibera del Consiglio di amministrazione".⁵⁸² La nomina rimane in carico al Ministero – in questo caso quello per il turismo e lo spettacolo – su proposta del Consiglio Comunale della città dove il teatro ha sede.⁵⁸³ Resta in carica per quattro anni e può essere confermato.⁵⁸⁴ Per quanto

⁵⁷⁸ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., pp. 31-32.

⁵⁷⁹ Ibidem, p. 50.

⁵⁸⁰ Ibidem, p. 50.

⁵⁸¹ Ibidem, p. 51.

⁵⁸² Legge 14 agosto 1967 n. 800, art. 11 – Sovrintendente.

⁵⁸³ Ibidem.

⁵⁸⁴ Ibidem, art. 11 – Sovrintendente.

riguarda la figura del direttore artistico, è opportuno precisare che la legge lascia ampio spazio ad interpretazioni. L'art. 12, nel quale si leggono le sue funzioni "coadiuva il sovrintendente nella conduzione artistica dell'ente o istituzione ed è responsabile dello svolgimento delle manifestazioni sotto il profilo artistico" non era nemmeno previsto nel disegno di legge, ed è frutto di un emendamento d'ispirazione del sindacato dei musicisti italiani che avrebbe voluto conferirgli pieni poteri in ambito artistico.⁵⁸⁵ Il risultato fu un articolo a lui dedicato, in cui però non vengono nemmeno precisati i requisiti richiesti per la carica, né il suo spazio decisionale e le responsabilità effettive all'interno dell'organizzazione.⁵⁸⁶ Si delineò quindi una figura piuttosto ambigua che spesso confliggeva con il sovrintendente sia per la oggettiva connessione dei loro ruoli, che per la nascita di coalizioni nei loro confronti da parte di partiti all'interno del consiglio di amministrazione i quali rispecchiavano il governo delle città.⁵⁸⁷ Anche se la legge Corona riuscì a ridurre l'ampia discrezionalità ministeriale del modello adottato in epoca fascista, essa fallì nel rendere la gestione completamente indipendente dal potere statale.⁵⁸⁸ In primo luogo, la direzione dell'attività amministrativa, finanziaria ed artistica degli enti si rivelò molto complicata in quanto la legge non chiarì l'ambito dei poteri rispettivi del sindaco-presidente e del sovrintendente.⁵⁸⁹ La stessa proposta del sovrintendente, da parte del consiglio comunale, fu oggetto di numerose polemiche in quanto frutto della maggioranza politica del consiglio. Inoltre, la legge prevedeva la "non professionalità" della carica che poteva quindi essere retribuita con una modesta indennità.⁵⁹⁰ Ciò si tradusse nella nomina di sovrintendenti di scarse capacità amministrative, governati dai segretari generali, o di sovrintendenti dotati di grande professionalità (ad esempio Paolo Grassi o Massimo Bogianckino) che furono "retribuiti come conservatori dei beni immobili comunali destinati alla lirica".⁵⁹¹

Fra i vari provvedimenti previsti dalla legge vi fu anche la costituzione della Commissione Centrale per la musica, un organismo istituito per esaminare i problemi generali

⁵⁸⁵ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 87.

⁵⁸⁶ *Ibidem*, p. 87.

⁵⁸⁷ Merlini S. "L'autonomia Negata" in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 90.

⁵⁸⁸ *Ibidem*, p. 89.

⁵⁸⁹ *Ibidem*, p. 89.

⁵⁹⁰ *Ibidem*, p. 89.

⁵⁹¹ *Ibidem*, p. 90.

riguardanti le attività musicali e la ripartizione dei contributi statali.⁵⁹² Il parere della Commissione era obbligatorio in alcuni casi specifici quali, ad esempio, l'erogazione del fondo speciale, il riconoscimento di nuovi teatri di tradizione o nuove istituzioni concertistico-orchestrali, la ripartizione degli incentivi a favore delle nuove produzioni nazionali e l'attribuzione di sovvenzioni per attività musicali svolte in Italia e all'estero.⁵⁹³ Malgrado il suo funzionamento lento e farraginoso, dovuto alla presenza di ben 31 commissari, l'organo ebbe una funzione primaria per lo svolgimento delle attribuzioni specifiche della legge.⁵⁹⁴ Inoltre, nel corso degli anni Settanta, si assistette ad un fenomeno istituzionale di primo rilievo, ovvero alla nascita delle regioni italiane.⁵⁹⁵ Nel 1971 furono approvati gli statuti delle regioni, la cui maggioranza, volle rivendicare un ruolo incisivo nel settore culturale, oltrepassando però i limiti dettati dalla Costituzione.⁵⁹⁶ Ciò provocò l'inizio di una battaglia che ancora oggi non si è conclusa, talvolta per il decentramento altre volte per il trasferimento delle funzioni inerenti lo spettacolo dal vivo.⁵⁹⁷ Nonostante ciò, per quanto riguarda la musica l'intervento delle regioni portò alla realizzazione di circuiti musicali regionali in Lombardia, Toscana ed Emilia-Romagna, Sicilia, Trentino Alto-Adige, Abruzzo e Puglia.⁵⁹⁸

Successivamente, con la trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico sinfoniche, in seguito al decreto legislativo 367/1996, la dottrina si era prevista di esaltare l'autonomia del sovrintendente, trasferendo il potere della sua nomina dal Governo al consiglio di amministrazione.⁵⁹⁹ Allo stesso tempo il decreto evidenzia un'intenzione di rendere il profilo del sovrintendente più manageriale individuando, fra le caratteristiche della sua nomina, "persone dotate di una specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e nella gestione di enti consimili".⁶⁰⁰ Egli è quindi chiamato

⁵⁹² Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 54.

⁵⁹³ Legge 14 agosto 1967 n. 800, artt. 3, 4, 24, 26 e 33.

⁵⁹⁴ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., pp. 54-55.

⁵⁹⁵ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 103.

⁵⁹⁶ *Ibidem*, p. 103.

⁵⁹⁷ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 50.

⁵⁹⁸ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., pp. 104-105.

⁵⁹⁹ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 113.

⁶⁰⁰ Decreto legislativo 14 agosto 1996, n. 367 – art. 13. Sovrintendente.

a ricoprire un ruolo centrale nell'attività della fondazione. I suoi compiti sono vari ed eterogenei:

- Tenere i libri e le scritture contabili (indicati nell'art. 16);
- Predisporre, di concerto con il direttore artistico, il bilancio d'esercizio e i programmi di attività artistica da sottoporre alla deliberazione del consiglio di amministrazione;
- Dirigere e coordinare in autonomia, nel rispetto dei programmi approvati e del vincolo di bilancio, l'attività di produzione artistica della fondazione e le attività connesse e strumentali;
- Partecipare alle riunioni del consiglio di amministrazione, con gli stessi poteri e prerogative degli altri membri, eccetto per le decisioni inerenti alla sua nomina/revoca e l'approvazione della programmazione artistica.⁶⁰¹

Un'altra novità introdotta dal decreto legislativo 367/1996 è quella di aver trasferito la responsabilità del profilo artistico dal direttore artistico al sovrintendente.⁶⁰² Oltre ad avere la facoltà di nominare dei collaboratori – della cui attività risponde direttamente – è lo stesso sovrintendente a nominare e revocare – sentito il consiglio di amministrazione – il direttore artistico o musicale, scelto “tra i musicisti o tra i musicologi più rinomati e di comprovata competenza teatrale”.⁶⁰³ Per analizzare il rapporto tra questi due soggetti, è utile citare l'indagine di Enrico Cori, il quale, mediante un questionario rivolto alle fondazioni liriche, ha analizzato il rapporto tra le figure di vertice negli anni 2000, e quindi in pieno sviluppo della riforma provocata dal decreto legislativo 367/1996. Il risultato dell'indagine mostra come il peso e la natura delle decisioni da parte del sovrintendente dipenda in maniera preponderante dalla sua formazione e dalle esperienze professionali acquisite.⁶⁰⁴ Se egli/ella è particolarmente istruito in materia culturale-musicale, si osserva un maggiore accentramento delle scelte inerenti alla programmazione artistica e talvolta anche la stessa gestione dei rapporti con gli artisti scritturati.⁶⁰⁵ In questo caso il direttore artistico risulta penalizzato e, nel caso il teatro presenti anche un direttore musicale, i suoi compiti quasi si annullano, in quanto è il direttore musicale che si occupa

⁶⁰¹ Ibidem.

⁶⁰² Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 113.

⁶⁰³ Decreto legislativo 14 agosto 1996, n. 367 – art. 13. Sovrintendente.

⁶⁰⁴ Cori E., *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, Franco Angeli, 2004, p. 115.

⁶⁰⁵ Ibidem, p. 115.

dei rapporti quotidiani con le masse artistiche.⁶⁰⁶ Sembrerebbe quindi che la riforma abbia fortemente sbilanciato l'equilibrio di poteri tra il sovrintendente ed il direttore artistico a favore del primo. L'unico caso in cui il secondo detiene un certo grado di potere è stato registrato in quei teatri in cui il direttore artistico presenta un'elevata anzianità. Sono infatti i rapporti maturati col tempo nei confronti dell'intera struttura e verso l'esterno, che gli/le permettono di realizzare coproduzioni o accordi di circuitazione con altri teatri che non sarebbero possibili rintracciare grazie al potere politico-istituzionale del sovrintendente.⁶⁰⁷

Nonostante pare che la figura del sovrintendente sia stata resa più indipendente in seguito alla privatizzazione – alcuni autori parlano addirittura di un ruolo che potrebbe essere paragonato a quello di amministratore delegato⁶⁰⁸ – in realtà, ancora una volta si presenta un ampio scostamento tra i suoi compiti formali, ovvero quelli indicati dalla legge, e quelli sostanziali. In particolare, si vuole fare cenno all'intervento del magistrato, nonché ex-sovrintendente del Maggio Fiorentino, Stefano Merlini, il quale è stato chiamato per giudicare gli effetti della privatizzazione in un'intervista del 12 marzo 2013. Egli sostiene che, malgrado la legge tenti di precisare le qualità professionali dei sovrintendenti per garantire una nomina equa, il presidente del consiglio di amministrazione – ovvero il sindaco della città dove ha sede il teatro – “grazie alla ragion politica e al fatto che la maggioranza dei membri del CdA sono di derivazione politica, riesce sempre ad imporre la persona che ha in mente”.⁶⁰⁹ Egli prosegue facendo notare che il problema sussiste non tanto per la natura stessa della nomina, in quanto nel passato tutti i sovrintendenti erano nominati per la vicinanza o meno ad una corrente politica, ma per la mancanza di responsabilità che ne deriva.⁶¹⁰ Mentre in passato il loro incarico derivava dall'esplicita assunzione di una responsabilità politica da chi li nominava, il meccanismo dettato dal decreto legislativo 367/1996 ha creato un sistema di nomine “sotterranee” per cui risulta difficile, se non impossibile individuare un preciso ordine di responsabilità.⁶¹¹ Ciò risulta ancora più chiaro se si osserva la risposta manifestata da alcune fondazioni liriche in seguito al loro commissariamento. Il commissariamento è un

⁶⁰⁶ Ibidem, p. 115.

⁶⁰⁷ Ibidem, p. 116.

⁶⁰⁸ Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, cit., p. 113.

⁶⁰⁹ Federazione CEMAT, “Talking About...Politiche Culturali - Fondazioni Lirico-Sinfoniche - Stefano Merlini” intervista del 12.03.2013.

⁶¹⁰ Ibidem.

⁶¹¹ Ibidem.

atto-sanzione gravissimo che dovrebbe dipendere da condizioni ben precise – indicate nell’art. 21 del d.lgs. 367/1996 – che portano il ministro ad intervenire, commissariando il CdA e il sovrintendente, nominando un commissario ministeriale che si occupa della gestione.⁶¹² Ciò che si è assistito in alcuni teatri è stato invece una sorta di trattativa fra il sindaco della città ed il ministero, che ha portato alla nomina – a Roma – dello stesso sindaco in qualità di commissario oppure – come a Firenze – di una persona da lui indicata.⁶¹³ Dubbi circa la nomina del sovrintendente sono stati presentati anche al Convegno Internazionale relativo all’Organizzazione, gestione e finanziamento dei Teatri d’Opera svoltosi a Firenze il 5 novembre 2012. “Soprattutto da parte dei relatori stranieri (sovrintendenti, direttori generali o presidenti di reti di teatri d’opera in Europa) è stata sottolineata l’importanza di eliminare le nomine dirette dei vertici dei teatri d’opera, a favore di selezioni da parte di commissioni composte sia da esperti, sia da rappresentanti delle istituzioni interessate: concorsi che, con la massima trasparenza, accertino le reali competenze di cui sovrintendenti e direttori artistici devono essere in possesso”.⁶¹⁴

Nella riforma del 1996 è quindi il Sindaco a costituire il filo conduttore tra la fondazione e il Ministero dei Beni e delle Attività culturali. A distanza di tempo, si può ampiamente constatare che questo punto rappresenta un’enorme debolezza del sistema per diversi motivi. In primo luogo, la natura stessa della carica che contraddistingue un sindaco, ovvero quella di portatori di interessi e valutazioni di tipo essenzialmente politico tende inevitabilmente a prevalere, in caso di conflitto, sulle necessità della fondazione.⁶¹⁵ Un altro punto fondamentale è che la presidenza dei consigli di amministrazione da parte dei sindaci ha ridotto drasticamente la capacità gestionale di queste organizzazioni poiché i sindaci non possono che dedicare un tempo ridotto all’attività del teatro. Il margine di manovra del sovrintendente diventa quindi estremamente variabile in quanto egli potrebbe avere a che fare con una gestione più o meno indipendente – data dal disinteresse da parte del sindaco – oppure, nel caso estremo, con un protagonismo della municipalità tale da rendere difficile il suo operato.⁶¹⁶

⁶¹² Ibidem.

⁶¹³ Ibidem.

⁶¹⁴ Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d’opera: Esperienze europee a confronto*, cit., appendice.

⁶¹⁵ Merlini S. “L’autonomia Negata” in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d’opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 96.

⁶¹⁶ Ibidem pp. 97-98.

L'ultima modifica legislativa che ha portato dei cambiamenti nel ruolo del sovrintendente e del direttore artistico è la legge 112/2013. La principale novità introdotta dal legislatore è quella di aver individuato il sovrintendente come l'unico responsabile della gestione.⁶¹⁷ Con la trasformazione del consiglio da "di amministrazione" a "di indirizzo" la nomina del sovrintendente è ritornata – come prevedeva la legge 800/1967 – di competenza del Ministro dei beni e delle attività culturali su proposta del consiglio di indirizzo.⁶¹⁸ Il compito del sovrintendente è quello di assicurare il conseguimento dell'efficienza dell'ente teatrale tramite una gestione accurata delle risorse di settore e l'incremento dell'offerta di spettacoli.⁶¹⁹ Per raggiungere questi risultati egli "può essere coadiuvato da un direttore artistico e da un direttore amministrativo".⁶²⁰ Questo punto della normativa è particolarmente interessante poiché è frutto di un profondo dibattito sulla struttura duale o monista della direzione e cioè se fosse preferibile che il teatro fosse gestito da un solo soggetto, il quale incarna sia le funzioni di direzione artistica che amministrativa, oppure se fosse preferibile prevedere due figure distinte, come ad esempio un musicologo per la parte artistica e un *manager* per la parte gestionale-amministrativa.⁶²¹ In conclusione, il legislatore ha ritenuto di lasciare questa decisione all'autonomia organizzativa dei singoli teatri.⁶²² Inoltre, al fine di garantire una differenziazione dell'offerta teatrale sul territorio nazionale, il Ministero dei beni culturali può convocare i sovrintendenti in un'apposita conferenza volta a "favorire anche lo scambio di spettacoli, di singoli corpi artistici e di materiale scenico o la realizzazione di coproduzioni".⁶²³ Circa il ruolo dei sovrintendenti si segnala anche la costituzione, a luglio 2015 dell'Associazione Nazionale Fondazioni Liriche e Sinfoniche (ANFOLS), un ente di durata illimitata, apartitico ed indipendente, il quale persegue l'affermazione e il riconoscimento della cultura e dell'imprenditorialità dello spettacolo attraverso l'attività delle fondazioni liriche.⁶²⁴ Possono far parte dell'organizzazione, in modo libero e volontario, le fondazioni

⁶¹⁷ Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, cit., pp. 61-63.

⁶¹⁸ Legge 7 ottobre 2013 n. 112, art. 11 – Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza.

⁶¹⁹ Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, cit., pp. 61-63.

⁶²⁰ Ibidem, pp. 61-63.

⁶²¹ Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, cit., p. 12.

⁶²² Ibidem, p. 12.

⁶²³ Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, cit., pp. 61-63.

⁶²⁴ Statuto dell'Associazione Nazionale Fondazioni Liriche e Sinfoniche, 21.07.2015.

lirico sinfoniche, rappresentate dal sovrintendente, i quali si riuniscono almeno quattro volte l'anno per deliberare sui compiti stabiliti dallo statuto. Tra le sue attività figurano:

- Rappresentare e tutelare gli interessi delle fondazioni associate nei confronti di qualsiasi altro ente (pubblico o privato);
- Promuovere e favorire in Italia e all'estero la conoscenza dei valori culturali, artistici e sociali del mondo della musica in generale e dell'opera e della danza, in particolare, anche al fine di favorire l'informazione, la conoscenza e la cultura della musica e della danza come strumento di crescita e progresso civile;
- Elaborare iniziative e politiche a medio-lungo termine attinenti alle esigenze ed alle aspettative delle fondazioni associate coordinando le istanze che provengono dalle fondazioni stesse;
- Accogliere informazioni e dati al fine di elaborarli nonché promuovere studi e ricerche su tematiche inerenti allo spettacolo ed in particolare l'opera e la danza nonché in generale le attività delle fondazioni lirico-sinfoniche.⁶²⁵

⁶²⁵ Ibidem.

Capitolo 6. Conclusioni

L'analisi storica della *governance* e della *leadership* del teatro musicale italiano ha permesso di evidenziare alcune caratteristiche del settore, che possono essere riassunte nella seguente tabella:

Periodo storico	Forma organizzativa	Governance	Leadership	Caratteristiche principali
Fine '500 - metà '600	Teatro di corte	Accentrata	Individuale o familiare	Sistema chiuso: gestione ed uso esclusivo da parte della nobiltà che utilizza questa forma artistica come mezzo autocelebrativo e propagandistico per affermare il proprio potere politico. Estraneo il concetto odierno di pubblico.
Metà '600	Teatro mercenario	/	/	Compagnie itineranti di musicisti che vendono al pubblico un'opera composta ed allestita in proprio, su scala ridotta, assumendosi tutti i rischi e gli oneri che ne derivano.
Metà '600	Teatro di comunità	Gruppo di cittadini denominato gli "Anziani"	Plurale, ma riservata a "famiglie originarie di Reggio, cristiane e che non esercitano arte meccanica"	Diffuso a Reggio Emilia. Caratterizzato da una gestione collettiva da parte di un gruppo di cittadini; finanziato dalla città e dai Duchi di Mantova.
Metà '600	Teatro a partecipazione governativa	Mista: proprietà del sovrano che delega la gestione ad impresari di professione		Diffuso a Napoli e Torino. Il teatro di corte si trasforma in un sistema gestito da appaltatori professionisti con ingresso a pagamento. Il sovrano mantiene il controllo e periodicamente sovvenziona lo stabile.
Metà '600	Teatro di società	Il controllo appartiene alla società (membri: accademici, musicisti, nobili o aristocratici)	Plurale: partecipazione sia da parte dei soci che da impresari di professione	Diffuso a Venezia, Firenze, Pistoia e Palermo. Organizzazione senza scopo di lucro in cui gli spettacoli ambiscono ad essere fastosi e ricchi come quelli cortesi e le eventuali passività vengono ripartite fra i membri dell'associazione.
Metà '600 - metà '700	Teatro a sistema impresariale (origini)	Proprietario del teatro, impresario, uno o più protettori	Nonostante l'impresario sia alla base del sistema, la loro influenza era limitata poiché alla proprietà spettava la decisione definitiva riguardante gli artisti da scritturare. L'egemonia dei cantanti era tale da influenzare in modo preponderante tutto il funzionamento del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Società di persone a responsabilità illimitata. Costituite mediante contratto tra cantante/impresario oppure tra soli impresari. Durata limitata alla stagione con possibilità di prolungamento - Società anonima. Società costituita da azioni acquistabili dal pubblico. Se l'impresario falliva, la gestione avveniva mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Amministrazione economica, ovvero la gestione dello stabile da parte dei proprietari del teatro. - Altre volte i musicisti del teatro formavano un'associazione collettiva con l'obiettivo di assicurare all'orchestra un lavoro a stagione ormai inoltrata.
Fine '700 - metà '800	Teatro a sistema impresariale (fase avanzata)	Proprietario del teatro, impresario, uno o più protettori	Impresario	In una fase più avanzata, il potere e l'influenza degli impresari è tale da monopolizzare l'intero sistema teatrale. Tra i soggetti più influenti ricordiamo commercianti, agenti e appaltatori di giochi d'azzardo.
Fine '800 - inizio '900	Teatro a sistema impresariale (fase ultima)	Proprietario del teatro, impresario, uno o più protettori	Editore, compositore, agente Artisti (masse corali ed orchestrali, cantanti, direttori d'orchestra)	La tendenza sempre in aumento a preferire opere di repertorio e l'affermarsi del diritto d'autore provocano il dominio indiscusso dell'editore. Parallelamente si afferma anche la figura dell'agente teatrale. Ad inizio '900 si hanno alcuni casi di gestione da parte di artisti (ad esempio, a Genova viene fondata la Società d'Artisti Lirici). Particolarmente significativo è il caso della Società Italiana Fra gli Artisti Lirici (Sifal), fondata a Milano negli anni 1918-1919 per organizzare la stagione lirica del Teatro alla Scala.
A partire dal 1920	Enti autonomi	CdA (9 membri): Il presidente è eletto dal consiglio comunale, mentre i restanti membri sono nominati da: consiglio comunale (4), palchettisti (2), assemblea dei finanziatori (2). Durata: 3 anni con possibilità di rinnovo. Funzione: nomina del personale dirigente	Sovrintendente (chiamato consigliere delegato), direttore artistico, direttore generale	Organizzazioni dotate di personalità giuridica di diritto pubblico, senza fini di lucro e sostenute dal denaro della collettività. (1920 Teatro Alla Scala di Milano, 1929 Teatro dell'Opera di Roma, 1932 Teatro del Maggio Musicale Fiorentino)

1936	Enti autonomi	Comitato (8 membri): presidente, sovrintendente ed esponenti del sindacato nazionale dei musicisti e del Ministero dell'educazione nazionale. Durata: 2 anni. Funzioni: approvazione programma artistico, bilanci preventivi e consuntivi, nomina del personale tecnico-amministrativo, facoltà di designare una commissione esecutiva	Sovrintendente (nominato dal ministero, sentito il presidente del CdA). Responsabile della direzione artistica ed economica (nominato "per meriti fascisti")	Regio decreto-legge 438/1936. Forte accentramento culturale: i finanziamenti statali sono subordinati all'esecuzione di un'attività musicale in linea con gli indirizzi voluti dal Ministero. L'unica forma di controllo esterno è rappresentata dagli ispettori del teatro. (Si configurano come enti autonomi i teatri lirici di Napoli, Palermo, Venezia, Trieste, Bologna, Genova, l'Arena di Verona, l'Accademia di Santa Cecilia a Roma e l'Istituzione dei concerti Pierluigi da Palestrina di Cagliari).
1967	Enti lirici	CdA (membri minimo 17): presidente, sovrintendente, direttore artistico, i restanti in rappresentanza di: comune (3), provincia (1), regione (1), ente provinciale per il turismo (1), azienda locale di cura, soggiorno o turismo (1), direttore conservatorio (1), industriali spettacolo (1), lavoratori spettacolo (3), musicisti (2)	Sovrintendente (nominato dal ministero, su proposta del consiglio comunale), direttore artistico (nominato dal CdA)	L. 800/1967 (Corona). La legge ribadisce la personalità di diritto pubblico degli enti e specifica la struttura e i compiti degli organi di gestione, prescrive le fonti di finanziamento e dà indicazioni su come dovessero essere redatti i bilanci e i programmi annuali. Funzioni sovrintendente: predisporre i bilanci preventivi e consuntivi dell'ente e, di concerto con il direttore artistico, i programmi di attività da sottoporre alla delibera del CdA. Funzioni direttore artistico: coadiuva il sovrintendente nella conduzione artistica dell'ente o istituzione ed è responsabile dello svolgimento delle manifestazioni sotto il profilo artistico. La legge non chiarisce l'ambito dei poteri del sindaco-presidente e del sovrintendente.
1996	Fondazioni lirico-sinfoniche	CdA (7 membri): presidente-sindaco, 1 in rappresentanza del Governo e 1 della regione. Dei rimanenti 4 membri non più di 3 possono essere nominati da finanziatori privati. Data la mancanza di partecipazione da parte dei privati, i membri possono essere ridotti da 7 a 5, di cui i due rimanenti designati dal presidente sindaco	Sovrintendente (nominato dal CdA). Nomina e revoca (sentito il CdA) il direttore artistico o musicale. Il presidente-sindaco del CdA ha ampi poteri di influenza nei confronti dell'operato del Sovrintendente	D.lgs. 367/1996. La legge trasforma gli enti in fondazioni di diritto privato. Limite alla partecipazione di soggetti privati con apporti non superiori al 40% (la media nazionale nel 2001 è del 7,8%). Fatto eclatante: sentenza 153/2011 che ribadisce la qualificazione in senso pubblicistico degli enti lirici, ancorché privatizzati a seguito del d.lgs. 367/1996. Funzioni sovrintendente: tenere i libri e le scritture contabili, predisporre, di concerto con il direttore artistico, il bilancio d'esercizio e i programmi di attività artistica da sottoporre al CdA, dirigere e coordinare in autonomia, nel rispetto dei programmi approvati e del vincolo di bilancio, l'attività di produzione artistica della fondazione e le attività connesse e strumentali, partecipare alle riunioni del CdA con gli stessi poteri e prerogative degli altri membri (eccetto per le decisioni inerenti alla sua nomina/revoca e l'approvazione della programmazione artistica).
2013	Fondazioni lirico-sinfoniche	Consiglio di indirizzo (massimo 7 membri): presidente (sindaco o persona da lui designata) e rimanenti membri designati da ciascuno dei fondatori pubblici e dai soci privati che versino almeno il 5% del contributo statale	Sovrintendente come unico organo di gestione (nominato dal ministero su proposta del CdI). Può essere coadiuvato da un direttore artistico e da un direttore amministrativo	L. 112/2013 (Bray). La legge ha l'obiettivo di risanare e rilanciare le attività delle FLS mediante l'attivazione di un fondo di rotazione destinato a concedere finanziamenti di lungo periodo alle FLS che si trovano in una delle situazioni di crisi indicate nell'art. 11 della L. 112/2013. Le FLS sottoposte a commissariamento sono state 9 (su 14).
2014	Forme organizzative speciali	Disciplinata dallo Statuto degli enti	Sovrintendente	D.l. 6 novembre 2014. I requisiti per adottare forme organizzative speciali sono: evidente peculiarità in campo lirico-sinfonico, rilevanza internazionale, eccezionale capacità produttiva, rilevanti ricavi propri, significativo e continuativo apporto finanziario da parte di soggetti privati e conseguimento dell'equilibrio economico-patrimoniale di bilancio per i tre esercizi precedenti l'istanza di riconoscimento della forma organizzativa speciale. Inoltre, la L. 160/2016 ha delegato al Governo la facoltà di ridurre il numero delle attuali FLS, riconducendo quelle che per dimensioni e ambito di attività presentano una connotazione più locale alla tipologia dei teatri di tradizione. Inquadramento delle attuali 14 FLS alternativamente come "fondazione lirico-sinfonica" o "teatro lirico-sinfonico" e conseguente revisione della loro organizzazione, gestione e funzionamento. L'eventuale mantenimento della partecipazione e della vigilanza dello Stato si sarebbe applicata solamente alle prime, ma il regolamento non è stato adottato entro i termini ed è stato posticipato al 31.12.2020

Tabella 1. Prospetto riassuntivo *governance/leadership*

A questo punto della trattazione, si hanno tutti gli elementi utili per cercare di rispondere alle domande poste nell'introduzione. In particolare:

Secondo quali forme di *governance* e *leadership* era strutturato il sistema teatrale italiano nel passato?

Dal punto di vista della *governance*, si hanno alcuni esempi di teoria dell'agenzia nel sistema impresariale Seicentesco, infatti la relazione che si instaurava tra i proprietari del teatro e l'impresario era paragonabile ad una sorta di contratto tra principale ed agente. Inoltre, si può notare questa situazione anche in seguito al d.lgs. 367/1996 con il quale il consiglio di amministrazione venne incaricato di nominare il sovrintendente.

Circa il teatro di società e il teatro gestito da artisti, – verificatosi in alcune città italiane fra Settecento e Ottocento – si potevano notare delle caratteristiche proprie della *stakeholder theory* e *democratic perspective*. I componenti del consiglio di gestione appartenevano infatti a diverse categorie di *stakeholder*, fra cui accademici, artisti, musicisti e letterati.

Il teatro di comunità – instauratosi a Reggio Emilia a metà Seicento – può essere letto efficacemente attraverso la lente dell'*institutional theory*, in quanto l'operato da parte del gruppo di cittadini incaricati alla gestione dello stabile non era così libero, ma guidato da alcune logiche istituzionali. In particolare, si segnala il finanziamento da parte dei Duchi di Mantova, il quale rendeva il teatro uno strumento della politica ducale.

Un ultimo esempio è rappresentato dalle fondazioni lirico-sinfoniche in seguito alla legge 112/2013, nelle quali si possono notare alcuni elementi propri della *managerial hegemony theory*. In seguito alla trasformazione del consiglio di amministrazione in indirizzo, il *manager*, rappresentato dal sovrintendente, detiene un potere rilevante ed è l'unico organo di gestione.

Per quanto riguarda la *leadership*, le tipologie che si notano più di frequente sono forme plurali. Questo è il caso sia del teatro di comunità e di società, nei quali si individuano degli elementi tipici della *sharing leadership*, che degli enti autonomi in base alle riforme del 1920 e 1967 dove il rapporto tra sovrintendente e direttore artistico si configurava come un caso di *pooling leadership*.

Allo stesso tempo, si può rilevare un esempio di teoria dei tratti nel teatro impresariale avanzato di metà Ottocento, in quanto gli impresari erano spesso dipinti come soggetti

dotati di qualità eccezionali. A questo proposito è significativa una citazione attribuita all'impresario fiorentino Alessandro Lanari: "Sono, dopo Dio, il primo impresario".⁶²⁶

Che cosa è davvero nuovo al giorno d'oggi rispetto a ciò che era presente nel passato? E cosa, in altre forme c'era già?

L'indagine evidenzia come la natura privatistica degli enti, che si è verificata in seguito al decreto legislativo 367/1996, non sia in realtà una novità in quanto la gestione pubblica-privata ha sempre trovato ampio sviluppo nell'amministrazione e direzione dei teatri. Tranne per il caso del teatro di corte, il quale si basava interamente sui fondi disponibili dalla famiglia nobiliare, quasi tutte le gestioni che hanno caratterizzato l'Italia dal 1637 – anno che sancì la nascita dell'opera "pubblica" – al 1920 – anno in cui venne sottoscritto l'atto che determinò la nascita del primo ente autonomo – si sono distinte da gestioni ibride date dalla compartecipazione di elementi pubblici e privati. Ciò è vero se si considera come elemento pubblico/statale la natura peculiare dell'Italia pre-unità, nella quale re, principi e duchi erano soliti finanziare una o più stagioni d'opera beneficiando del diritto di assegnare i palchi o in altri casi per il mero piacere di godere di questa forma di spettacolo. Salvo rari casi, la proprietà riguardava infatti un sovrano, una famiglia nobile o un'associazione di palchettisti (aristocratici), mentre la gestione veniva affidata a un apparato produttivo-amministrativo professionale rappresentato dalla figura degli impresari i quali ricevevano un compenso per gestire lo stabile. Data la precarietà di questa forma d'arte e l'inconsistenza dei fondi percepiti, essi affiancavano la conduzione del teatro ad attività commerciali quali, ad esempio, imprese manifatturiere, editorie, agenzie o l'appalto dei giochi d'azzardo. In base a quanto evidenziato nella trattazione, si evince quindi che fino al 1920 l'intervento da parte dei privati nella gestione e nel finanziamento dei teatri italiani era considerata la norma. Nei successivi 100 anni, il legislatore è intervenuto più volte per cercare di stabilizzare il settore, ma l'analisi effettuata mostra delle intenzioni contrastanti. Nello specifico:

1920-1936: struttura tripartita basata sulla partecipazione ibrida pubblico/privata. Sovrintendente, chiamato consigliere delegato, direttore generale, che si occupa dell'amministrazione ordinaria, direttore artistico. Il sovrintendente e direttore artistico

⁶²⁶ Schürmann J. J., Strakosch M., Gara E., *L'Impresario in Angustie. Adelina Patti e altre stelle fuori della leggenda (1886-1893)*, cit., p. 7.

sono considerate due entità diverse ed autonome. Il teatro è sostenuto dal denaro della collettività.

1936-1967: ingerenza totale da parte dello stato nell'amministrazione e gestione degli enti autonomi. Il ruolo dei privati è totalmente annullato per fare spazio ad una struttura statalista in cui gli esponenti di *governance* sono selezionati per meriti fascisti. Il sovrintendente acquista sia la direzione artistica che economica. Concessione di sovvenzioni annuali condizionate all'esecuzione di un'attività musicale in linea con gli indirizzi voluti dal Ministero.

1967-1996: viene emanata la l. 800/1967 con l'obiettivo di "sollecitare l'evoluzione del settore e creare le basi necessarie perché, in prospettiva di tempo, il teatro lirico e le attività musicali possano meglio svolgere la loro funzione di servizio pubblico e culturale nell'interesse della collettività nazionale".⁶²⁷ Nonostante il testo di legge preveda due articoli distinti per indicare le funzioni del sovrintendente e del direttore artistico, quello che risulta è il delinarsi di una figura, quella del direttore artistico, piuttosto ambigua che spesso confligge con il sovrintendente. Ciò è dovuto in parte dall'oggettiva connessione dei loro ruoli, ma soprattutto in seguito alla nascita di coalizioni all'interno del consiglio di amministrazioni che supportano una figura piuttosto che l'altra.⁶²⁸ Lo stesso consiglio di amministrazione è un organo molto affollato – i componenti sono minimo 17 – in cui risulta difficile attuare delle decisioni.

1996-2013: con l'adozione del d.lgs. 367/1996 gli enti lirici vengono trasformati in fondazioni lirico-sinfoniche di diritto privato. Ciò comporta che il sovrintendente venga nominato dal consiglio di amministrazione e a lui spetta la decisione di scegliere un direttore artistico o musicale, sentito il parere del consiglio di amministrazione. Nonostante la figura del sovrintendente sia stata resa più indipendente in seguito alla privatizzazione, in realtà la situazione che si presenta è quella di un ampio scostamento tra i suoi compiti formali, ovvero quelli indicati dalla legge, e quelli sostanziali. Data la natura politica della nomina del presidente-sindaco della fondazione, e dal fatto che la quasi totalità dei membri del consiglio di amministrazione hanno estrazione politica, il presidente-sindaco riesce sempre ad imporre la nomina di un sovrintendente

⁶²⁷ Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, cit., p. 82.

⁶²⁸ Merlini S. "L'autonomia Negata" in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 90.

a suo piacere.⁶²⁹ Ciò comporta che nella riforma del 1996 è il sindaco a costituire il filo conduttore tra le fondazioni e il Ministero dei Beni e delle Attività culturali. A distanza di tempo, si può ampiamente constatare che questo punto rappresenta un'enorme debolezza del sistema per diversi motivi, fra cui il più importante è senza dubbio la drastica riduzione della capacità gestionale di queste organizzazioni.⁶³⁰

2013 – ad oggi: la riforma indotta dalla l. 112/2013 ha avuto un discreto successo, in quanto ha contribuito, salvo alcuni casi, a riqualificare le nove fondazioni liriche che si trovavano nelle gravi condizioni di illiquidità indicate nel d.lgs. 367/1996. Quello che resta completamente inadeguato è il ruolo del consiglio di amministrazione, poiché la trasformazione in consiglio di indirizzo ha mutato le sue funzioni in organo di mera consultazione. Al contempo si è verificato un rafforzamento dei poteri del sovrintendente che ha ora la facoltà di detenere i poteri sia di un direttore artistico che amministrativo.

⁶²⁹ Federazione CEMAT, "Talking About...Politiche Culturali - Fondazioni Lirico-Sinfoniche - Stefano Merlini" intervista del 12.03.2013.

⁶³⁰ Merlini S. "L'autonomia Negata" in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d'opera: Esperienze europee a confronto*, cit., p. 96.

Qual è la situazione attuale dal punto di vista della *governance* e della *leadership*?

Per poter rispondere alla domanda si propongono due tabelle che mostrano la configurazione della *governance* e della *leadership* attuale.

Fondazione	Comune / Città Metropolitana	Regione	MiBACT	Altro	Totale
Bari	3	1	1	COBAR spa	5
Bologna	3	1	1	Fondazione Carisbo (bancaria)	6
Cagliari	3	1	1	1 nomina da parte del CdI	6
Firenze	2	1	1	Ente cassa di Risparmio di Firenze	5
Genova	2	1	1	IREN (maggioranza pubblica)	5
Napoli	2	1	2		5
Palermo	2	1	2		5
Roma	2	1	1	Acea spa (maggioranza pubblica) CCIAA Roma	6
Torino	2	1	1	IREN (maggioranza pubblica) Compagnia di San Paolo (bancaria) Fondazione CRT (bancaria)	7
Trieste	2	1	1	1 nomina da parte del Comune e Regione	5
Venezia	2	1	1	Fondazione di Venezia (bancaria)	5
Verona	2	1	1	Cattolica Assicurazioni CCIAA Verona	6
Milano	1	1	2	Allianz CCIAA Milano Eni Fondazione Banco di Lombardia (bancaria) Fondazione Cariplò (bancaria)	9
Roma (S.C.)	1	1	1	5 nominati dall'Assemblea degli Accademici 5 rappresentanti dei soci Fondatori non di diritto 1 rappresentante dei soci fondatori che abbiano conferito un contributo annuo alla gestione pari ad almeno il 5% del contributo statale	14

Tabella 2. Composizione consiglio di indirizzo delle 14 FLS

La tabella 2 mostra come, al giorno d'oggi, la rappresentanza di aziende private all'interno dei consigli di indirizzo assuma un peso molto esiguo sulla totalità delle 14 fondazioni lirico-sinfoniche. Senza considerare il caso dell'Accademia di S. Cecilia a Roma – che possiede uno statuto diverso dalle altre fondazioni – su un totale di 75 membri dei consigli di indirizzo, solamente 14 sono i rappresentanti privati all'interno degli enti. Inoltre, se non si tiene presente il Teatro alla Scala di Milano – che data la sua natura “speciale” comprende ben 5 esponenti dal settore privato – il numero scende a 9 su 66, ovvero una media decisamente inferiore ad uno per teatro.

Fondazione	Sovrintendente	Data nascita	Dir. Artistico	Dir. Amministrativo	Dir. Affari Gen.
Bari	Massimo Biscardi	1955		X	
Bologna	Fulvio Macciardi	1959			X
Cagliari	Nicola Colabianchi	1957		X	
Firenze	Alexander Pereira	1947		X	
Genova	Claudio Orazi	1959		X	
Napoli	Stéphane Lissner	1953		X	X
Palermo	Francesco Giambrone	1957			X
Roma	Carlo Fuortes	1959	X		
Torino	Sebastian F. Schwarz	1974		X	
Trieste	Stefano Pace	1958	X	X	X
Venezia	Fortunato Ortombina	1960			X
Verona	Cecilia Gasdia	1960		X	X
Milano	Dominique Meyer	1955		X	X
Roma (S.C.)	Michele dall'Ongaro	1957			X

Tabella 3. Configurazione del vertice amministrativo delle 14 FLS

Per quanto riguarda la configurazione del vertice amministrativo, la legge 112/2013 ha previsto che il sovrintendente sia individuato quale unico organo di gestione e possa essere coadiuvato da un direttore artistico e da un direttore amministrativo. La quasi totalità dei teatri ha optato per il solo reclutamento di un direttore amministrativo o direttore degli affari generali, in quanto i sovrintendenti di questi teatri sono responsabili anche per la gestione artistica. L'eccezione è rappresentata dal Teatro dell'Opera di Roma e dal Teatro Verdi di Trieste in quanto nel primo caso il sovrintendente è un economista, mentre nel secondo uno scenografo.

Considerazioni finali: quali forme dovrebbe – e potrebbe – assumere la gestione e la conduzione di un teatro musicale in Italia? È opportuno considerare forme di *governance e leadership* plurali?

Risale al 1946 – anno in cui fu proclamata la Repubblica – l’approvazione del Regio Decreto Legge n. 538 che sancì ufficialmente il ruolo dello Stato italiano come diretto sovventore della lirica. Da allora diversi provvedimenti sono stati effettuati per cercare di regolarizzare il settore e quello che si è verificato è stato un progressivo allargamento delle funzioni statali. Nella pratica, ciò ha coinvolto non solo il loro finanziamento, ma anche la loro gestione. La situazione che si delinea al giorno d’oggi è quella di un settore dominato ancora dall’incertezza e dalla precarietà in quanto il 2020 è un anno in cui il legislatore è chiamato a prendere alcune importanti decisioni circa la gestione delle fondazioni lirico-sinfoniche.

Innanzitutto, il 31.12.2020 dovrebbe concludere i piani di risanamento individuati dalla l. 112/2013 che prevedono il raggiungimento del tendenziale equilibrio patrimoniale e finanziario delle nove fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte al commissariamento. Se ciò non dovesse verificarsi, il legislatore potrebbe prorogare il termine – come è stato fatto negli ultimi 4 anni – oppure porre in liquidazione coatta amministrativa le fondazioni che, al 31.12.2020, risulteranno inadempienti. Allo stesso tempo, la l. 8/2020 aveva indicato sempre con scadenza al 31.12.2020, il termine ultimo per classificare le fondazioni liriche alternativamente in “Fondazione lirico-sinfonica” o “Teatro lirico-sinfonico”, degradando quindi i teatri che non possiedono determinate caratteristiche – che dovranno essere indicate nel testo della legge – alla categoria dei teatri di tradizione indicati dal d.lgs. 367/1996.

In conclusione, si propongono alcune riflessioni in base a quanto evidenziato nel corso della trattazione. In primo luogo, si vuole fare riferimento al concetto di “sovventore della lirica” che dovrebbe essere rivisto in un’ottica partecipativa permettendo ai soggetti privati di intervenire più attivamente nella gestione degli enti. In questo senso la nozione di aiuto pubblico non deve essere intesa come una forma di controllo pubblico sulla gestione, ma di controllo sull’uso che la fondazione fa degli aiuti e delle sovvenzioni che riceve da parte dello Stato, enti locali e soggetti privati che decidono di contribuire. Per rendere questo possibile, l’autonomia che si ricerca negli enti dovrebbe essere strutturata attraverso una riforma che non mira a declassare o a premiare i teatri più

virtuosi o meno virtuosi, ma che preveda la formazione di un consiglio di amministrazione dotato di professionalità artistiche ed economiche disposte ad occuparsi intensamente dell'attività della fondazione.

“Un'azienda culturale, qual è a tutti gli effetti ormai una FLS, non può non perseguire, **simultaneamente**, l'imperativo assoluto del valore socio-culturale e quello – funzionale al primo – del valore economico della propria azione”. Ancora una volta le parole del commissario straordinario, avv. Gianluca Sole, trovano un ottimo spunto di riflessione. Solamente nel momento in cui questo assunto – che attualmente non trova riscontro nella pratica – verrà implementato nella gestione degli enti, la situazione potrà cambiare realmente. Un ritorno al passato sarà quindi auspicabile se per ciò si intende riprendere a ragionare la gestione di questi enti in maniera ibrida, dove la componente artistica e quella manageriale convivono e si influenzano a vicenda. A questo proposito, l'adozione di forme alternative di *governance* e *leadership* plurali potrebbero essere utili per delineare una struttura più consona in cui le diverse competenze tecniche-artistiche si influenzano a vicenda senza prevalere l'una con l'altra.

ELENCO FIGURE E TABELLE

Figura 1. Comparazione <i>government-governance</i>	p. 2
Figura 2. Il posizionamento della teoria dell'agenzia e <i>stewardship</i>	p. 14
Figura 3. Comparazione delle principali teorie sulla <i>governance</i> organizzativa.....	p. 21
Figura 4. Il ciclo vita della <i>leadership</i>	p. 31
Figura 5. Tipologie di <i>leadership</i> plurali.....	p. 39
Figura 6. Leadership in the <i>plural</i>	p. 45
Tabella 1. Prospetto riassuntivo <i>governance/leadership</i>	p. 107
Tabella 2. Composizione consiglio di indirizzo delle 14 FLS.....	p. 112
Tabella 3. Configurazione del vertice amministrativo delle 14 FLS.....	p. 113

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Amabile T. M., Schatzel E. A., Moneta G. B., Kramer, S. J. *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, pp. 5-32.
- Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F., *Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations*, *Management Accounting Research* 27, 2015, pp. 47-66.
- Anheier H. K., *Nonprofit Organizations*, Routledge, 2014.
- Arnstein S. R., *A Ladder of Citizen Participation*, *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, No 4, 1969, pp. 216-224.
- Asrar-ul-Haq M., Anwar S., *The many faces of Leadership: Proposing research agenda through a review of the literature*, *Future Business Journal* 4, 2018, pp. 179-188.
- Balestra C., Malaguti A., *Organizzare musica. Legislazione, Produzione, Distribuzione, Gestione nel Sistema Italiano*, Franco Angeli, 2000.
- Barbati C., *Il rilancio dello spettacolo nelle scelte urgenti del decreto "Valore Cultura"*, *Aedon rivista di arti e diritto on line*, 3/2013.
- Barigazzi G., *La Scala racconta*, Ulrico Hoepli Editore, 2014.
- Barker R. A., *The nature of leadership*, Sage Publications, 2001.
- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- Bathurst R., Monin, N., *Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic*, *Leadership* 6(2), 2010, pp. 115-131.
- Bellina L. A., Girardi M., *La Fenice 1792-1996. Il teatro, la musica, il pubblico, l'impresa*, Marsilio, 2004.
- Bianconi L., Walker T., *Dalla 'Finta Pazza alla Veremonda': Storie di Febiarmonici*, *Rivista Italiana di Musicologia*, Vol. 10, 1975.
- Bianconi L., Walker T., *Production, Consumption and Political Function of Seventeenth-Century Opera*, *Early Music History*, Vol. 4, 1984.
- Boal B. K., Hooijberg R., *Strategic Leadership Research: Moving On*, *Leadership Quarterly*, 11 (4), pp. 515-549.
- Bolden R., *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 251-269.

- Brodie E., Cowling E., Nissen N., Paine A. E., Jochum V., Warburton D., *Understanding participation: A literature review*, Institute for Volunteering Research, 2009.
- Caers R., Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., Schepers C., Pepermans R., *Principal- Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis*, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17, no. 1, 2006, pp. 25-47.
- Carlyle T., *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1907.
- Carpentieri P., *Il diritto amministrativo dell'eccellenza musicale italiana: l'organizzazione e il finanziamento delle fondazioni lirico-musicali*, *Aedon rivista di arti e diritto on line*, 3/2018.
- Cerulli Irelli V., *Le fondazioni lirico-sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica*, *Aedon rivista di arti e diritto on line*, 3/2012.
- Cesari G., Luzio A., *I copialettere di Giuseppe Verdi*, Stucchi Ceretti, 1913.
- Chiappelli A., *Storia del teatro in Pistoia dalle origini alla fine del secolo XVIII*, Officina Tipografica Cooperativa, 1913.
- Clementina B., Erbetta F., Fraquelli G., Menozzi A., *Efficienza e sostenibilità economica dell'attività dei teatri lirici italiani*, *Annali del Turismo*, VI, Edizioni Geoprogress, 2017, pp. 59-81.
- Collins K., Ison R., *Dare we jump off Arnstein's ladder? Social learning as a new policy paradigm*, in: proceedings of PATH (Participatory Approaches in Science & Technology) Conference, 4-7 June 2006, Edinburgh.
- Cori E., *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, Franco Angeli, 2004.
- Cornforth C., *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* Routledge, 2003.
- Crevani L., Lindgren M., Packendorff J., *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*, *Scandinavian Journal of Management*, 2010, pp. 77-86.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 20-47.
- De Angelis M., *Le carte dell'impresario. Melodramma e costume teatrale nell'Ottocento*, Sansoni Editore, 1982.
- Decreto legislativo 14 agosto 1996, n. 367.
- Decreto-legge 6 novembre 2014.

- Denis J. L., Langley A., Cazale L., *Leadership and Strategic Change Under Ambiguity*, *Organization Studies*, 17(4), 1996, pp. 673–699.
- Denis J. L., Langley A., Sergi V., *Leadership in the Plural*, *The Academy of Management Annals*, 6:1, 2012, pp. 211-283.
- Dess G. G., Picken J. C., *Changing roles: Leadership in the 21st century*, *Organizational Dynamics*, 29 (4), 2000, pp. 18-34.
- Donovan, C., O'Brien, D., *Governing culture: Legislators, interpreters and accountants*, *Critical Perspectives on Accounting*, 2015, pp. 24-34.
- Dragonetti R., Ianniello C., Romano R. A., *Teatro dell'opera di Roma: storia, architettura ed acustica*, Conference Paper, 2011.
- Druker P. F., *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*, Routledge, 2011.
- ECTP-CEU, *European Charter on Participatory Democracy*, 2016.
- Etzioni A., *Dual Leadership in Complex Organizations*, *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 5, 1965, pp. 688-698.
- European Commission, *Participatory governance of cultural heritage*, 2018.
- European Expert Network on Culture (EENC), Margherita Sani, *Participatory governance of cultural heritage, ad hoc question*, 2015.
- Federazione CEMAT, "Talking About...Politiche Culturali - Fondazioni Lirico-Sinfoniche - Stefano Merlini" intervista del 12.03.2013.
- Ferrero G., *Crisi teatrale*, in *Rivista Musicale Italiana*, VI, fasc. III, pp. 602-611.
- Forte P., *Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso*, *Aedon rivista di arti e diritto on line*, 1/2009.
- Frajese V., *Dal Costanzi all'Opera*, Vol. 3, Roma: Edizioni Capitolium; 1977.
- Freeman R. E., Reed L. D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, 1983, pp. 88-106.
- Freeman R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- Froelich K. A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 3, 1999, pp. 246–268.
- Glixon B. L., Glixon J. E., *Inventing the Business of Opera. The Impresario and His World in Seventeenth-Century Venice*, *AMS Studies in Music*, Oxford University Press, 2006.

- Guccini G., "La direzione scenica nell'opera italiana", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 5, 1988.
- Heath J., *Morality, Competition, and the Firm*, Oxford University Press, 2014.
- Hersey P., Blanchard K. H., *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Hillman A. J., Withers M. C., Collins B. J., *Resource Dependence Theory: A Review*, *Journal of Management* 35 (6), 2009, pp. 1404-1427.
- Hodgson R. C., Levinson D. J., Zaleznik A., *The executive role constellation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1965.
- Hooghe L., Marks G., *Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance*, *American Political Science Review*, 97(2), 2003, pp. 233-243.
- Houghton J. D., Neck C. P., Manz C. C., *Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams*, Sage, 2003, pp. 123-140.
- House R. J., Howell J. M., *Personality and Charismatic Leadership*, *Leadership Quarterly*, 3(2), 1992, pp. 81-108.
- Hung H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, Blackwell Publishers, Vol. 6, no. 2, 1998, pp. 104-107.
- Huxham C., Vangen S., *Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, 2000, pp. 1159-1175.
- Ingram P., Simons T., *Institutional and Resource Dependence determinants of responsiveness to work-family issues*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, no. 5, 1995, pp. 1466-1482.
- Jansen D., *New forms of Governance in Research Organisations*, Springer, 2007.
- Jensen, M., Meckling, W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 1976, p. 305-360.
- Jordan A., Wurzel R. K. W., Zito A., *The Rise of 'New' Policy Instruments in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government?*, *Political Studies*, 53(3), pp. 477-496.
- Keohane R., *The Demand for International Regimes*, *International Organization* 36, 1982, p. 325-355.
- Kim A. M., Doeser J., *Governance Models for Cultural Districts*, Global Cultural Districts Network (GDCN), 2018.
- Kjaer A. M., *Governance*, Polity Pr, 2004.

- Kooiman J., *Social–Political Governance: Overview, Reflections, Design*, Public Management an International Journal of Research and Theory, 1999, pp. 67–92.
- Le fondazioni lirico-sinfoniche (aggiornato al 17.04.2020)
https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1104445.pdf?_1571325099667.
- Legge 14 agosto 1967 n. 800.
- Legge 7 ottobre 2013 n. 112.
- Lessona M., *Volere è potere*, Firenze, Barbera, 1869.
- Lorsch J. W., MacIver E., *Pawns or Potentates: The Reality of America’s Corporate Boards*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- Lüscher L. S., *Managing Leadership Paradoxes*, Routledge, 2019.
- Mace M., *Directors: Myth and Reality*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Malatesta D., Smith C. R., *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management*, Public Administration Review, Vol. 74, Iss. 1., 2014, pp. 14-25.
- Mancini F., Muraro M. T., Povoledo E., *I teatri del Veneto. Venezia e il suo territorio. Imprese private e teatri sociali*, Corbo e Fiore, Regione del Veneto, 1996.
- Mayntz R., *From government to governance: Political steering in modern societies*, Summer Academy on IPP: Wuerzburg, 2003.
- Mayntz R., *La teoria della governance: sfide e prospettive*, Rivista italiana di Scienza Politica 29, 1999, pp. 3-21.
- Mazzocchi F., Petrini A., *La grande trasformazione. Il teatro italiano fra il 1914 e il 1924*, Accademia University Press, 2019.
- Merlini S. “L’autonomia Negata” in Cerrina Feroni G., Nardella D., Petretto A., (eds.) *Organizzazione, gestione e finanziamento dei teatri d’opera: Esperienze europee a confronto*, Giappichelli Editore, 2014.
- Middleton, M., “Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function,” in W. W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, 1987.
- Mila M., *Breve storia della musica*, Einaudi, 2014.
- Monaldi G., *Impresari celebri del secolo XIX*, Rocca San Casciano, Cappelli, 1918.
- Nawaz A. et al., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Journal of Resources Development and Management, 2016.

- Nicolodi F., "Il sistema produttivo, dall'Unità a oggi", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987.
- Nicolodi F., *Musica e musicisti nel ventennio fascista*, Discanto, Fiesole, 1984.
- Novinsky C. M., Federici A., *Stewardship, un nuovo modello di governance*, Centro di documentazione Dors, 2008.
- OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015.
- Orecchia D., *Il Critico e l'attore. Silvio D'Amico e la scena italiana di inizio Novecento*, Accademia University Press, 2012.
- Pearce C. L., Conger J. A., *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, 2003.
- Pearce C. L., *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*, Academy of Management Executive, 2004, p. 47-57.
- Pepper A., *Agency Theory and Executive Pay. The Remuneration Committee's Dilemma*, Palgrave Macmillan, 2019.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978.
- Pfeffer J., *Size and composition of corporate boards of directors*, Administrative Science Quarterly, 1972, pp. 218-228.
- Pierre J., *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, Oxford University Press, 2000.
- Pini G., *La leadership situazionale, un modello vincente di gestione del team* (<https://www.sharingtourism.it/team-vincente/leadership-situazionale/>).
- Piperno F., "Il sistema produttivo, fino al 1780", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987.
- Reid W., Karambaya R., *Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations*, Human Relations 62(7), 2009, pp. 1073-1112.
- Rosenau J.N., Czempel E. O. (eds.), *Governance Without Government. Order and Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- Rosmini E., *La legislazione e la giurisprudenza dei teatri*, F. Manini, Milano, 1872.
- Rosselli J., "Il sistema produttivo dal 1780 al 1880", in Bianconi L., Pestelli G. (eds.), *Storia dell'Opera italiana*, EDT/Musica, Vol. 4, 1987.
- Rosselli J., *L'Impresario d'Opera. Arte e affari nel teatro musicale italiano dell'Ottocento*, EDT/Musica, 1996.

- Rossi C. S., *Il teatro come impresa: la Fenice negli anni 1836-66*, Quaderni dell'Archivio Storico del Teatro La Fenice, 1, Venezia, 2005.
- Sani M., Lynch B., Visser J., Gariboldi A., *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name*, EENC Short Analytical Report, 2015.
- Scarpellini, E., *Organizzazione teatrale e politica del teatro nell'Italia fascista*, La nuova Italia editrice, 1989.
- Schürmann, Strakosch M., *L'Impresario in Angustie. Adelina Patti e altre stelle fuori della leggenda (1886-1893)*, Bompiani Milano, 1940.
- Scott, W. R., "Institutional Analysis" in W. A. Scott and J. W. Meyer (ed.), *Institutional Environments and Organizations*, London: SAGE Pub., 1994, pp. 81-99.
- Sereno F., "Se un Ente Lirico si mette all'Opera", *Il Giornale delle Fondazioni*, 15.01.2016.
- Sergi V., et al., "Plural Leadership in Health Care Organizations", in Ferlie E., Montgomery K., Pedersen A. R., (eds.), *Health Care Management*, Oxford University Press, 2016, pp. 210-230.
- Shamir B., House R. J., Arthur B. M., *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, 1993 pp. 577-594.
- Shamir B., *Meaning, self, and motivation in organizations*, *Organization Studies*, 12, 1991, pp. 405-424.
- Sicca L., M., *The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi*, *International Journal of Cultural Policy*, 1997, pp. 201-224.
- Sicca L., M., Zan L., *Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli enti lirici in fondazioni*, *Aedon rivista di arti e diritto on line*, 2/2004.
- Simon N., *The Participatory Museum*, Santa Cruz, 2010.
- Sole G., *Relazione del Commissario straordinario del Governo sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche*, Seconda Relazione dell'anno 2018, Febbraio 2019.
- Sole G., *Relazione del Commissario straordinario del Governo sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche*, Seconda Relazione dell'anno 2019, Dicembre 2019.
- Sorge G., *I teatri di Palermo nei secoli XVI, XVII, XVIII*, Industrie Riunite Editoriali Siciliane, 1926.
- *Statuto dell'Associazione Nazionale Fondazioni Liriche e Sinfoniche*, 21.07.2015.

- Taviani F., *La commedia dell'arte e la società barocca. La fascinazione del teatro*, Bulzoni, 1969.
- Toelle J., *Opera as business? From impresario to the publishing industry*, *Journal of Modern Italian Studies*, 17:4, 2012, pp. 448-459.
- Trevisan P., *The managerialization of the arts in the era of creativity. The case of an Italian opera house*, Università Ca' Foscari, Working Paper n. 1/2017.
- Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura, organizzazione delle attività musicali in Italia*, Bulzoni, Roma, 1998.
- Valle G., *Cenni teorico-pratici sulle aziende teatrali*, Società tipog. de' classici italiani, Milano, 1823.
- Weber M., *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons, New York: Free Press, 1947.
- Wittmer D., *Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences Among Government, Hybrid Sector and Business Managers*, *Public Productivity and Management Review*, 1991, 14 (4), 369-383.
- Yukl G., *A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions*, *Leadership Quarterly*, Vol. 4 No. 3/4, 1993, pp. 367-373.
- Zehndorfer E., *Leadership. A critical introduction*, Routledge, 2014.