



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOTTORATO DI RICERCA IN
ARTI VISIVE, PERFORMATIVE, MEDIALI

Ciclo 38

Settore Concorsuale: 10/C1 - TEATRO, MUSICA, CINEMA, TELEVISIONE E MEDIA
AUDIOVISIVI

Settore Scientifico Disciplinare: L-ART/05 - DISCIPLINE DELLO SPETTACOLO

STATO, REGIONI E FINANZIAMENTO PUBBLICO: IL 'CASO' EMILIA-ROMAGNA
IN UNA PROSPETTIVA DI LUNGO PERIODO.

Presentata da: Giuseppe Luca Roncone

Coordinatore Dottorato

Marco Cucco

Supervisore

Matteo Paoletti

Co-supervisore

Sebastian Stauss

Esame finale anno 2026

Finanziato dall'Unione europea - Next Generation EU, Missione 4, Componente 2, Investimento 3.3 (D.M. 117/2023) CUP J33C22001630002



Alla compagnia Harsh Teatro

“Viviamo in un sistema che produce dolore, riversandolo fuori dalle sue fabbriche, le acque del dolore, oceano, tempesta, dove noi affoghiamo, morti, troppo presto.

Il teatro è come una barca, è soltanto grande così, ma la rivolta è il rovesciamento del sistema, la rivoluzione è il capovolgersi della marea.”

Julian Beck

Indice

Indice delle tabelle	10
Indice dei grafici	11
Indice delle figure	12
Introduzione	15
Sintesi dei risultati principali	21
Limiti della ricerca	24
1.0 Teatro e politica culturale in Italia (1945–2025): ottant’anni di storia incompiuta	28
1.0.1 Continuità autoritaria e riformismo mancato (1945–1985)	28
1.0.2 Politiche, pratiche e precarietà: l’evoluzione del teatro indipendente italiano (anni ‘60–’80).....	38
1.1 Federalismo incompiuto: promesse, conflitti e paralisi (1985–2001).....	45
1.2 Costituzione nuova, politica vecchia (2001–2010).....	57
1.3 La normalizzazione della crisi (2010–2020).....	64
1.3.1 La riforma Franceschini: triennialità, nuovi criteri e riequilibrio territoriale	64
1.3.2 Il nuovo ruolo dei Teatri Nazionali e dei Centri di Produzione nella riforma del FUS.....	69
1.3.3 Dalla Delrio al regionalismo differenziato: istituzioni deboli, blocchi e disuguaglianze.....	71
1.4 La cultura sacrificabile (2020–2025)	75
1.4.1 Dalla crisi strutturale del lavoro artistico all’estetica addomesticata.....	83
1.4.2 Le Regioni come possibile alternativa: problemi e contraddizioni.....	89
2.0 Politiche culturali a confronto: affinità e divergenze nella governance multilivello emiliano-romagnola	91
2.0.1 Introduzione	91
2.0.2 Politiche culturali regionali nel modello di governance multilivello dell’Emilia-Romagna.	93
2.0.3 Governance culturale e risorse pubbliche: divergenze e convergenze tra livello statale e regionale.....	100
2.0.4 Geografia dei trasferimenti: livelli, quote e concentrazione dei finanziamenti regionali allo spettacolo nelle province emiliano-romagnole	112

2.0.5	Geografie della concentrazione: l'indice di Herfindahl–Hirschman nei finanziamenti allo spettacolo	137
3.0	Fondamenti teorici dell'organizzazione e metodologia dell'analisi: l'ambiente esterno.	152
3.0.1	Introduzione	152
3.0.2	Dal palco al contesto: governare la dipendenza.....	153
3.0.3	Incertezza e dipendenza: principi per il design organizzativo dei teatri	167
3.0.4	Teoria e prassi delle relazioni interorganizzative in ambito teatrale.....	169
3.1	Analisi dell'ambiente esterno dei casi studio.....	179
3.1.1	Fondazione del Teatro Comunale di Bologna.....	180
3.1.2	Emilia-Romagna Teatro Fondazione.....	183
3.1.3	Teatro Due.....	188
3.1.4	Ravenna Teatro.....	189
3.1.5	Santarcangelo Festival	192
4.0	Fondamenti teorici dell'organizzazione e metodologia dell'analisi: l'ambiente interno.	195
4.0.1	Dall'Analisi del Contesto alla Formulazione Strategica.....	195
4.0.2	Le strategie di adattamento organizzativo secondo Miles e Snow	199
4.0.3	Il modello a stella di Galbraith: un approccio sistemico al design organizzativo....	201
4.0.4	Il modello delle cinque configurazioni organizzative di Mintzberg	206
4.0.5	Le configurazioni strutturali e gli assetti gerarchici.....	208
4.0.6	Approcci di valutazione dell'efficacia	225
4.0.7	Approccio dei valori competitivi di Quinn e Rohrbaugh.....	229
4.1	Analisi dell'ambiente interno dei casi studio	232
4.1.1	Fondazione del Teatro Comunale di Bologna.....	232
4.1.2	Emilia-Romagna Teatro Fondazione.....	243
4.1.3	Fondazione Teatro Due	257
4.1.4	Ravenna Teatro.....	270
4.1.5	Santarcangelo Festival	278
5.0	Analisi economico-finanziaria dei casi studio	291
5.0.1	Box Office Ratio	294
5.0.2	Box Office Sustainability Index.....	299
5.0.3	Analisi comparata di Box Office Ratio e Box Office Sustainability	304
5.0.4	Efficienza dei dipendenti.....	308
5.0.5	Efficienza delle risorse.....	310

5.0.6	Portata	314
5.0.7	Box Office Ratio on Subsidies.....	318
6.0	Differenze strutturali tra il sistema federale tedesco e quello regionale italiano: introduzione generale e quadro comparativo	321
6.0.1	Il modello della governance tedesca: struttura federale e implicazioni	321
6.0.2	Limiti e criticità di una maggiore autonomia regionale in Italia.....	327
6.1	Cooperazione federale e frammentazione regionale: il teatro tra Germania e Italia	329
6.1.1	La gestione dei teatri	329
6.1.2	Finanziamenti e Contributi Privati.....	331
6.1.3	Implicazioni culturali e teatrali nell’ottica di una maggiore autonomia regionale ..	337
6.1.4	Attuare una riforma del teatro, in un’ottica comparata	339
	Conclusioni	366
	Bibliografia	374
	Teoria ed economia della cultura e delle organizzazioni artistiche.....	374
	Organizzazione, governance e teoria delle istituzioni.....	374
	Politiche culturali, spettacolo e regionalismo	375
	Storia e sistemi del teatro italiano	376
	Metodi quantitativi e analisi dei dati.....	377
	Documentazione giuridica e istituzionale	377
	Documentazione enti.....	381
	Fonti giornalistiche e sitografia.....	381

Indice delle tabelle

Tabella 1.1: andamento dello stanziamento del Fondo Unico per lo Spettacolo sul PI (1985-2022).....	35
Tabella 2.1: Andamento dei finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo in Emilia-Romagna e in Italia (2000–2025), valori correnti e costanti (base 2000).....	102
Tabella 2.2: finanziamenti regionali e statali a prezzi costanti 2000, con indicatori di variazione percentuale e di tasso di crescita annuo.....	110
Tabella 2.3: contributi a prezzi correnti della Regione Emilia-Romagna erogati attraverso la L.R. 13/99 ad enti dello spettacolo attivi sul territorio regionale.....	115
Tabella 2.4: contributi a prezzi costanti (base 2000) della Regione Emilia-Romagna erogati attraverso la L.R. 13/99 ad enti dello spettacolo attivi sul territorio regionale, aggregati per province.....	118
Tabella 2.5: distribuzione percentuale dei finanziamenti erogati attraverso la L.R. 13/99 dalla Regione Emilia-Romagna ad enti dello spettacolo attivi in regioni, aggregati per province.....	122
Tabella 2.6: finanziamenti elargiti attraverso la L.R. 13/99, destinanti ad enti dello spettacolo con sede legale fuori regione.....	124
Tabella 2.7: trasferimenti FUS, a prezzi correnti, ricevuti dagli enti dello spettacolo attivi in regione dal 2013 al 2025, aggregati per provincia.....	126
Tabella 2.8: trasferimenti FUS, a prezzi costanti, ricevuti dagli enti dello spettacolo attivi in regione dal 2013 al 2025, aggregati per provincia.....	129
Tabella 2.9: gap percentuale tra valori nominali e reali dei finanziamenti FUS agli enti attivi nella regione Emilia-Romagna.....	131
Tabella 2.10: percentuali delle quote FUS/FNSV, aggregate per provincia.....	133
Tabella 2.11: andamento del totale delle risorse statali e della quota destinata all'Emilia-Romagna nel periodo 2013-2023, con indicazione della percentuale sul totale nazionale e della variazione assoluta anno su anno.....	135
Tabella 2.12: numero di enti finanziati dallo Stato, aggregati per provincia.....	139
Tabella 2.13: numero di enti finanziati dalla Regione Emilia-Romagna, aggregati per provincia.....	140

Tabella 2.14: andamento demografico delle province emiliano-romagnole nel periodo 2001-2024.....	142
Tabella 2.15: indici di concentrazione Herfindahl-Hirschman (HHI) relativi alla distribuzione dei finanziamenti agli enti dello spettacolo in Emilia-Romagna, distinti per fonte (regionale e statale) e per modalità di calcolo (assoluto, pro capite, per enti e combinato), nel periodo 2000-2025.....	145
Tabella 3.1: Ruoli di compagnia e teatro nelle fasi di produzione e programmazione dello spettacolo dal vivo.....	163
Tabella 3.2: Organizzazioni di rappresentanza e advocacy nel settore dello spettacolo dal vivo.....	166
Tabella 4.1: tipologia strategica di Miles e Snow.....	201
Tabella 4.2: punti di forza e debolezza di una struttura funzionale.....	212
Tabella 4.3: punti di forza e debolezza di una struttura divisionale.....	214
Tabella 4.4: punti di forza e debolezza di una struttura per area geografica.....	216
Tabella 4.5: punti di forza e debolezza di una struttura orizzontale.....	218
Tabella 4.6: punti di forza e debolezza di una struttura a matrice.....	224
Tabella 6.1: la matrice della riforma.....	339

Indice dei grafici

Grafico 1.1: andamento dello stanziamento del Fondo unico per lo spettacolo (a prezzi correnti e costanti) (1985-2022).....	36
Grafico 2.1: finanziamenti statali e regionali a prezzi costanti.....	107
Grafico 5.1: box Office Ratio Teatro Due.....	292
Grafico 5.2: box office Santarcangelo Festival.....	293
Grafico 5.3: box office Ravenna Teatro.....	293
Grafico 5.4.: box office Emilia-Romagna Teatro.....	294
Grafico 5.5: box office ratio Teatro Comunale di Bologna.....	294
Grafico 5.6: andamento complessivo box office ratio dei casi studio.....	295
Grafico 5.7: box office sustainability Index del Teatro Due.....	297
Grafico 5.8: box office sustainability Index del Santarcangelo Festival.....	297

Grafico 5.9: box office sustainability Index di Ravenna Teatro.....	298
Grafico 5.10: box office sustainability Index di Emilia-Romagna Teatro.....	298
Grafico 5.11: box office sustainability Index del Teatro Comunale di Bologna.....	299
Grafico 5.12: box office sustainability Index dei cinque casi studio, in valori percentuali.....	301
Grafico 5.13: box office ratio e box office sustainability del Teatro Due, in valori percentuali.....	303
Grafico 5.14: box office ratio e box office sustainability del Santarcangelo Festival, in valori percentuali.....	303
Grafico 5.15: box office ratio e box office sustainability di Ravenna Teatro, in valori percentuali.....	304
Grafico 5.16: box office ratio e box office sustainability di Emilia-Romagna Teatro, in valori percentuali.....	304
Grafico 5.17: box office ratio e box office sustainability del Teatro Comunale di Bologna, in valori percentuali.....	305
Grafico 5.18: efficienza delle risorse del Teatro Due.....	309
Grafico 5.19: efficienza delle risorse nel Santarcangelo Festival.....	309
Grafico 5.20: efficienza delle risorse in Ravenna Teatro.....	310
Grafico 5.21: efficienza delle risorse in Emilia-Romagna Teatro.....	310
Grafico 5.22: efficienza delle risorse nel Teatro Comunale di Bologna.....	311
Grafico 5.23: portata - Teatro Due.....	313
Grafico 5.24: portata - Santarcangelo Festival.....	313
Grafico 5.25: portata - Ravenna Teatro.....	314
Grafico 5.26: portata - Emilia-Romagna Teatro.....	314
Grafico 5.27: portata Teatro Comunale di Bologna.....	315
Grafico 5.28: box office ratio on subsidies.....	317

Indice delle figure

Figura 3.1: Modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale.....	160

Figura 3.2: Collegamenti fra caratteristiche ambientali e azioni organizzative. Elaborazione dell'autore.....	167
Figura 3.3: modello per le relazioni interorganizzative.....	170
Figura 4.1: rappresentazione di un sistema aperto e dei suoi insiemi.....	197
Figura 1.2: rappresentazione del modello a stella di Galbraith.	202
Figura 4.3: Il ruolo del top management nell'indirizzo strategico, nella progettazione e nel conseguimento dei risultati.....	204
Figura 4.4: a relazione tra progettazione organizzativa orientata all'efficienza e progettazione orientata ai risultati di apprendimento.....	208
Figura 4.5: organigramma di una struttura funzionale.....	209
Figura 4.6: opzioni di progettazione strutturale per il raggruppamento.....	210
Figura 4.7: organigramma di una struttura divisionale.....	213
Figura 4.8: organigramma di una struttura per area geografica.....	215
Figura 4.9: organigramma di una struttura orizzontale.....	217
Figura 4.10: organigramma di una struttura ibrida.....	219
Figura 4.11: organigramma di una struttura ibrida.....	220
Figura 4.12: organigramma di una struttura a matrice.....	221
Figura 4.13: approcci contingenti alla misurazione dell'efficacia organizzativa.....	225
Figura 4.14: quattro modelli valoriali per l'efficacia.....	229
Figura 4.15: organigramma del Teatro Comunale di Bologna. Fonte: Fondazione Teatro Comunale di Bologna. Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.....	233
Figura 4.16: possibile organigramma di Emilia-Romagna Teatro Fondazione.....	247
Figura 4.17: ipotesi di organigramma per Teatro Due.....	259
Figura 4.18: ipotesi di organigramma per Ravenna Teatro.....	271
Figura 4.19: ipotesi di organigramma per Santarcangelo dei Teatri.....	279
Figura 6.1: otto nuovi parametri delle future operazioni di teatro.....	338

Introduzione

La presente ricerca è frutto di un progetto a tema vincolato, finanziato su fondi PNRR per l'innovazione della Pubblica Amministrazione e si sviluppa principalmente attraverso una Convenzione stipulata con la Regione Emilia-Romagna¹. Il tema della ricerca sono le politiche culturali attuate dall'accordo in materia di Autonomia Differenziata ad oggi, vale a dire a partire dalla riforma costituzionale del 2001, con un particolare attenzione per l'Emilia-Romagna. L'indagine si inserisce nel quadro delle ricerche storico-economiche dello spettacolo dal vivo e il suo arco temporale di riferimento unisce una prospettiva di medio periodo, dalla fine degli anni Novanta, a uno sguardo attento all'evoluzione del panorama contemporaneo.

La ricerca si propone di indagare come e in che misura la Regione Emilia-Romagna abbia reagito, nel corso degli ultimi decenni, ai cambiamenti normativi e al progressivo ridimensionamento dell'apporto economico statale agli enti dello spettacolo dal vivo. L'obiettivo è verificare se l'ente regionale abbia esercitato una funzione di riequilibrio quanto meno parziale, ma sistematico, rispetto al progressivo squilibrio dello Stato², traducendo le proprie scelte legislative e finanziarie in strumenti concreti di sostegno al settore.

A partire dalla riforma del Titolo V della Costituzione nel 2001, il quadro normativo nazionale ha delineato un processo di decentramento tuttora in corso, in cui le Regioni hanno acquisito competenze significative senza che lo Stato rinunciasse al controllo delle principali leve di finanziamento. In questo contesto, l'Emilia-Romagna si è distinta per l'adozione di un modello di governance multilivello che – attraverso la L.R. 37/1994, recante “Norme in materia di promozione culturale”, la

¹ La borsa di Dottorato è stata finanziata ex D.M. 351 del 9 aprile 2022, art. 8 “Dottorati per la Pubblica Amministrazione”, con risorse NextGenerationEU, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4, Componente 1, Investimento 3.4 “Didattica e competenze universitarie avanzate” e Investimento 4.1 “Estensione del numero di dottorati di ricerca e dottorati innovativi per la pubblica amministrazione”. La convenzione è stata stipulata con il Settore Attività culturali, Economia della Cultura e Giovani della Regione Emilia-Romagna. Il partner internazionale è la Ludwig-Maximilians-Universität di Monaco di Baviera.

² Paoletti, M., & Celati, B. (2024). *Vecchi problemi, “nuovi” player: il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel sistema dello spettacolo dal vivo italiano*. In R. Paltrinieri & F. Spampinato (a cura di), *Arti come Agency. Il valore sociale e politico delle arti nelle comunità*, p. 106.

L.R. 13/1999 sullo spettacolo dal vivo, la L.R. 2/2018 sullo sviluppo del settore musicale e la più recente L.R. 21/2023, che abroga e quindi sostituisce la L.R. 37/1994 in materia di promozione culturale – ha sperimentato forme innovative di programmazione pluriennale, cooperazione istituzionale e distribuzione territoriale delle risorse.

Il cuore dell'indagine è dunque comprendere se la Regione abbia saputo interpretare il proprio ruolo non soltanto come soggetto attuatore di indirizzi nazionali, ma come attore politico-amministrativo capace di modulare i propri interventi in risposta alle trasformazioni del contesto normativo e alle contrazioni del finanziamento statale. Per rispondere a questa domanda, la ricerca combina l'analisi delle fonti legislative e programmatiche della Regione con l'elaborazione delle serie storiche dei finanziamenti, distinguendo tra valori nominali e a prezzi costanti, e integrando la prospettiva quantitativa con l'approfondimento qualitativo di casi studio emblematici del sistema regionale dello spettacolo dal vivo.

Altresì, per approfondire l'analisi dell'apporto regionale agli enti dello spettacolo dal vivo e del suo impatto in termini di governance e comportamenti organizzativi, la ricerca si focalizza su una selezione di casi studio particolarmente significativi, scelti in base sia alla loro collocazione istituzionale nell'ambito del FUS/FNSV sia al peso produttivo che ricoprono nel panorama culturale nazionale e regionale. I soggetti analizzati rappresentano le principali tipologie di enti dello spettacolo dal vivo, definiti secondo le categorie individuate dal Ministero della Cultura ex D.M. 1 luglio 2014 (c.d. "Nuovi criteri"): Emilia-Romagna Teatro (ERT, Teatro Nazionale), la Fondazione Teatro Due di Parma (Teatro di Rilevante Interesse Culturale, oggi Teatro delle Città), la Fondazione Teatro Comunale di Bologna (Fondazione Lirico-Sinfonica), Ravenna Teatro (Centro di Produzione Teatrale) Santarcangelo dei Teatri (Festival multidisciplinare). Questa pluralità di soggetti – due dei quali partecipati dalla Regione (ERT e Teatro Comunale) – consente di osservare come le politiche di finanziamento incidano su istituzioni di diversa natura e missione culturale.

La ricerca si è dispiegata attraverso lo sviluppo di quattro aree centrali:

1. L'inquadramento teorico e normativo, sviluppato attraverso lo studio della letteratura in materia di organizzazione ed economia dello spettacolo dal vivo e delle principali fonti giuridiche, sia nazionali che regionali. In questa fase sono stati considerati tanto i riferimenti storici della politica culturale italiana – dalla Legge 800/1967 fino all'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) nel 1985 – quanto le normative regionali che, a partire dagli anni Ottanta, hanno progressivamente configurato l'Emilia-Romagna come un laboratorio di governance multilivello, fino all'approvazione della L.R. 13/1999 sullo spettacolo dal vivo e alla più recente L.R. 21/2023.

2. La ricerca archivistica, condotta presso il Settore Attività culturali, Economia della Cultura e Giovani della Regione Emilia-Romagna, che ha reso disponibili documenti sia giuridico-istituzionali (leggi, programmi triennali, decreti, verbali) sia amministrativo-contabili (bilanci, note integrative, carteggi con gli enti). La documentazione cartacea, che copre in prevalenza il periodo fino al 2010, è stata trattata prioritariamente per ragioni di conservazione e accessibilità, mentre dal 2010 in poi si è potuto lavorare anche su fonti digitali.
3. L'implementazione di un database: i dati raccolti sono stati inseriti nel database MIDAS³, che oggi conta quasi 60.000 record relativi a più di 11.000 imprese teatrali e riguardanti le linee di finanziamento statali e regionali dal 2000 al 2025.
4. L'analisi dei dati, basata su strumenti quantitativi (serie storiche, deflazione dei valori, tassi di crescita, indici di concentrazione, correlazioni, regressioni) e qualitativi (lettura delle finalità normative, interpretazione delle scelte allocative, confronto tra livello statale e regionale). Questa doppia chiave di lettura ha consentito di distinguere l'andamento nominale dei finanziamenti dall'effettiva capacità reale di spesa, depurata dall'inflazione, e di verificare se e in che misura la Regione abbia svolto un ruolo compensativo rispetto alla progressiva contrazione dei trasferimenti statali.

In un contesto segnato da profonde trasformazioni, tanto sul piano normativo quanto su quello produttivo e culturale, la ricerca ha inteso esplorare la relazione strutturale tra finanziamento pubblico, capacità di autofinanziamento e performance gestionale, analizzando le modalità con cui le istituzioni teatrali regionali riescono a mantenere una condizione di sostenibilità in un ambiente in rapido mutamento.

La tesi si colloca in un quadro teorico interdisciplinare, che intreccia gli studi di economia della cultura, organizzazione aziendale e politiche pubbliche, con l'obiettivo di elaborare un modello interpretativo capace di cogliere la complessità del teatro come sistema produttivo di valore pubblico. Da questa prospettiva, la sostenibilità economica non è stata intesa come mero equilibrio di bilancio, ma come capacità di persistenza organizzativa e funzionale, in grado di garantire continuità artistica

³ MIDAS è l'acronimo di Mappatura Italiana Dati Attività di Spettacolo. Si tratta di un database pensato per raccogliere e organizzare in maniera sistematica i dati relativi ai finanziamenti e alle attività dello spettacolo dal vivo in Italia, sviluppato all'interno del Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale *Performing arts, economics, and cultural policies. New interpretative paradigms between aesthetics and social sciences* (PRIN 2022 - 2022P749MT), coordinato da Matteo Paoletti (Università di Bologna) e finanziato con fondi PNRR/Next Generation EU.

L'obiettivo è quello di costruire una base dati diacronica, in grado di restituire le tendenze di finanziamento da parte dello Stato, delle Regioni, degli enti locali, delle fondazioni bancarie e degli stakeholder privati, e di metterle in relazione con i comportamenti del pubblico e con i bilanci degli enti.

e rilevanza sociale nel tempo. Tale impostazione ha consentito di superare la tradizionale dicotomia tra efficienza economica e funzione culturale, restituendo un'immagine del teatro come infrastruttura civile e non come semplice impresa di produzione.

L'analisi ha seguito un approccio di tipo diacronico e comparativo, osservando le variazioni degli indicatori lungo un arco temporale esteso. Questa prospettiva ha consentito di individuare tendenze strutturali, evidenziare discontinuità e misurare la resilienza dei diversi modelli organizzativi di fronte a shock esterni. In particolare, l'osservazione dei rapporti tra biglietteria e costi totali, tra risorse pubbliche e incassi, e tra costi di produzione e numero di recite, ha offerto una visione integrata della sostenibilità economica e operativa del teatro regionale, restituendo un'immagine articolata delle dinamiche di equilibrio tra mercato, sussidio e impatto territoriale. Essenziale, per lo sviluppo di questa prospettiva, è stata la collaborazione con il prof. Thomas Schmidt, della Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main, che ringrazio sentitamente.

Il percorso complessivo della ricerca si è dunque articolato in una progressione logica che, partendo dalla comprensione dell'ambiente esterno e interno – rispettivamente normativo e organizzativo –, è giunta alla costruzione di un modello di valutazione fondato su dati concreti e comparabili. Tale modello ha permesso non solo di analizzare il comportamento economico dei singoli enti, ma anche di interpretare le loro differenze strutturali come espressione di diverse concezioni della missione pubblica e della funzione culturale del teatro. In questo senso, la ricerca si configura come un contributo al dibattito sulla accountability culturale, intesa come capacità delle istituzioni artistiche di rendere conto del proprio operato non solo in termini di spesa, ma di valore generato per la collettività.

La ricapitolazione del percorso di ricerca evidenzia la coerenza tra la prospettiva teorica, il metodo comparativo e l'elaborazione dei risultati. La tesi dimostra come l'analisi economico-finanziaria, se letta in una chiave interdisciplinare e integrata, possa offrire strumenti interpretativi di grande efficacia per comprendere il funzionamento del sistema teatrale contemporaneo e orientare, su basi scientifiche, le future scelte di politica culturale e di governance pubblica.

Il primo capitolo si avvia con una ricostruzione storica delle politiche culturali e delle forme di organizzazione del teatro pubblico italiano nel secondo dopoguerra. L'analisi parte dal quadro istituzionale che, a partire dagli anni Cinquanta, ha progressivamente delineato un modello di intervento pubblico nello spettacolo, incentrato sul principio della promozione della cultura come bene collettivo e sul riconoscimento del teatro quale servizio di interesse generale.

Attraverso l'esame delle principali tappe normative – dalla legge n. 800 del 1967 sull'organizzazione dei teatri lirici e sinfonici, fino alla riforma del Fondo Unico per lo Spettacolo del 1985 e alle più recenti disposizioni ministeriali – il capitolo evidenzia come l'intervento dello Stato abbia assunto

nel tempo una duplice funzione: da un lato, quella di sostenere economicamente la produzione artistica, dall'altro, quella di orientare le politiche di decentramento e la distribuzione territoriale delle risorse.

Particolare attenzione è dedicata al ruolo degli enti locali e delle Regioni, la cui crescente competenza in materia culturale, sancita dalla riforma del Titolo V della Costituzione (2001), ha modificato profondamente gli equilibri tra centro e periferia, favorendo la nascita di modelli gestionali misti e nuove forme di partenariato pubblico-privato.

In questa prospettiva, il capitolo propone una lettura diacronica che intreccia dimensione istituzionale, economica e culturale, ponendo le basi per comprendere come le successive trasformazioni del sistema teatrale – analizzate nei capitoli seguenti – derivino da processi di lunga durata, in cui si combinano politiche di sostegno pubblico, dinamiche di mercato e mutamenti nella domanda culturale.

Il secondo capitolo analizza il ruolo della Regione nel sistema di governance dello spettacolo dal vivo, con particolare attenzione ai processi di decentramento amministrativo e di ridefinizione delle competenze che, a partire dagli anni Settanta, hanno progressivamente trasformato la relazione tra Stato e autonomie territoriali.

Attraverso l'analisi delle principali tappe normative il capitolo evidenzia come il principio di sussidiarietà e la logica del regionalismo differenziato abbiano profondamente modificato la geografia istituzionale del settore. Il teatro, da ambito di intervento prevalentemente statale, è divenuto terreno di sperimentazione di politiche regionali autonome, spesso caratterizzate da approcci e strumenti eterogenei.

La parte conclusiva del capitolo riflette sulle implicazioni di tale processo: da un lato, la regionalizzazione ha consentito una maggiore aderenza delle politiche culturali alle specificità dei contesti locali; dall'altro, ha accentuato disomogeneità territoriali e disparità di risorse tra Nord e Sud. Ne emerge un quadro complesso, in cui la capacità delle Regioni di esercitare un ruolo di regia efficace dipende dal grado di integrazione tra programmazione culturale, strumenti economici e visione politica di lungo periodo.

Il terzo, il quarto e il quinto capitolo si concentrano rispettivamente sull'analisi dell'ambiente esterno, sull'analisi dell'ambiente interno e sull'analisi delle prestazioni dei casi studio. Il terzo capitolo evidenzia come i fattori economici, politici, tecnologici e socioculturali condizionino le strategie di gestione, la struttura organizzativa e la capacità di adattamento delle istituzioni dello spettacolo dal vivo.

L'analisi evidenzia che le organizzazioni teatrali operano in un ambiente complesso, instabile e ad alta interdipendenza, dove la capacità di sopravvivenza dipende dall'equilibrio tra adattamento

interno (flessibilità organizzativa, ruoli di confine, coordinamento interfunzionale) e azione esterna (alleanze, reti, advocacy). La sostenibilità del sistema, allo stato attuale, dipende dalla possibilità di ridurre la dipendenza strutturale dai finanziamenti pubblici, incrementando la cooperazione e l'innovazione gestionale.

Il sesto capitolo, infine, affronta il tema della riforma del sistema teatrale prendendo come punto di riferimento il modello tedesco e, in particolare, la riflessione critica di Thomas Schmidt, uno dei più autorevoli studiosi e operatori della scena tedesca contemporanea. La sua opera (*Theater, Krise und Reform*, 2017) rappresenta il punto di partenza per un'indagine che non si limita alla Germania, ma apre a una riflessione più ampia sulla necessità di ripensare il teatro pubblico come istituzione culturale e politica.

Il capitolo mette in evidenza come il contesto tedesco si fondi su un federalismo culturale maturo, in cui i poteri e le competenze in materia di cultura sono distribuiti tra Stato federale, Länder e comuni. Tale modello consente un equilibrio tra autonomia e coordinamento, e garantisce una rete capillare di istituzioni teatrali sostenute pubblicamente. I Länder non solo finanziano i teatri di Stato e i teatri cittadini, ma stabiliscono anche strategie di diffusione culturale che favoriscono la partecipazione, la formazione e la sperimentazione artistica.

Il confronto con l'Italia introduce la questione dell'autonomia differenziata e del rischio di frammentazione del sistema teatrale nazionale. Mentre in Germania il federalismo culturale si fonda su un principio di solidarietà e cooperazione tra i diversi livelli di governo, in Italia la prospettiva dell'autonomia regionale rischia di ampliare le disparità già esistenti tra Nord e Sud, compromettendo la coesione e l'uniformità del diritto di accesso alla cultura. In questo senso, il modello tedesco offre un riferimento utile ma non replicabile in modo meccanico: esso funziona perché poggia su un equilibrio istituzionale, economico e sociale che in Italia è ancora fragile.

Nella parte conclusiva, il capitolo propone una riflessione critica sulla direzione del cambiamento. Se per Schmidt la riforma deve partire “dall'alto verso il basso”, attraverso una revisione sistemica guidata dalle istituzioni, nel contesto italiano la trasformazione può avvenire solo “dal basso”, come processo collettivo e partecipato. Il teatro, in questa prospettiva, torna a essere non solo un luogo di produzione artistica, ma anche uno spazio di cittadinanza e di comunità, in cui la cultura si manifesta come strumento di coesione e di democrazia. Il modello tedesco, con le sue contraddizioni e le sue potenzialità, diventa così un prisma attraverso cui leggere anche la situazione italiana, aprendo la strada a una riflessione più ampia sul ruolo delle istituzioni culturali nel tempo presente.

1. Sintesi dei risultati principali

L'analisi condotta sui cinque casi studio ha permesso di delineare un quadro chiaro e articolato della sostenibilità economica e gestionale del sistema teatrale dell'Emilia-Romagna, evidenziando tanto le differenze strutturali tra gli enti quanto le tendenze comuni che attraversano il comparto. I risultati emersi mostrano un sistema complessivamente solido, ma fortemente dipendente dal sostegno pubblico, la cui tenuta è garantita più dalla stabilità dei finanziamenti ministeriali e regionali che dalla capacità di autofinanziamento attraverso la biglietteria o i contributi privati.

Nel loro insieme, i risultati mostrano una gerarchia funzionale e strutturale tra i diversi modelli teatrali: le fondazioni lirico-sinfoniche si basano su una logica di stabilità istituzionale e alti costi fissi; i teatri di prosa operano secondo modelli più flessibili e adattivi; i festival incarnano forme di sperimentazione culturale sostenute da finanziamenti progettuali e reti internazionali. Ciò che accomuna tutte le realtà analizzate è la centralità del sostegno pubblico come garanzia di sopravvivenza e qualità. La sostenibilità del sistema teatrale regionale si conferma una condizione collettiva e sistemica, più che come risultato della sola gestione economica dei singoli enti, e riflette la specificità del teatro come bene culturale pubblico, la cui vitalità dipende da un equilibrio costante tra autonomia creativa, efficienza organizzativa e responsabilità istituzionale.

L'analisi consente di sviluppare una riflessione critica di più ampio respiro sul significato della sostenibilità economica e istituzionale del teatro come sistema complesso di produzione di valore pubblico. I risultati emersi mostrano che la sostenibilità del settore non può essere interpretata attraverso le sole categorie dell'efficienza o dell'autonomia finanziaria, ma deve essere compresa come espressione di un equilibrio dinamico tra economia, politica e cultura. In altre parole, la vitalità del sistema teatrale non risiede tanto nella capacità di generare profitto, quanto nella capacità di garantire continuità e qualità nell'offerta culturale, mantenendo al tempo stesso una coerenza con la propria missione artistica e sociale.

Dal punto di vista teorico, i dati confermano e al tempo stesso ampliano la riflessione sviluppata nella letteratura sull'economia della cultura, secondo cui il teatro rappresenta un bene meritorio che produce externalità positive e non può essere sostenuto esclusivamente in base al principio del fallimento di mercato. Molti autori hanno legato questo presupposto alla produzione lirica. Qui lo si vuole estendere a tutta quella produzione innovativa del teatro in generale – dalla danza al circo contemporaneo – capace di mantenere un rapporto di scambio vivo e reciproco con la società.

Il contributo di questa tesi introduce una prospettiva secondo la quale il sistema di finanziamento pubblico non è soltanto uno strumento di compensazione economica, ma un meccanismo di regolazione istituzionale che definisce la struttura stessa dell'offerta culturale. La distribuzione delle risorse dell'ex FUS, dal 2022 *Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo* (FNSV), integrata dalle politiche regionali e comunali, va certo migliorata ma anche difesa da politiche divisioniste, che non farebbero altro che ampliare il divario economico, sociale e culturale del Paese.

La comparazione tra gli indicatori elaborati mette in evidenza che la sostenibilità economico-finanziaria non coincide con la qualità o l'impatto culturale. Gli enti con più alto volume di autofinanziamento non sono necessariamente quelli più efficienti o socialmente incisivi, e viceversa. I festival e i teatri di ricerca, pur registrando valori più bassi di copertura dei costi, svolgono un ruolo cruciale nella sperimentazione e nella rigenerazione culturale dei territori, mentre le fondazioni liriche e i teatri stabili garantiscono la continuità produttiva e la coesione del sistema. Ne risulta un modello di sostenibilità plurale e relazionale, in cui la diversità tipologica degli enti costituisce un elemento di forza e non di frammentazione. L'equilibrio regionale è quindi il risultato di un mosaico di economie e missioni differenti, interdipendenti e complementari.

Da un punto di vista metodologico, la ricerca conferma la validità dell'approccio basato su indicatori integrati di performance, capaci di rappresentare in modo sintetico fenomeni complessi. Tuttavia, essa suggerisce anche la necessità di affiancare alla misurazione quantitativa un'interpretazione qualitativa dei processi organizzativi e delle scelte artistiche. I dati economici, da soli, non spiegano la resilienza delle istituzioni teatrali, che dipende anche da fattori immateriali come la capacità di innovazione, la reputazione, le reti di collaborazione e la qualità delle relazioni con il territorio. L'approccio proposto, pertanto, non si limita a descrivere la sostenibilità, ma la interpreta come funzione sistemica, nella quale dimensione economica e dimensione simbolica si sostengono reciprocamente.

L'analisi ha inoltre evidenziato che le politiche regionali, nel caso della Regione Emilia-Romagna, hanno prodotto effetti positivi in termini di pluralismo e prossimità amministrativa, ma non sempre ha garantito una piena autonomia strategica degli enti. L'Emilia-Romagna rappresenta, da questo punto di vista, un caso particolarmente significativo: grazie a una tradizione consolidata di politiche culturali integrate e alla presenza di una rete teatrale diffusa, la Regione è riuscita a costruire un ecosistema sostenibile, nel quale la cooperazione tra enti, istituzioni e amministrazioni locali supplisce alle carenze del finanziamento statale. Tuttavia, il caso dell'Emilia-Romagna non può essere considerato rappresentativo del quadro nazionale, poiché le condizioni sociali, economiche e culturali delle altre regioni italiane risultano profondamente eterogenee, con differenze significative

nella disponibilità di risorse, nel grado di coordinamento istituzionale e nella tradizione di politiche culturali territoriali.

Dal punto di vista più generale, i risultati di questa ricerca suggeriscono che la sostenibilità del teatro deve essere concepita come una responsabilità condivisa tra pubblico e privato, tra amministrazioni e comunità, tra gestione economica e funzione artistica. La misurazione dell'efficienza e dell'impatto non deve tradursi in una logica puramente contabile, ma in uno strumento di valutazione utile a orientare le politiche verso obiettivi di equità, qualità e innovazione. In questa prospettiva, la ricerca si inserisce nel dibattito contemporaneo sulla accountability culturale, proponendo un modello analitico che consente di coniugare la trasparenza economica con la valorizzazione del valore pubblico della cultura.

Il principale contributo di questa ricerca, dunque, consiste nell'aver costruito un modello integrato di analisi della sostenibilità del sistema teatrale, capace di collegare in modo coerente la dimensione economico-finanziaria, quella organizzativa e quella istituzionale delle organizzazioni culturali. Tale modello si distingue per la sua duplice natura: da un lato, offre un avanzamento teorico nella comprensione della sostenibilità come fenomeno sistemico e non puramente contabile; dall'altro, propone strumenti operativi di valutazione che possono essere effettivamente applicati al monitoraggio e alla programmazione delle politiche pubbliche. La combinazione di indicatori quantitativi e interpretazione qualitativa rappresenta uno degli elementi più innovativi del lavoro, poiché consente di leggere la performance teatrale non come esito di efficienza economica isolata, ma come espressione di equilibrio istituzionale e valore pubblico.

Sul piano scientifico, la ricerca contribuisce a rinnovare il dibattito sull'economia della cultura e la gestione delle istituzioni artistiche, introducendo un approccio fondato su dati verificabili e comparabili. Il lavoro dimostra che è possibile misurare in modo sistematico il comportamento economico delle organizzazioni teatrali e valutare la loro capacità di generare valore collettivo. Questo impianto metodologico, pur radicato nel contesto emiliano-romagnolo, ha carattere replicabile: può essere adattato ad altri territori e contesti produttivi, offrendo così una base per analisi comparative a livello nazionale e internazionale. Fondamentale, in questo, è stato il periodo di ricerca passato in Baviera, che mi ha dato modo di conoscere nuovi strumenti di misurazione dell'impatto culturale teatrale, e quindi capaci di superare confini territoriali.

L'idea di sostenibilità che emerge da questa tesi non è riducibile a un indicatore economico, ma assume la forma di un equilibrio sistemico, nel quale coesistono elementi di efficienza, di equità territoriale e di impatto culturale. In tal senso, la ricerca contribuisce a ridefinire il concetto stesso di sostenibilità teatrale, interpretandolo come la capacità del sistema di garantire nel tempo la produzione di valore artistico e sociale attraverso una governance pubblica consapevole, partecipata

e orientata alla qualità. L'impianto analitico qui proposto non si limita a descrivere i risultati economici, ma li interpreta alla luce delle missioni culturali e delle politiche di riferimento, rafforzando il legame tra ricerca accademica e pratiche di governance.

2. Limiti della ricerca

Ogni indagine condotta nel campo dell'economia e della gestione culturale presenta dei limiti intrinseci, legati alla natura dei dati, alla selezione del campione e alla complessità dei fenomeni analizzati. Questa ricerca non fa eccezione. Pur proponendo un modello di analisi strutturato e innovativo, essa si confronta con una serie di vincoli temporali, metodologici e interpretativi che ne circoscrivono la portata e che, al tempo stesso, ne indicano le possibili evoluzioni future.

Un primo limite riguarda la dimensione territoriale e temporale dell'analisi. La ricerca si concentra sull'Emilia-Romagna, una regione caratterizzata da un modello di governance culturale avanzato, fortemente cooperativo e sostenuto da politiche pubbliche consolidate. Tale specificità, pur costituendo un caso di studio di grande interesse, riduce la possibilità di generalizzare i risultati a contesti regionali o nazionali differenti. Analogamente, l'arco temporale considerato, compreso tra il 2001 e il 2025, è stato fortemente influenzato da un evento eccezionale come la crisi pandemica da COVID-19, che ha alterato in modo profondo le dinamiche di produzione, consumo e finanziamento dello spettacolo dal vivo. Gli effetti straordinari di tale periodo – caratterizzato da chiusure forzate, riorganizzazioni e contributi emergenziali – hanno inciso su quasi tutti gli indicatori considerati, introducendo fattori di discontinuità che rendono difficile isolare le tendenze strutturali da quelle contingenti.

Un secondo limite riguarda l'impostazione geografica e comparativa della ricerca. Infatti, è necessario sottolineare che gli strumenti di analisi adottati si sono concentrati sul Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo (FNSV) per quanto concerne il livello statale, e sulla Legge Regionale n. 13/1999 per quanto riguarda il livello regionale, con specifico riferimento al caso dell'Emilia-Romagna.

Questa focalizzazione, pur consentendo un approfondimento analitico e metodologico di grande precisione, non permette tuttavia di restituire appieno la complessità del sistema teatrale italiano nel suo insieme, poiché non include un confronto sistematico da un lato con altre regioni, in particolare quelle con minore capacità amministrativa o con modelli normativi differenti, e dall'altro con altri

strumenti statali⁴. Questa scelta ha permesso di sviluppare un confronto approfondito e coerente tra due modelli di intervento pubblico differenti, ma non esaurisce l'ampiezza degli strumenti di policy oggi in vigore.

In prospettiva, sarebbe quindi opportuno estendere l'analisi anche ad altri strumenti normativi e finanziari, sia nazionali sia regionali e comunali, che concorrono a delineare il quadro complessivo del sostegno pubblico allo spettacolo dal vivo.

Vi è poi la questione dei limiti temporali connessi sia alla durata del percorso di dottorato sia alle tempistiche richieste dalle procedure di raccolta e immissione dei dati (data entry). Il campione analizzato presenta una copertura temporale differenziata: per quanto riguarda i finanziamenti regionali, i dati disponibili coprono un arco di venticinque anni (2001-2025), consentendo una lettura diacronica estesa e una valutazione dell'evoluzione delle politiche culturali nel medio-lungo periodo; Il campione relativo ai finanziamenti nazionali, invece, si estende per dodici anni (2013-2025), offrendo una prospettiva più concentrata ma comunque significativa per comprendere le dinamiche recenti di allocazione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) e delle politiche ministeriali.

Altresì, i bilanci degli enti analizzati risultano disponibili soltanto a partire dal 2016, e non sempre in forma completa. Questa parzialità dei dati ha comportato un'estensione dei tempi di ricerca e di consultazione in archivio, poiché spesso è stato necessario integrare le informazioni attraverso fonti secondarie. Nonostante tali difficoltà, l'analisi dei bilanci ha comunque consentito di ricostruire in modo attendibile l'andamento economico e gestionale delle istituzioni teatrali nel periodo recente, offrendo una base utile per la valutazione comparata delle strategie di sostenibilità e delle dinamiche di finanziamento pubblico.

Un quinto limite riguarda la natura quantitativa degli indicatori utilizzati. Sebbene il modello proposto consenta di descrivere in modo sintetico la sostenibilità economica e l'efficienza gestionale, esso non può cogliere pienamente la dimensione qualitativa e simbolica dell'attività teatrale. Elementi come la qualità artistica, l'innovazione estetica, la rilevanza sociale dei progetti o l'impatto culturale sul territorio non sono facilmente traducibili in termini quantitativi. Ciò comporta il rischio di una parziale riduzione della complessità culturale a un insieme di parametri economici. Per mitigare questa limitazione, la ricerca ha affiancato alle analisi quantitative un'interpretazione critica dei dati,

⁴ Un interessante contributo in merito alle spese "extra-fus" statali – ovvero quelle forme di finanziamento che si muovono secondo logiche e criteri differenti dal Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) – è presentato da Paoletti, il quale analizza con chiarezza i meccanismi di selettività, flessibilità e discrezionalità che caratterizzano tali forme di intervento, mettendone in luce l'impatto sul pluralismo e sulla diversificazione del sistema teatrale. Si veda: Paoletti, M. (2022). *«Fus, Extra-Fus e spesa regionale: la riforma dello spettacolo dal vivo in Italia e i suoi effetti territoriali (2014-2020)»* in *Comunicazioni Sociali*, n. 3, pp. 367–383.

ma sarebbe interessante integrare in futuro strumenti di valutazione qualitativa più sofisticati, basati su metodi sociologici.

Un ulteriore limite riguarda la scelta del campione di enti analizzati. I cinque casi studio – Teatro Due, Festival di Santarcangelo, Ravenna Teatro, Emilia-Romagna Teatro e Teatro Comunale di Bologna – sono stati selezionati per rappresentare la diversità tipologica del sistema teatrale regionale. Tuttavia, essi non esauriscono la complessità dell'intero comparto. Restano fuori dal perimetro dell'indagine numerosi soggetti di piccola e media dimensione, compagnie indipendenti, residenze creative e centri di produzione emergenti, che costituiscono una componente vitale del tessuto culturale emiliano-romagnolo. La loro esclusione, dovuta principalmente a vincoli temporali, limita la rappresentatività statistica dei risultati, pur non inficiandone la validità analitica.

Infine, un limite concettuale, ancora di carattere qualitativo, riguarda la definizione stessa di sostenibilità, che in ambito culturale assume significati molteplici e talvolta contraddittori. L'approccio adottato in questa ricerca, orientato a un'interpretazione economico-istituzionale, privilegia la dimensione dell'equilibrio finanziario e della stabilità gestionale, ma non esaurisce il campo semantico del concetto. Esistono infatti altre declinazioni della sostenibilità – ambientale, sociale, simbolica – che incidono profondamente sulle politiche culturali e sulle pratiche organizzative. In tal senso, il modello proposto può essere considerato un punto di partenza per un'elaborazione più ampia, capace di integrare variabili ecologiche, relazionali e di impatto sociale. Nonostante questi limiti, la ricerca conserva una forte coerenza metodologica e una rilevanza scientifica significativa. Le criticità individuate non ne riducono la validità, ma ne definiscono piuttosto il campo di applicazione e ne aprono prospettive di approfondimento. Il riconoscimento dei limiti costituisce, in questa prospettiva, un elemento essenziale della riflessione scientifica, poiché consente di collocare i risultati entro un quadro di conoscenza trasparente e di orientare in modo più consapevole le direzioni future della ricerca sul management culturale e sulla sostenibilità del teatro pubblico.

È possibile quindi affermare che il percorso di ricerca condotto ha permesso di delineare con chiarezza la fisionomia del sistema teatrale emiliano-romagnolo come un laboratorio avanzato di sostenibilità culturale, nel quale le logiche economiche, istituzionali e artistiche si intrecciano in un equilibrio dinamico e complesso. L'analisi quantitativa dei principali indicatori economico-finanziari ha mostrato che la solidità del comparto non risiede nella sua autosufficienza di mercato, ma nella cooperazione strutturale tra pubblico e privato, tra istituzioni e territorio, tra risorse economiche e capitale culturale.

In conclusione, questa ricerca dimostra che la sostenibilità del teatro non è un traguardo quantitativo, bensì una condizione di equilibrio tra continuità e trasformazione. Essa si fonda su un patto implicito

tra istituzioni, operatori e comunità, che riconoscono nel teatro un bene collettivo e un presidio di civiltà. La sua salvaguardia e il suo sviluppo non dipendono soltanto da parametri economici, ma dalla capacità di mantenere viva una visione condivisa del valore pubblico della cultura. In questo senso, la tesi si chiude ribadendo che il teatro, pur operando in un contesto economico complesso e fragile, rimane uno dei luoghi privilegiati in cui la società misura la propria capacità di coniugare economia e umanesimo, efficienza e libertà.

1.0 Teatro e politica culturale in Italia (1945–2025): ottant’anni di storia incompiuta

1.0.1 Continuità autoritaria e riformismo mancato (1945–1985)

Dal sistema delle circolari al FUS: quarant’anni di incertezza normativa e centralismo culturale

Nel secondo dopoguerra, prima ancora che si delineasse un vero e proprio assetto normativo per il settore dello spettacolo dal vivo, fu una triade strettamente connessa di nozioni a configurarsi come autentica novità discorsiva e culturale: la regia, intesa come istanza di unitarietà estetica e intellettuale dell’opera teatrale; la stabilità, concepita come fondamento istituzionale e professionale; e, soprattutto, l’idea di teatro come servizio pubblico, riconosciuto come bene collettivo e come strumento di crescita civile e democratica.⁵

Tuttavia, dal punto di vista giuridico, dal secondo dopoguerra fino agli anni Settanta, l’Italia è priva di una legge quadro per il settore dello spettacolo dal vivo. In una breve storia dell’organizzazione del sistema teatrale repubblicano, la continuità col fascismo si manifesta su più livelli, in particolare nel passaggio tra la fase corporativa e l’assetto statale post-bellico. Dopo il 1945, pur nella nuova cornice democratica, non vi fu una vera discontinuità normativa, ma piuttosto un trascinamento dell’impianto istituzionale del regime⁶. Cavaglieri sottolinea che “la riforma costituzionale non muta, nelle linee di fondo, l’impianto normativo di epoca fascista, che viene anzi confermato, si può dire, per forza d’inerzia”⁷. Questo è particolarmente visibile nella persistenza delle circolari ministeriali come principale strumento di regolazione del settore: una forma amministrativa già in uso durante il fascismo e mantenuta nel dopoguerra per mancanza di una legge organica sul teatro.

L’atto fondativo della politica teatrale repubblicana – il Decreto-legge 62 del 1948, firmato da Giulio Andreotti – riafferma proprio questa continuità, sia nei metodi di intervento statale sia nel modello

⁵ Locatelli, S. (2022), *Sulle politiche culturali relative al “teatro sociale” in Italia. Una proposta di sintesi e qualche perplessità*. «Biblioteca Teatrale», 138 (luglio–dicembre 2022), p. 38.

⁶ Locatelli, S., & Amato, G., *Giulio Andreotti e Nicola De Pirro tra compromessi e strategie della Direzione generale dello Spettacolo: Assassinio nella cattedrale a San Miniato e le prime norme sui teatri stabili*. «Biblioteca Teatrale», 141 (gennaio–giugno 2024), 393–418.

⁷ Cavaglieri, L., *Il sistema teatrale. Storia dell’organizzazione, dell’economia e delle politiche del teatro in Italia*, Dino Audino Editore, Roma 2021, p. 87.

corporativo di riferimento, pur trasformato: si tratta di un intervento tampone, emergenziale, privo di una visione sistemica, come quelli che lo hanno preceduto⁸. La cosiddetta “legge Andreotti” del 1948 non segna una rottura, ma conferma la persistenza di un modello centralizzato, corporativo e amministrativamente regolato, che affonda le sue radici nella gestione teatrale fascista.

L’assenza di una normativa organica nella neonata democrazia si riflette in una gestione statale dei finanziamenti frammentaria e spesso emergenziale. Questo iniziale accento posto sul carattere assistenziale delle politiche di intervento piuttosto che su quello della qualità artistica, diventerà poi una delle eredità più durature nel funzionamento delle logiche del sostegno pubblico alle attività teatrali.⁹ In questo vuoto legislativo, il sistema viene retto da un insieme di circolari ministeriali annuali, emanate prima dalla Presidenza del Consiglio e poi dal Ministero per il Turismo e lo Spettacolo (1959) – il quale eredita senza modifiche sostanziali la Direzione generale dello spettacolo, già attiva durante il regime –, che si limitano a gestire l’erogazione dei contributi pubblici attraverso criteri tecnici e amministrativi di breve respiro. La logica stessa dei finanziamenti distribuiti attraverso circolari, ancora una volta, replica quella fascista. Queste circolari, pur essendo per loro natura atti amministrativi e non avendo quindi valore di legge, assumono di fatto una funzione para-legislativa: suppliscono all’inerzia normativa e diventano lo strumento attraverso cui lo Stato esercita un minimo di governo del settore. L’assetto teatrale italiano dell’epoca si struttura su una dicotomia tra teatri pubblici e compagnie private, con un ruolo crescente ma pur sempre marginale delle Regioni e degli enti locali, i quali non trovano ancora spazio nella cornice normativa centralista¹⁰.

I fermenti politici degli anni ’60 generano una nuova geografia degli spazi teatrali¹¹, ciononostante è solo verso la fine del decennio che si inizia ad intravedere una svolta normativa e amministrativa che, pur continuando a marginalizzare la scena non ufficiale e i movimenti teatrali alternativi che avrebbero profondamente trasformato il panorama culturale nei decenni successivi, avvia un primo inquadramento organico delle realtà maggiormente istituzionali. Le prime iniziative legislative, infatti, sono orientate prevalentemente verso quelle forme di spettacolo dal vivo percepite come espressione ufficiale della cultura nazionale e simbolo dell’identità italiana, soprattutto all’estero.

⁸ Ibid. p. 88.

⁹ Locatelli, S. (2022), *Sulle politiche culturali relative al “teatro sociale” in Italia. Una proposta di sintesi e qualche perplessità*. «Biblioteca Teatrale», 138 (luglio–dicembre 2022), p. 40.

¹⁰ Trezzini, L., “*Dalle prime normative al Fondo Unico per lo Spettacolo*”, in *Economia della Cultura*, a. XVI, n. 1, Il Mulino, Bologna 2006, p. 11.

¹¹ Cavaglieri, L., *Il sistema teatrale. Storia dell’organizzazione, dell’economia e delle politiche del teatro in Italia*, Dino Audino Editore, Roma 2021, p. 112.

In questo contesto si colloca la legge 800 del 1967¹², recante “Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali”, considerata la prima legge organica per la regolamentazione dell’attività musicale in Italia. Essa nasce con l’intenzione dichiarata di garantire programmazione e razionalizzazione degli interventi statali in ambito musicale, superando la logica assistenziale e clientelare che aveva dominato il decennio precedente. L’articolo 1, ad esempio, recita: “Lo Stato considera l’attività lirica e concertistica di rilevante interesse generale, in quanto intesa a favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale. Per la tutela e lo sviluppo di tali attività lo Stato interviene con idonee provvidenze”¹³.

È con la Legge 800 che sono riconosciuti quei soggetti ancora oggi centrali nell’allocazione delle risorse statali, come gli Enti autonomi lirici e i Teatri di tradizione, sancendo – con ogni evidenza – come il Legislatore reputi l’opera e l’attività musicale preminenti rispetto alle altre forme di spettacolo dal vivo, che rimarranno a lungo prive di normative di riferimento. Se la cosiddetta “Legge musica” rappresenta una indubbia novità nel panorama italiano, occorre però rilevare come si riveli nei fatti, soprattutto, uno strumento di stabilizzazione del personale, più che una reale innovazione in termini di programmazione culturale.¹⁴

Questo spostamento di attenzione non è privo di conseguenze: la legge finisce per creare disparità tra gli stessi enti lirici e tra questi e le altre realtà dello spettacolo dal vivo, alimentando tensioni tra soggetti che si percepiscono trattati in modo ineguale. Inoltre, la legge del 1967 non affronta in modo strutturale la questione del disavanzo finanziario degli enti. Per questo motivo, ad appena tre anni di distanza, con la legge 291 del 1970, il Legislatore è costretto a intervenire istituendo due flussi distinti di finanziamento: uno ordinario per sostenere l’attività artistica, uno straordinario per il ripianamento dei debiti, anche tramite mutui garantiti dallo Stato.¹⁵

A distanza di pochi anni, arriva la seconda svolta: le leggi attuative che danno concreta attuazione alle Regioni a statuto ordinario, previste dalla Costituzione del 1948, ma rimaste inattive per oltre vent’anni, trovano un percorso di riconoscimento che porterà alla nascita di soggetti concorrenti dello Stato anche in materia di finanziamento alla cultura. Con l’avvio “effettivo” del regionalismo nel 1970 – virgolettato perché il processo, come vedremo nei prossimi capitoli, sarà molto più lungo di così –, anche il settore dello spettacolo inizia a essere coinvolto nel processo di decentramento

¹² Repubblica Italiana, *Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali*, in Legge 14 agosto 1967, n. 800, in Gazzetta Ufficiale, n. 232 del 16 settembre 1967.

¹³ Ibid. art. 1.

¹⁴ Trezzini, L., *Op. Cit.*, p. 10.

¹⁵ De Lellis, R., *Le regole dello spettacolo. Manuale per conoscere la storia, le leggi, gli enti e le imprese di spettacolo in Italia e in Francia*, Bulzoni, Roma 2009, p. 43.

amministrativo con l'emergere di circuiti distributivi regionali, organismi locali e cooperative che si affiancano ai soggetti statali nella gestione delle attività culturali.

Il decentramento amministrativo inizia concretamente un decennio dopo la legge musica del '67, con il D.P.R. 616/1977, che assegna alle Regioni competenze nelle "attività culturali", incluse alcune relative allo spettacolo. Tuttavia, la definizione delle competenze resta vaga e frammentaria: le Regioni ottengono poteri in materia promozionale, ma non ancora di programmazione o finanziamento sistematico. Tutto ciò avviene infatti senza coordinamento centrale, e con risorse ancora marginali rispetto a quelle statali. E di fronte ad un vuoto normativo "di chiara scelta politica da parte del legislatore"¹⁶, le circolari continuano ad essere lo strumento principe, andando ad assumere spessore persino nella programmazione.

Gli anni '70 segnano un momento chiave nella storia delle politiche culturali italiane: per la prima volta, gli enti territoriali assumono un ruolo attivo ma sono lasciati senza una cornice normativa chiara e senza un sistema equo di finanziamento. Con l'istituzione delle Regioni a statuto ordinario nel 1970 (dopo vent'anni di attesa post-Costituzione), si comincia a parlare concretamente di decentramento delle politiche culturali e dello spettacolo. Anche senza una legge quadro nazionale, gli enti territoriali (Regioni, Comuni e Province) iniziano di fatto ad assumere un ruolo più attivo su base autonoma, cioè creando proprie politiche culturali locali; finanziando iniziative teatrali e musicali sul territorio; gestendo teatri comunali, festival, rassegne; sostenendo compagnie teatrali indipendenti attraverso contributi locali.¹⁷ Questo nuovo protagonismo degli enti locali si scontra infatti a sua volta con l'assenza persistente di una legge quadro per lo spettacolo, generando ulteriore frammentazione. Le circolari ministeriali continuano a fungere da "cassa di compensazione" tra i diversi attori del sistema, riflettendo una governance culturale basata più su aggiustamenti progressivi che su riforme strutturali¹⁸.

Il decennio vede quindi l'emergere di un doppio sistema di intervento pubblico: da un lato quello statale centralizzato, dall'altro una crescente iniziativa delle Regioni e degli enti locali, che cominciano a sviluppare politiche culturali autonome, spesso in assenza di strumenti normativi e finanziari adeguati.

Altresì, anche i Comuni iniziano a ritagliarsi un ruolo crescente, soprattutto nelle grandi città e nei contesti ad alta concentrazione culturale (es. Roma, Milano, Firenze, Bologna). Gli enti locali si fanno promotori di festival locali, stagioni teatrali autonome, finanziamenti diretti a compagnie

¹⁶ Trezzini, L., Op. Cit., p. 11.

¹⁷ Trimarchi, M., "*Chi ha paura delle Regioni? Valori, interessi e regole*", in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 67-69.

¹⁸ Ibidem.

indipendenti, recupero di spazi culturali (teatri di quartiere, spazi non convenzionali). Nel contesto degli anni '70, il ruolo dei Comuni è stato decisivo per sostenere quelle forme di teatro e musica che sfuggivano al radar dello Stato, in particolare il teatro sperimentale e le nuove forme di aggregazione culturale¹⁹.

Il terzo snodo normativo fondamentale arriva nel 1985 con l'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), introdotto dalla legge n. 163. Questa legge nasce in un clima di forte critica verso la gestione caotica e disorganica del settore, denunciata apertamente anche dal Ministro Lelio Lagorio nella relazione che accompagna il disegno di legge²⁰. Il FUS rappresenta un tentativo concreto di superare la logica delle leggi-tampone e della legislazione d'emergenza, attraverso la creazione di un fondo stabile nel bilancio di previsione dello Stato, alimentato da entrate certe e vincolate (lotterie, imposta sullo spettacolo, fondi RAI) e ripartito su base triennale. Il suo scopo dichiarato era quello di dare certezza e continuità ai finanziamenti, rendendo possibile una vera programmazione e ponendo le basi per riforme settoriali più ampie.

Già nella seconda metà degli anni '80 si manifesta un progressivo scostamento tra le intenzioni del Legislatore e l'applicazione concreta. Uno degli effetti inattesi del FUS è la sua funzione di stabilizzazione, più che di trasformazione del sistema. Le risorse vengono infatti utilizzate in gran parte per coprire costi fissi, soprattutto nei grandi enti lirici. Il fondo si traduce di fatto in una copertura "a pioggia" che non premia l'efficienza né la qualità artistica, ma mantiene lo status quo, irrigidendo ulteriormente un sistema già opaco e squilibrato.²¹ L'arrivo del FUS, infatti, non sostituisce la L. 800/1967, ma vi si sovrappone.

Inoltre, le regole ministeriali hanno imposto barriere all'ingresso e processi imitativi, spingendo molte compagnie a conformarsi a logiche produttive ripetitive, penalizzando la sperimentazione. "Il vincolo di bilancio pubblico ha prodotto la percezione, da parte degli operatori, di trovarsi in permanente concorrenza reciproca, con l'effetto di generare processi imitativi [...] nella lievitazione dei costi di produzione"²².

Nonostante l'introduzione della Legge 800/1967, quella del FUS e la trasformazione in Fondazioni Lirico-Sinfoniche, a partire dalla seconda metà degli anni '90 il sistema degli enti lirici comincia a

¹⁹ Ivi., p. 69.

²⁰ Trezzini, 2006, p. 13.

²¹ Leon, A., Tuccini, V., "La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema gestionale?", in *Economia della Cultura*, a. XVI, n. 1, Il Mulino, Bologna 2006, pp. 109-111.

²² Trimarchi, 2003, p. 71.

mostrare segnali evidenti di squilibrio finanziario e gestionale, con criticità che si acutizzano dopo il 2000²³.

Il problema di questi soggetti risiede sostanzialmente nella loro fragilità finanziaria, determinata da un modello operativo segnato da costi fissi rigidi, alti costi di produzione e una domanda stagnante. Questi fattori congiunti rendono difficile la generazione di risorse proprie e impediscono il recupero di autonomia gestionale, costringendo gli enti a dipendere in modo strutturale dal finanziamento pubblico²⁴. Inoltre, l'istituzione del Fondo Unico per lo Spettacolo avrebbe dovuto rappresentare solo il primo passo di un più ampio processo di riforma del settore, con interventi successivi necessari per completarne l'efficacia, di fatto mai arrivati. Questa mancanza normativa ha avuto ripercussioni sul settore nel breve come nel lungo termine.

Innanzitutto, il Fondo Unico per lo Spettacolo ha continuato a operare secondo criteri storici di assegnazione: i soggetti beneficiari dei finanziamenti nel 1985 hanno sistematicamente mantenuto il loro accesso ai fondi negli anni successivi, senza che venisse attivato un sistema di valutazione reale della qualità artistica, dell'impatto culturale o della capacità innovativa delle attività sostenute. Tra il 1997 e il 2001, per esempio, l'81,61% del FUS è attribuito ai diversi destinatari con un grado di rigidità nel tempo superiore al 50%²⁵. Parallelamente, il fondo è rimasto centralizzato nella gestione statale, senza una reale partecipazione delle Regioni alla definizione delle politiche di intervento e delle priorità di finanziamento²⁶.

Non sono mai stati introdotti meccanismi trasparenti e premianti su scala nazionale; tentativi in tal senso si sono avuti solo a livello regionale, come nel caso dell'Emilia-Romagna dopo la promulgazione della L.R. 13/1999, che ha sperimentato sistemi di attribuzione dei fondi basati su indicatori di attività e di efficacia gestionale²⁷.

Per quanto concerne il coordinamento tra Stato e Regioni nella gestione delle politiche culturali, va sottolineato che non è stato costruito un vero sistema di programmazione condivisa, nonostante il percorso di decentramento avviato con il D.P.R. 616/1977²⁸ e poi consolidato dalla riforma del Titolo V della Costituzione nel 2001.

²³ Leon, A., Tuccini, 2006, pp. 108.

²⁴ Ivi., p. 109.

²⁵ Stumpo, G., "Il Fondo Unico per lo Spettacolo: evoluzione e composizione", in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 552.

²⁶ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, "Posizione delle Regioni in materia di spettacolo", in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 562.

²⁷ Mosti, N., "Finanziamento dello spettacolo e indicatori di attività in Emilia-Romagna", in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 559.

²⁸ Il vero inizio operativo del decentramento amministrativo italiano previsto già dalla Costituzione del 1948.

Dal punto di vista organizzativo, gli enti lirici sono stati trasformati in fondazioni di diritto privato tramite il D.L. 367/1996, ma senza risolvere i principali problemi strutturali: sono rimasti caratterizzati da costi fissi elevati, rigidità contrattuale e inefficienze gestionali²⁹. Parallelamente, il sistema del teatro di prosa non ha conosciuto alcuna riforma strutturale analoga, rimanendo dipendente da sovvenzioni annuali instabili e soggetto a criteri variabili nel tempo.

Infine, sul piano del lavoro culturale, non sono state introdotte forme contrattuali specifiche per i lavoratori intermittenti del settore spettacolo dal vivo. La precarietà lavorativa delle compagnie indipendenti, dei piccoli enti produttivi e dei tecnici di scena non è stata affrontata mediante strumenti legislativi adeguati, lasciando ampie fasce di operatori senza tutele previdenziali, riconoscimenti giuridici specifici o meccanismi di protezione sociale efficaci.

La legge n. 163 del 1985 dunque doveva essere quello strumento cardine per superare l'approccio frammentario ed emergenziale che fino ad allora aveva caratterizzato il sostegno pubblico allo spettacolo, ma tuttavia, a causa di queste mancanze, già nei primi anni successivi alla sua istituzione, emergono segnali di crisi strutturale. I tagli progressivi al fondo – che tra il 1985 e il 2005 subisce una perdita di valore in relazione al PIL e ai prezzi nominali e costanti della moneta di quasi il 50% – e la mancanza di riforme settoriali organiche impediscono al FUS di diventare un vero motore di sviluppo. Di fatto, esso finisce per essere un contenitore assistenziale più che uno strumento strategico.

Basta osservare i seguenti dati, pubblicati annualmente dal Ministero della Cultura (Mic), per accorgersi del disallineamento tra i valori nominali e quelli reali del FUS. Pur mantenendo una certa stabilità formale, il fondo ha perso potere d'intervento in termini reali, diventando sempre meno efficace rispetto ai bisogni del settore. La sua capacità di incidere sulla programmazione, sulla crescita degli operatori culturali e sul riequilibrio territoriale è stata quindi profondamente compromessa.

²⁹ Leon, A., *“Enti lirici: conseguenze della trasformazione in fondazione”*, in *Economia della Cultura*, a. XIV, n. 2, Il Mulino, Bologna 2004, p. 6.

Anno	Stanziamiento (milioni di euro a prezzi correnti)	Variazione (%) rispetto all'anno precedente	Stanziamiento (milioni di euro a prezzi 1985)	Variazione (%) rispetto all'anno precedente	Incidenza sul PIL (%)
1985	363,48	363,48	363,48		
1986	414,61	14,07	390,78	7,51	0,0873
1987	440,95	6,35	397,26	1,66	0,0849
1988	463,26	5,06	397,65	0,10	0,0802
1989	435,37	-6,02	350,54	-11,85	0,0687
1990	460,16	5,69	349,14	-0,40	0,0653
1991	438,99	-4,60	313,12	-10,32	0,0571
1992	480,3	9,41	324,97	3,78	0,0593
1993	464,81	-3,23	301,83	-7,12	0,0557
1994	464,81	0,00	290,33	-3,81	0,0527
1995	443	-4,69	262,75	-9,50	0,0450
1996	469,35	5,95	267,89	1,96	0,0450
1997	464,81	-0,97	260,69	-2,69	0,0426
1998	480,3	3,33	264,63	1,51	0,0423
1999	495,8	3,23	269,02	1,66	0,0423
2000	500,96	1,04	264,92	-1,52	0,0404
2001	530,92	5,98	273,53	3,25	0,0409
2002	500,99	-5,64	252,01	-7,87	0,0372
2003	506,63	1,13	248,71	-1,31	0,0364
2004	500	-1,31	240,62	-3,25	0,0345
2005	464,49	-7,10	219,82	-8,64	0,0312
2006	377,3	-18,77	175,08	-20,35	0,0244
2007	441,3	16,96	201,32	14,99	0,0274
2008	456,34	3,41	201,65	0,16	0,0279
2009	397,01	-13,00	174,13	-13,65	0,0252
2010	398,07	0,27	171,88	-1,29	0,0248
2011	407,61	2,40	171,41	-0,27	0,0249
2012	411,46	0,94	167,94	-2,02	0,0253
2013	389,08	-5,44	157,01	-6,51	0,0240
2014	403,34	3,67	162,51	3,50	0,0249
2015	406,23	0,72	163,8	0,79	0,0246
2016	406,86	0,15	164,25	0,28	0,0242
2017	333,72	-17,98	133,22	-18,89	0,0194
2018	343,94	3,06	135,84	1,96	0,0196
2019	345,97	0,59	135,99	0,11	0,0194
2020	348,97	0,87	137,55	1,15	0,0211
2021	400,14	14,66	154,85	12,58	0,0225
2022	423,19	5,76	151,57	-2,12	0,0222
2023	453,29	7,11	153,97	1,58	0,0217
Variazione (%) 2022/1985	24,71	-57,64			

Tabella 1.1: andamento dello stanziamento del Fondo Unico per lo Spettacolo sul PIL (1985-2022).

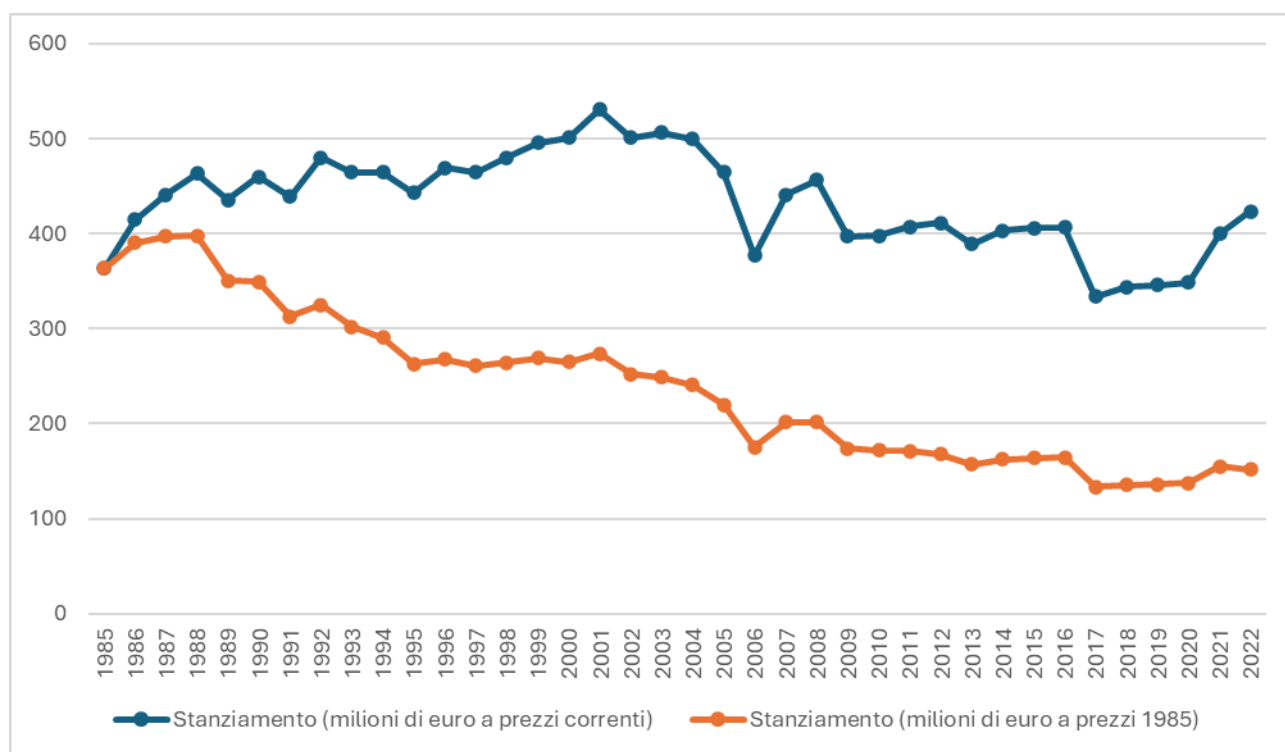


Grafico 2.1: andamento dello stanziamento del Fondo unico per lo spettacolo (a prezzi correnti e costanti) (1985-2022)³⁰

A prima vista, la linea blu, che rappresenta i finanziamenti del Fondo Unico per lo Spettacolo a prezzi correnti, sembra trasmettere una certa regolarità: salvo qualche flessione nei primi anni 2000 e nel periodo della crisi economica globale, l'andamento si mantiene generalmente tra i 400 e i 500 milioni di euro annui, con un ultimo dato aggiornato pari a 423.191.856 euro.

Tuttavia, è la linea rossa, che rappresenta gli stessi importi corretti per l'inflazione (prezzi costanti 1985), a raccontare una storia completamente diversa. Qui il crollo è netto, progressivo e strutturale: il potere d'acquisto del FUS si dimezza in poco più di vent'anni, passando da circa 400 milioni di euro reali nel 1985 a 151 milioni nel dato più recente, con una perdita di oltre il 60% in termini reali rispetto alla dotazione iniziale.

Questa tendenza evidenzia un fatto cruciale: l'apparente stabilità del FUS è solo nominale. Il fondo, in termini reali, non ha mai seguito l'aumento dei costi del settore culturale, né si è adeguato all'espansione degli operatori e delle progettualità sul territorio. A parità di euro versati dallo Stato, il settore dello spettacolo ha ricevuto molto meno di quanto riceveva negli anni Ottanta, sia per quantità che per efficacia di spesa.

³⁰ Ministero della Cultura – Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo* (Anno 2022), in Osservatorio dello Spettacolo, Ministero della Cultura, Roma 2023, pp. 44-45.

Nel frattempo, i costi fissi degli enti lirici restavano elevati e inelastici, aggravando i disavanzi e generando una spirale di inefficienza e dipendenza dal finanziamento pubblico³¹. Questo spiega perché molti enti abbiano continuato a operare in condizioni precarie, nonostante formalmente ricevano risorse simili o superiori a quelle di vent'anni prima.

Altresì va rilevato come il valore reale pro capite del FUS, se rapportato all'intera popolazione italiana, risulti oggi drammaticamente ridotto, contribuendo non solo alla contrazione dell'offerta culturale, ma anche alla polarizzazione territoriale delle risorse.³² In altre parole, meno fondi reali, mal distribuiti, con scarse possibilità di pianificazione strategica, hanno reso il FUS uno strumento svuotato, molto distante dalle sue intenzioni originarie. Ma la situazione contemporanea verrà meglio approfondita nei capitoli successivi.

Continuando a delineare invece il recente percorso storico del teatro italiano e della giurisprudenza che se ne è occupata, nel complesso, questi tre passaggi — l'emanazione della legge 800, il decentramento regionale e l'istituzione del FUS — rappresentano i momenti chiave di un percorso incompiuto: ciascuno di essi ha segnato un passo avanti nel tentativo di dotare il settore dello spettacolo di strumenti stabili e coerenti, ma tutti sono stati in vario modo traditi dalle pratiche attuative, dai limiti politici e dalla fragilità delle strutture amministrative coinvolte.

In particolare, fin da subito il FUS diventa un fondo passivo, privo di logica incentivante, con una distribuzione fortemente rigida: oltre l'80% delle risorse sono erogate secondo criteri storici, indipendentemente da qualità o innovazione³³. Il sistema disincentiva ogni riforma gestionale o artistica, perché premia la sopravvivenza, non l'efficienza né la qualità. Quelli che dovevano essere tre passi verso la costruzione di un quadro normativo per il settore dello spettacolo, si rivelano di fatto tre passi che portano alla crisi degli anni '80 come un evento dalle radici profondamente piantate nel tempo.

Se la legge quadro si caratterizza per criteri di generalità ed astrattezza, i Decreti Ministeriali ne avrebbero dovuto determinare l'effettiva applicazione tecnica, indicando modalità, priorità e soggetti beneficiari. Tuttavia, diversi autori segnalano che anche dopo i cambiamenti dei DM, le criticità di fondo permangono. Il concetto di "qualità artistica" è presente in tutte le normative di settore, ma raramente è definito in modo operativo o oggettivo. Anche nei testi legislativi e nei decreti attuativi, la "qualità" rimane una nozione generica, affidata al giudizio discrezionale delle commissioni senza

³¹ Leon, A., Tuccini, V., *Op. Cit.*, p. 115.

³² Bodo, C., Stumpo, G., *"Recenti tendenze nei finanziamenti pubblici allo spettacolo"*, in *Economia della Cultura*, a. XVI, n. 1, Il Mulino, Bologna 2006, pp. 62

³³ Stumpo, G., *Op. Cit.*, p. 553.

un set di indicatori condivisi³⁴. In sintesi, il sistema manca di strumenti di valutazione trasparente ed efficace della qualità e dell'impatto degli interventi, affidandosi a giudizi estemporanei.

La distribuzione dei fondi pubblici non si basa su criteri di competizione aperta e meritocratica. Il sistema del FUS ha prodotto un ambiente caratterizzato da "razionalità opportunistica", dove gli operatori si adattano ai requisiti formali richiesti per accedere ai contributi, piuttosto che sviluppare progetti autentici e innovativi³⁵.

1.0.2 Politiche, pratiche e precarietà: l'evoluzione del teatro indipendente italiano (anni '60-'80)

La fine degli anni '60 segna la nascita del teatro di ricerca e sperimentazione: viene denunciata l'immobilità del teatro ufficiale, percepito come chiuso e poco ricettivo rispetto alle trasformazioni culturali. In questo contesto nascono le prime formazioni indipendenti, spesso contrapposte ai teatri stabili. Mentre questi ultimi trovano terreno fertile nel Nord Italia, soprattutto nel cosiddetto "triangolo industriale" (Milano, Torino e Genova), per svilupparsi grazie a una maggiore stabilità economica e alla crescita di una classe media interessata alla fruizione culturale, a Roma, già dalla metà degli anni Sessanta cominciarono a emergere nuove forme di sperimentazione, come i piccoli teatri alternativi noti come "cantine". Questi spazi, spesso ricavati da locali dismessi, venivano usati per esperimenti scenici al di fuori delle convenzioni del teatro ufficiale. Nella capitale si sviluppò un forte movimento che includeva artisti come Carmelo Bene, Leo De Berardinis e Perla Peragallo, i quali rivoluzionarono il rapporto tra attore e spettatore.³⁶

È proprio questo ribollito underground che affonda le radici uno snodo decisivo di quegli anni: il convegno di Ivrea, tenutosi dal 10 al 12 giugno 1967, rappresentò uno dei primi momenti sistematici di confronto tra le esperienze emergenti del teatro sperimentale italiano e si configurò come un importante momento di presa di posizione comune contro il teatro istituzionale. Il "Convegno per un nuovo Teatro" rappresenta un momento cardine nella storia del teatro d'avanguardia in Italia, segnato dall'esigenza, sempre più avvertita tra i protagonisti della scena sperimentale, di confrontarsi collettivamente e di affermare una propria identità autonoma rispetto al teatro istituzionale. Promosso e finanziato dal Centro Culturale Olivetti e tenutosi presso il Centro Olivetti di Palazzo Canavese e la sede dell'Unione Culturale, l'evento fu concepito come un'occasione per riflettere sulle traiettorie

³⁴ Mosti, N., *Op. Cit.*, p. 559.

³⁵ Trimarchi, M., *Op. Cit.*, p. 71.

³⁶ Cavaglieri L., *Op. Cit.*, p. 112.

innovative che stavano prendendo forma e sulle possibilità di strutturare un sistema alternativo di produzione e distribuzione degli spettacoli.

Durante i lavori del convegno emerse un interesse condiviso per la creazione di un circuito indipendente, con l'ipotesi concreta di costituire una cooperativa o un consorzio tra i gruppi partecipanti. Tuttavia, già nel corso delle discussioni, soprattutto quelle informali avvenute nelle ore notturne dell'ultima giornata, si manifestarono forti divergenze tra i protagonisti. Alcuni, tra cui Carmelo Bene, Mario Ricci, Carlo Quartucci, Leo De Berardinis e Perla Peragallo, rivendicarono la necessità di costituire un cartello autonomo, esprimendo una posizione di marcata indipendenza rispetto a eventuali organismi comuni. Nonostante tali divisioni, si optò per una strategia di mediazione che permise di stilare un elenco più ampio e diplomatico dei partecipanti, con l'obiettivo di facilitare gli scambi tra le compagnie e costruire un programma condiviso per la stagione successiva.³⁷

L'Associazione Nuovo Teatro venne ufficialmente costituita a Milano nelle settimane successive al convegno. Il quotidiano «L'Unità» ne diede notizia nell'agosto del 1967, segnalando tra i soci fondatori alcune delle figure più rappresentative della critica teatrale dell'epoca – Giuseppe Bartolucci, Edoardo Fadini, Ettore Capriolo, Franco Quadri – insieme a nomi di rilievo della produzione e della regia come Roberto Lerici (nominato presidente), Carlo Menon, Giuliano Scabia, e numerose compagnie teatrali impegnate nella sperimentazione. Tra queste si annoverano: la compagnia di Carmelo Bene; la compagnia De Berardinis-Peragallo; il Gruppo Antonin Artaud di Bologna; il Gruppo di Roma; la compagnia Informativa '65 di Milano; La Loggetta di Brescia; il Gruppo L'Armadio di Roma; Nuova Cultura; Orsoline 15; il Teatro dei Centouno; il Teatro d'Ottobre e il Teatro Gruppo di Carlo Quartucci.³⁸

La fondazione dell'Associazione Nuovo Teatro rappresentò un tentativo strategico e pionieristico di strutturare il teatro di ricerca italiano in forma collettiva, riconoscendo il valore dell'autogestione artistica e della sperimentazione come elementi centrali di un nuovo paradigma culturale. Sebbene segnato da divisioni interne fin dall'inizio, il progetto pose le basi per un decennio di innovazioni radicali nelle pratiche teatrali, nell'organizzazione e nel rapporto con il pubblico.

Pur nella diversità delle istanze artistiche, l'evento segna una tappa fondamentale nel processo di riconoscimento pubblico del teatro di ricerca come fenomeno culturale in espansione, portatore di una progettualità alternativa fin lì marginalizzata. Il convegno segna il momento in cui la neoavanguardia teatrale si dichiarò non più trascurabile. Da quel momento, la sperimentazione

³⁷ Margiotta, S., *Il nuovo teatro in Italia, 1968–1975*, Pisa, Titivillus, 2013, p. 19.

³⁸ Ibidem.

teatrale si configurò come una “frattura” con il passato: una ricerca linguistica e ideologica, con un forte rifiuto della forma teatrale tradizionale. Il “Nuovo Teatro” fu una pratica culturale alternativa che si consolidò come fenomeno nazionale.

L’anno dopo il convegno, la contestazione teatrale sfociò in quella sociale, e viceversa. Nel contesto delle trasformazioni sociopolitiche innescate dal Sessantotto, il teatro sperimentale italiano viene investito da un’ondata di riflessione e ridefinizione critica che coinvolge in modo diretto i modelli organizzativi e le pratiche artistiche del sistema teatrale nazionale. La confluenza tra le istanze dei gruppi teatrali d’avanguardia e i fermenti dei movimenti civili e politici del periodo – dalle rivendicazioni studentesche al pacifismo, dai movimenti operai alle campagne per i diritti civili – genera una pressione ideologica e culturale che mette in discussione il paradigma istituzionale dell’organizzazione culturale in Italia, invocando lo svecchiamento della legislazione e delle strutture burocratico-organizzative dell’industria culturale.³⁹

In ambito teatrale, tale processo di radicalizzazione teorica e pratica prende inizialmente corpo più attraverso lo sguardo rivolto alle esperienze statunitensi che non mediante il riferimento diretto alle iniziative italiane. In particolare, la rivista «Sipario» assume un ruolo centrale nel recepire e diffondere modelli alternativi tratti dal Nuovo Teatro americano. La rivista documenta con crescente attenzione il lavoro di formazioni come il Living Theatre e l’Open Theatre, già noti per il loro rigore ideologico e la volontà di dissoluzione dei codici teatrali tradizionali, ma a partire dal 1968 amplia la propria riflessione includendo gruppi che proclamano la necessità di subordinare l’attività teatrale all’azione politica diretta.⁴⁰

Il numero monografico di «Sipario» del dicembre 1968 rappresenta una svolta nella ricezione italiana del teatro di contestazione americano. Interamente dedicato all’analisi di queste esperienze, il fascicolo si compone di materiali originali – interviste, appunti, manifesti – redatti dagli stessi protagonisti dei gruppi. Oltre alle formazioni già citate, vengono presentati altri ensemble significativi come il Cafè La Mama, il Performance Group, il Cafè Cino, il Bread and Puppet Theater, il Firehouse Theater e alcune realtà emergenti del Black Theatre.⁴¹

L’aspetto maggiormente rilevante che emerge da questa raccolta di testimonianze è la totale compenetrazione tra dimensione politica ed esperienza artistica. Il teatro, nelle sue forme più radicali, non è più considerato un linguaggio separato o un’attività estetica connessa a una sfera autonoma dell’arte, bensì un’azione sociale e politica in sé. Il passaggio da un approccio scenico orientato

³⁹ Ivi., p. 340.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem.

ideologicamente a una forma di contestazione diretta – pur nel rifiuto della violenza – segna il punto di convergenza tra militanza e creatività: l’atto performativo è qui riconfigurato come atto politico. Questa identificazione tra lotta e arte, che la rivista coglie con chiarezza, rappresenta uno degli snodi centrali del dibattito teatrale di fine anni Sessanta, ponendo le basi per la nascita di un teatro militante, decentrato e comunitario anche nel contesto italiano. L’influenza di tali modelli statunitensi sarà determinante nell’evoluzione successiva del teatro dei gruppi⁴² e del Terzo Teatro⁴³.

Con il Sessantotto il teatro attraversa quindi una metamorfosi radicale: si trattò non solo di un mutamento estetico, ma anche organizzativo e politico. Il modello del “teatro servizio pubblico” fu ritenuto inadeguato, e si propose una ristrutturazione su base democratica e orizzontale. Il teatro sperimentale iniziò a essere percepito non come semplice innovazione formale, ma come espressione di una profonda trasformazione culturale e sociale.

Il “Nuovo Teatro” iniziò ad assumere una connotazione più definita come pratica sperimentale diffusa. I temi ricorrenti furono la negazione della centralità letteraria, la riscoperta del corpo dell’attore e la concezione dello spettacolo come evento performativo. Queste pratiche si riallacciavano idealmente alle avanguardie storiche del primo Novecento e a figure come Artaud⁴⁴. Uno degli elementi più significativi fu il cambiamento nella concezione del pubblico e nella relazione con esso. L’attore non era più solo interprete, ma co-creatore, e lo spazio teatrale si aprì a soluzioni non convenzionali, come le già citate cantine e i teatrini indipendenti, che proliferarono nella seconda metà degli anni Sessanta⁴⁵. Si attuò così una ridefinizione dell’esperienza teatrale come evento collettivo e condiviso.

Da lì a poco, ovvero nel giro di pochi anni, si assiste ad una vera e propria esplosione di cooperative teatrali. Esse nascono per dare una forma giuridica stabile ai nuovi gruppi, garantendo accesso ai finanziamenti pubblici e maggiore autonomia nella gestione. Nelle cooperative il tentativo di superare la precarietà, l’egemonia registica e la gerarchia culturale, oltre che la volontà di costruire modelli autogestiti e alternativi al mercato teatrale tradizionale. Tuttavia, il teatro di ricerca più radicale guarda con sospetto alla stabilizzazione in forma cooperativa, temendo che essa comporti un’involuzione ideologica o un compromesso con il sistema.⁴⁶

⁴² Quello del “teatro dei gruppi” fu un fenomeno che univa pratica scenica e vita comunitaria. Non si trattava solo di nuove estetiche, ma di una radicale messa in discussione dei ruoli e delle gerarchie: si sperimentavano nuove forme organizzative, condivisione delle responsabilità artistiche e una tensione costante tra arte e politica.

⁴³ La definizione fu coniata da Eugenio Barba nel 1976 per indicare una zona teatrale d’avanguardia e alternativa al teatro istituzionale. Più che un movimento, fu un ambiente in cui arte, pedagogia e militanza si intrecciarono.

⁴⁴ Ivi., p. 342-343.

⁴⁵ Ivi., p. 345.

⁴⁶ De Lellis, R., *Op. Cit.*, p. 39.

Il teatro di sperimentazione, sempre ispirato a modelli come il Living Theatre, Grotowski e Barba, punta su una visione antistituzionale, nomade, laboratoriale e spesso considera ogni forma di riconoscimento pubblico una minaccia alla propria libertà artistica. Un nodo cruciale si trova quindi nel fatto che, se da un lato le cooperative cercano un compromesso per sopravvivere e incidere strutturalmente nel sistema, dall'altro il teatro di ricerca più puro teme che ogni compromesso metta a rischio la propria missione rivoluzionaria e poetica.

Per quel che riguarda l'inquadramento professionale dei lavoratori, negli anni '70 e '80, le varie figure che lavorano nello spettacolo si collocano in una zona grigia tra professione artistica e occupazione atipica. In assenza di una legge quadro sullo spettacolo, i rapporti di lavoro sono regolati in modo frammentario, e fortemente dipendenti dalla natura giuridica del soggetto produttore (ente lirico, compagnia privata, cooperativa, ecc.).

Qualche anno prima – e nello stesso anno del convegno di Ivrea –, nell'idea del legislatore la legge 800/1967 si proponeva come strumento di indirizzo e programmazione. Nei fatti si configurò soprattutto come una legge di stabilizzazione del personale degli enti musicali, introducendo l'obbligo di contratti collettivi di lavoro per i dipendenti⁴⁷. Tuttavia, questo meccanismo non fu esteso agli altri settori dello spettacolo dal vivo, come le compagnie teatrali e i circuiti sperimentali, che continuarono a operare in condizioni di forte precarietà contrattuale.

Così molti gruppi teatrali nascevano in cantine, scuole abbandonate, ex conventi, senza stipendi fissi né contratti regolari. Si viveva con poco e spesso ci si autofinanziava. Alcuni attori erano mantenuti dai genitori, altri trovavano lavori saltuari. Le forme di pagamento erano informali, spesso in natura, o posticipate nel tempo.⁴⁸ La mancanza di una legislazione nazionale strutturata sul teatro spingeva i gruppi a cercare interlocuzione diretta con Comuni, Province e Regioni per ottenere spazi e finanziamenti. Per prossimità fisica e sociale, i gruppi spesso trovavano più ascolto nei livelli amministrativi locali che nello Stato centrale. Ad esempio, il Festival di Santarcangelo era finanziato da comuni e dalla Regione, più che dal Ministero.⁴⁹

Negli anni '80, molti gruppi nati durante il fermento degli anni '70 iniziano un percorso di stabilizzazione. Alcuni si sciolgono, altri si trasformano in strutture più stabili, spesso assumendo una forma cooperativa. Queste compagnie iniziano a cercare rapporti formali con gli enti locali, stipulando convenzioni per la gestione di spazi teatrali. Altresì, grazie a modifiche nelle circolari

⁴⁷ Trezzini, L., *Op. Cit.*, p. 10.

⁴⁸ Schino, M., *“Ricordo e memoria. Il teatro dei gruppi. 1969-1976. Parte prima”*, in «Teatro e Storia», nuova serie 41, 2020, pp. 53-54.

⁴⁹ Zampetti, E., *“Il festival di Santarcangelo 1978. Riflessi e testimonianze”*, in «Teatro e Storia», Annali 28, XXI, 2007, p. 241.

ministeriali, viene riconosciuto un nuovo assetto organizzativo: le compagnie possono essere insieme produttori e gestori di spazi. Nascono così Teatri Stabili Privati, Centri di Ricerca e Sperimentazione e Centri per l'infanzia e la gioventù.⁵⁰

A metà degli anni '80, con la nascita del FUS, si spera in una maggiore stabilizzazione del settore. Come accade per la legge 800/1967 però, il legislatore si concentra per lo più su strutture consolidate e stabili (enti lirici, teatri stabili), lasciando compagnie indipendenti e sperimentali ai margini del sistema. Se da un lato i lavoratori interni agli enti lirici godono di contratti nazionali, ma con costi crescenti e strutture inefficaci, dall'altro i lavoratori delle compagnie continuano a operare in regime di intermittente informalità, senza continuità occupazionale, né accesso a forme di welfare adeguate. Le compagnie teatrali, soprattutto quelle non stabili, si trovano in costante concorrenza per l'accesso al FUS, spesso senza avere i requisiti "storici" richiesti dalle circolari ministeriali. La nascita del FUS, benché volesse dare stabilità e una visione programmatica triennale, in assenza di una vera riforma legislativa, fa solo sì che le compagnie continuino a dipendere dalle circolari e dai criteri ministeriali annuali.

Il quadro legislativo genera un clima culturale e produttivo che spinge gli operatori ad adattarsi alle logiche ministeriali, producendo spettacoli "adeguati" ai criteri di finanziamento piuttosto che al proprio linguaggio artistico. Si diffonde una razionalità opportunistica" che penalizza la qualità del lavoro e spinge alla standardizzazione produttiva⁵¹.

Nell'introduzione al saggio *Il lavoro intellettuale come professione* di Max Weber, Massimo Cacciari approfondisce il concetto di *razionalità strumentale* (Zweckrationalität), che il filosofo tedesco distingue da altre forme di razionalità, in particolare da quella "orientata ai valori" (Wertrationalität). La razionalità strumentale, secondo Weber, si manifesta in un agire che valuta i mezzi più efficaci per raggiungere determinati scopi, prescindendo da valutazioni etiche o morali sui fini stessi.

Cacciari evidenzia che il conflitto non è tra razionalità e irrazionalità, ma tra il calcolo dei mezzi idonei a realizzare un progetto e "la forma pura del dover-essere" che agisce per il proprio fine indipendentemente dal suo "prezzo" (cioè dai costi o dalle conseguenze). Questo è centrale nell'agire politico, che diventa tanto più razionale quanto più riesce a bilanciare i mezzi e i fini in funzione delle conseguenze prevedibili⁵².

Weber mette in guardia il lettore dal pericolo che la razionalità strumentale diventi l'unico orientamento nell'agire sociale, soprattutto in ambiti come la politica, dove è invece necessario

⁵⁰ De Lellis, R., *Op. Cit.*, p. 45.

⁵¹ Trimarchi M., 2003, p. 71.

⁵² Weber, M., *Il lavoro intellettuale come professione*, introduzione di M. Cacciari, traduzione di A. Giolitti e M. Damiani, Mondadori, Milano 2004, p. 12.

mantenere una tensione tra razionalità degli scopi e affermazione di valori non negoziabili. Laddove questa razionalità si emancipa da ogni vincolo politico o etico, si rischia di escludere ogni altra forma di razionalità⁵³.

Nelle parole di Cacciari, per il filosofo tedesco l'agire razionale rispetto allo scopo è guidato dal calcolo dei mezzi più efficaci per raggiungere un determinato fine, senza considerare il valore etico del fine stesso⁵⁴. Questo tipo di razionalità, pur essendo essenziale in ambiti tecnici o economici, quando diventa dominante in ambiti culturali può generare comportamenti opportunistici, in cui l'efficienza rispetto a criteri esterni (come quelli del finanziamento statale) sostituisce l'autenticità dei fini artistici. In questo senso, l'adattamento degli artisti dello spettacolo ai criteri dettati dai finanziatori (pubblici e non) non è che un'espressione concreta della razionalizzazione tecnica denunciata da Weber: non si produce più secondo logiche di valore intrinseco, ma secondo una logica esterna, imposta da un sistema amministrativo che premia la conformità più che l'espressione artistica – che, quando è innovativa per definizione è non conforme.

Weber mette in guardia proprio da questo fenomeno: la razionalità moderna tende a separare mezzi e fini fino a subordinare questi ultimi alla pura efficienza. La scienza e l'amministrazione pubblica, fondate su procedure formalmente razionali, tendono a diventare il modello dell'agire sociale⁵⁵, imponendo le proprie logiche anche in ambiti dove dovrebbero invece prevalere fini espressivi provenienti da chi produce l'oggetto artistico.

L'intervento pubblico e quello privato, pur con intenti redistributivi o promozionali, esercitano molto consapevolmente un'influenza indebita su ambiti che dovrebbero rimanere autonomi, come quello della creazione artistica per direzionare l'offerta culturale, innescando una razionalità "tecnica" che orienta la produzione non secondo un ideale estetico o sociale, ma secondo la "regola del finanziamento".

⁵³ Ivi., p. 19.

⁵⁴ Ivi., p.12.

⁵⁵ Ivi., p. 13.

1.1 Federalismo incompiuto: promesse, conflitti e paralisi (1985–2001)

Dalla nascita del FUS alla riforma del Titolo V: verso un decentramento mai attuato.

Alla sua istituzione, il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) viene dotato di una consistenza finanziaria pari a circa 703 miliardi di lire, segnando un incremento di quasi il 75% rispetto alle risorse complessivamente destinate al settore nel 1984. Nei primi anni di applicazione, il fondo registra una crescita significativa, che prosegue fino al 1989. Tuttavia, a partire dalla Legge finanziaria del 1990, si assiste a una prima contrazione dell'ammontare complessivo, avviando un andamento decrescente che caratterizza l'intero primo quinquennio degli anni Novanta. Tale dinamica è aggravata dal contesto macroeconomico sfavorevole, in particolare dalla crisi valutaria che colpisce la lira nel 1992 e dalle misure restrittive di politica economica che ne conseguono.⁵⁶

Nel corso degli anni '90, il sistema dello spettacolo italiano si trova in un limbo istituzionale. La crisi aperta nei primi anni si consolida e il decennio è caratterizzato dall'immobilismo normativo e dall'attesa di cambiamenti strutturali. Di fatto, lo Stato continua a gestire centralmente il FUS senza apportare modifiche sostanziali al suo impianto originario del 1985.⁵⁷

Il FUS, nato con l'intento di garantire programmazione triennale, razionalità e trasparenza, diventa negli anni '90 uno strumento passivo, sempre più ancorato a criteri storici. Nel periodo 1998-2001, l'81,61% del fondo è assegnato con criteri che presentano una rigidità superiore al 50%: ciò significa che la distribuzione delle risorse cambia pochissimo, a prescindere dalle esigenze culturali, dall'efficacia dei progetti o dai risultati ottenuti. Ma di più, in uno studio del 2008, in cui Zan ed altri analizzano le assegnazioni FUS tra il 2003 e il 2005, emerge come la porzione di FUS che esula da una logica di selezione e di sovvenzione a progetto raggiunge l'87% delle risorse destinate ai settori su cui si è concentrata l'analisi (attività musicali, teatrali e fondazioni), pari ovvero al 68% del FUS totale. Secondo questo ragionamento – sempre per quanto riguarda le attività musicali, teatrali e le

⁵⁶ Cavaglieri, L., *Op. Cit.*, p. 127.

⁵⁷ Stumpo, G., *Op. Cit.*, p. 554.

fondazioni lirico-sinfoniche – il margine "libero" di allocazione annuale, ovvero le risorse per le quali si può parlare di un vero processo di selezione, risultano pari al solo 12,4% del FUS.⁵⁸

L'analisi mostra che nel triennio 2003–2005 la situazione non solo non migliora, ma peggiora sotto il profilo della selettività e dell'effettiva allocazione discrezionale. Questo margine di manovra estremamente ridotto suggerisce che il sistema non è uno strumento di politica culturale attiva, ma piuttosto un meccanismo di manutenzione ordinaria del sistema esistente. Altresì lo stesso margine è sintomo di un sistema non in grado di premiare l'innovazione, né di correggere squilibri territoriali o settoriali, peraltro disincentiva la partecipazione di nuovi soggetti, creando un ambiente chiuso, sfiduciante e poco dinamico. Dal punto di vista culturale, questo significa che la capacità del FUS di modellare e innovare il sistema dello spettacolo in questi anni è praticamente azzerata. Un sistema quindi non solo rigido ma decisamente blindato nelle sue stesse maglie politiche.

L'art. 5 della Legge 163/1985 prevedeva anche l'istituzione dell'Osservatorio dello spettacolo, il quale aveva i compiti di:

- a) raccogliere ed aggiornare tutti i dati e le notizie relativi all'andamento dello spettacolo, nelle sue diverse forme, in Italia e all'estero;
- b) acquisire tutti gli elementi di conoscenza sulla spesa annua complessiva in Italia, ivi compresa quella delle regioni e degli enti locali, e all'estero, destinata al sostegno e alla incentivazione dello spettacolo;
- c) elaborare documenti di raccolta e analisi di tali dati e notizie, che consentano di individuare le linee di tendenza dello spettacolo nel suo complesso e dei singoli settori di esso sui mercati nazionali e internazionali.⁵⁹

La relazione sull'utilizzazione del FUS costituisce una fonte documentale essenziale per l'analisi del finanziamento statale allo spettacolo. L'elenco dei beneficiari è redatto dall'Osservatorio dello Spettacolo sulla base delle informazioni prodotte dai diversi uffici amministrativi del Dipartimento dello Spettacolo dal Vivo nel tentativo di superare la frammentazione e la dispersione delle informazioni. Tuttavia, se da un lato la Relazione rappresenta uno strumento indispensabile per quantificare l'entità e la distribuzione dei finanziamenti per settore, dall'altro risulta inadeguata per indagini più approfondite volte a comprendere le effettive modalità di allocazione delle risorse tra singoli soggetti. L'analisi della normativa consente solo una comprensione formale delle "regole del

⁵⁸ Zan, L., Bonini Baraldi, S., Ferri, P., Lusiani, M., Mariani, M. M., "Il finanziamento pubblico allo spettacolo dal vivo: una ricerca empirica", in Aedon. Rivista di arti e diritto on line, n. 2, Il Mulino, Bologna 2008, p. 6. [online: <https://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/zan.htm>].

⁵⁹ Parlamento italiano, Legge 30 aprile 1985, n. 163. *Disposizioni per l'organizzazione e il funzionamento del Fondo Unico per lo Spettacolo*, Gazzetta Ufficiale n. 106, 6 maggio 1985, in <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1985-04-30;163>

gioco”; per indagare le scelte concrete del sistema è necessario accedere ai dati effettivi di finanziamento e alle pratiche decisionali sottostanti.⁶⁰

A fini analitici, la Relazione sull'utilizzazione del FUS si rivela, per sua stessa natura, uno strumento di consultazione parziale e insufficiente sotto almeno due profili fondamentali. In primo luogo, l'attività dell'Osservatorio dello Spettacolo si limita all'elaborazione dei dati relativi esclusivamente ai progetti ammessi al finanziamento, omettendo dunque le informazioni concernenti le domande non accolte. La disponibilità di questi dati consentirebbe di estendere significativamente il campo di indagine, rendendo possibile, ad esempio, un'analisi del tasso di selezione e una riflessione sistematica sulla capacità del sistema di operare una distinzione effettiva tra istanze accolte e respinte. In secondo luogo, la Relazione utilizza come unità minima di rilevazione la “tipologia” di attività (ad esempio corsi, festival, concorsi), senza scendere a un livello disaggregato che permetta di valutare la distribuzione interna delle risorse tra le singole organizzazioni. Questa modalità di rappresentazione aggregata occulta fenomeni significativi di concentrazione finanziaria, impedendo di cogliere eventuali squilibri allocativi.⁶¹ Uno dei risultati è un effetto di blocco sistemico nel quale i soggetti storici continuano a ricevere fondi, mentre nuovi operatori, festival indipendenti o compagnie innovative incontrano barriere all'accesso⁶².

Entrambe le criticità segnalano un modello di rappresentazione dei dati finalizzato più alla rendicontazione amministrativa che alla comprensione del sistema, con l'effetto di preservare opacità e asimmetrie informative. Ne deriva un ostacolo strutturale alla valutazione indipendente delle politiche pubbliche, così come alla possibilità per studiosi, operatori e cittadini di esercitare un controllo critico e democratico sull'uso delle risorse culturali.

In sintesi, senza accesso ai dati delle domande non ammesse e senza una lettura per organizzazione beneficiaria, la trasparenza del sistema si riduce a un principio formale e non diventa mai uno strumento effettivo di valutazione pubblica. Per superare queste criticità, sarebbe necessario un cambio di paradigma nella produzione e diffusione dei dati da parte dell'Osservatorio e del Ministero, orientato a responsabilità, accountability e valutazione ex post.

Nel 1993 un referendum popolare sancisce la soppressione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo. Le motivazioni di questa scelta sono molteplici e complesse, e si collocano all'interno del più ampio processo di riforma e razionalizzazione dell'amministrazione pubblica avviato in quegli anni. Segue una fase di riorganizzazione istituzionale che porterà alla nascita del Ministero per i Beni

⁶⁰ Zan L. e altri, *Op Cit.*, p. 2.

⁶¹ Ibid. p. 3.

⁶² Stumpo, G. *Op. Cit.*, p. 554.

e le Attività Culturali solo nel 1998, senza che nel frattempo venga chiaramente definito il quadro delle competenze tra Stato e Regioni. In questo periodo si registra una significativa contrazione dei finanziamenti pubblici, statali e locali, che incide in modo particolare sulle strutture più fragili del sistema dello spettacolo.

In questo quadro, è ancora una volta del teatro più rappresentativo della cultura dominante che appare primariamente importante occuparsi, e così si giunge al Decreto Legislativo n. 367/1996 – che si completa con la Legge 6/2001⁶³ – che trasforma gli enti lirici in fondazioni di diritto privato. L'obiettivo dichiarato è duplice: da un lato responsabilizzare economicamente gli enti, imponendo una gestione più trasparente e manageriale; dall'altro lato rafforzare la partnership tra pubblico e privato, attraendo risorse da imprese, mecenati e soggetti terzi che stenteranno ad arrivare.

Tuttavia, anche questa riforma viene attuata in modo disorganico e senza una reale ristrutturazione del settore. Come dimostreranno anche i decreti emergenziali degli anni a seguire, le fondazioni, pur giuridicamente private, continuano a dipendere pesantemente dai fondi pubblici e non sviluppano né autonomia né innovazione⁶⁴. Inoltre, le fondazioni lirico-sinfoniche, come istituzioni, continuano a perseguire finalità pubbliche e la loro gestione rimane soggetta a norme e controlli tipici del diritto pubblico, creando una situazione ibrida e ambigua.⁶⁵

La trasformazione degli enti lirici italiani in fondazioni di diritto privato – le Fondazioni lirico-sinfoniche – viene presentata come un passaggio epocale verso una maggiore efficienza gestionale, autonomia finanziaria e apertura ai contributi privati. A un'analisi più attenta però, si scopre che questa "privatizzazione" ha avuto effetti sostanzialmente formali, senza produrre i cambiamenti strutturali promessi. Si potrebbe sostenere che si è trattato di un'operazione di *gaslighting istituzionale*: una

⁶³ Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 23 novembre 2000, n. 345, recante disposizioni urgenti in materia di enti lirici e fondazioni lirico-sinfoniche. Fonte: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2001-01-26;6>

⁶⁴ Da qui in poi, gli interventi statali in favore delle future FLS sono stati sempre più frequenti e sempre più frequentemente si è trattato di interventi emergenziali. In una breve storia giuridica degli Enti Lirici in Italia, oltre all'appena citato D.L. 367/1996, che ha trasformato gli enti Lirici in Fondazioni Lirico Sinfoniche con personalità giuridica privata, non possono non essere citati per esempio il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 28 ("Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio"), che include disposizioni relative alla gestione e alla valorizzazione del patrimonio culturale, con implicazioni per i teatri storici; il D. L. 30 aprile 2010, n. 64, che per primo regola il processo di commissariamento delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche in crisi economica e introduce misure straordinarie per il risanamento finanziario e la sostenibilità a lungo termine; la L. 23 dicembre 2014, n. 190 ("Legge di Stabilità 2015"), che contiene disposizioni sul risanamento economico delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche e prevede un fondo speciale per sostenere i piani di ristrutturazione finanziaria; la L. 27 dicembre 2017, n. 205, la quale introduce specifici fondi integrativi e misure di sostegno per le Fondazioni Lirico-Sinfoniche in difficoltà economiche; e, ultima, la L. 27 dicembre 2019, n. 160 (Bilancio di previsione dello Stato 2020), la quale prevede risorse aggiuntive per il settore dello spettacolo dal vivo.

⁶⁵ Cerulli Irelli, V., *“Le fondazioni lirico-sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica”*, in Aedon, n.3, Il Mulino, Bologna 2012. [<https://aedon.mulino.it/archivio/2012/3/cerulli.htm>]

narrazione ingannevole di trasformazione, che ha nascosto la continuità (e talvolta l'aggravarsi) di problemi gestionali, finanziari e culturali strutturali e ormai ultradecennali.

Il primo elemento che conferma la natura apparente della riforma riguarda la persistenza di un modello produttivo poco efficiente, sostanzialmente rimasto immutato dalla Legge 800 del 1967. Nonostante la trasformazione giuridica, i costi strutturali delle Fondazioni lirico-sinfoniche non sono stati significativamente ridotti: il costo del personale rappresentava ancora nel 2000 oltre il 55% del bilancio degli enti⁶⁶, con un aumento di due punti percentuali rispetto al 52,7% del 1995 e ancora nel 2023 incide per il 55,3%, come verrà meglio precisato nel Capitolo 4.1. Questo dato indica che la "snellezza" organizzativa auspicata dalla riforma non si è tradotta in un'effettiva razionalizzazione della spesa. Queste ambiguità si riflettono nelle criticità gestionali: alcune delle Fondazioni sono considerate organismi di diritto pubblico (e dunque inserite nell'elenco ISTAT), mentre altre non lo sono, dando luogo a differenze applicative nei contratti, nei controlli, nei rapporti di lavoro; la regolazione delle attività (es. gare, contratti, appalti) è confusa: non è chiaro se valga il diritto amministrativo o quello civile; il personale resta in gran parte assunto con contratti pubblici; le strutture organizzative non sono state snellite né rese più efficienti; le fondazioni continuano a essere nominate (o influenzate) politicamente nei loro organi dirigenti.⁶⁷

Allo stesso modo, l'apporto dei privati si è rivelato marginale. Nel 2000, i contributi di natura privata rappresentavano in media appena l'8,5% dei ricavi totali delle fondazioni lirico-sinfoniche, con molte istituzioni significativamente al di sotto della soglia prevista dalla normativa vigente. A distanza di due decenni, se si analizza la media del periodo 2015-2023, tale incidenza è cresciuta in misura contenuta, attestandosi oggi intorno al 12%. Tuttavia, questo dato risulta fortemente influenzato dalla performance del Teatro alla Scala di Milano, la cui quota di risorse private supera di circa venti punti percentuali la media nazionale. Se si esclude questo caso anomalo, la percentuale effettiva scende a circa il 7,5%. Ne consegue che, per la maggior parte delle fondazioni, la componente privata resta marginale, confermando che il processo di privatizzazione ha avuto effetti prevalentemente formali e palesando che i forti squilibri sono presenti anche all'interno del settore più sovvenzionato. La privatizzazione, quindi, rimane formale e "gli introiti privati rappresentano ancora meno del 10% delle entrate"⁶⁸, mettendo in discussione la stessa logica economica alla base della riforma.

Anche dal punto di vista degli obiettivi culturali dichiarati in diversi documenti normativi e programmatici, a partire dalla stessa Legge 163/1985 – diffusione dell'arte musicale, educazione del

⁶⁶ Leon, A., *Op. Cit.*, p. 20.

⁶⁷ Cerulli Irelli, V., *Op. Cit.*

⁶⁸ Leon, A., *Op. Cit.*, p. 6.

pubblico, formazione artistica – non emergono risultati tangibili. Anzi, molte fondazioni hanno scelto strategie conservative, in alcuni casi aumentando anche il prezzo dei biglietti, in un’ottica di sopravvivenza finanziaria più che di espansione culturale⁶⁹.

Un’ampia indagine sulle stagioni liriche tra il 1991 e il 2000 conferma che il sistema produttivo resta fortemente squilibrato: solo una parte minoritaria degli enti attivi (una settantina su 155) produce con continuità, e i 13 enti lirici principali realizzano il 36% degli spettacoli ma assorbono oltre il 70% dei fondi disponibili⁷⁰.

Anche sul piano artistico, nei primi anni Duemila si nota un conservatorismo del repertorio: un numero limitato di opere “canoniche” domina le stagioni – *La Traviata*, *La Bohème*, *Rigoletto*, *Tosca* e *Carmen*, giusto per citarne alcune. Negli anni ’90, solo 72 opere su 562 sono prime assolute: segno della scarsa propensione all’innovazione, in particolare da parte degli enti lirici⁷¹. Oggi, con la partenza del nuovo triennio del FNSV, i numeri potrebbero addirittura peggiorare, come vedremo nei capitoli successivi.

Questo dualismo tra tradizione e sperimentazione si riflette anche nella distribuzione geografica e nella programmazione: se al Nord i grandi enti mantengono una produzione regolare, al Sud e nelle Isole prevale la precarietà organizzativa e l’attività episodica.

Nel suo studio del 2004, Pugliaro sottolinea anche le criticità nella raccolta dei dati di pubblico e incassi: solo per circa il 75% degli spettacoli è disponibile documentazione completa. Le presenze medie per spettacolo sono intorno a 5.291 spettatori, ma il dato è fortemente influenzato da eventi eccezionali come quelli dell’Arena di Verona⁷². I festival e gli “altri enti” risultano marginali sia in termini numerici che economici. Il sistema nel suo complesso non riesce a crescere né ad attrarre nuovo pubblico, né sul piano nazionale né su quello internazionale.

Un’immagine che ben restituisce la realtà storica delle neo-fondazioni lirico sinfoniche – oggi come allora –: dei “club culturali” esclusivi sia nella produzione che nella fruizione. Questo problema storico-sociale, unito al fatto che il grado di copertura delle sale nel 2000 era solo del 52%⁷³, suggerisce un sistema bloccato, più preoccupato della propria sopravvivenza interna che del proprio impatto sociale.

⁶⁹ Ivi., p. 10.

⁷⁰ Pugliaro, G., “*Il teatro musicale degli anni Novanta in Italia. Le stagioni liriche (1991-2000)*”, in *Economia della Cultura*, a. XIV, n. 2, Il Mulino, Bologna 2004, p. 100.

⁷¹ Ivi., p. 106.

⁷² Ibidem.

⁷³ Leon A., *Op. Cit.*, 2004, pp. 11-15.

Le istituzioni lirico-sinfoniche italiane nascono e si consolidano, tra Ottocento e primo Novecento, come espressioni culturali dell'élite urbana. Il loro pubblico di riferimento non è mai stato popolare o diffuso, ma piuttosto composto da una cerchia ristretta di fruitori con capitale economico e culturale elevato. Questa configurazione iniziale si è istituzionalizzata nel tempo, diventando struttura permanente anche nei modelli pubblici di finanziamento: lo Stato ha sostenuto economicamente questo tipo di cultura senza modificarne la vocazione esclusiva.

L'accesso rimane limitato, non solo per ragioni economiche (biglietti, costi di produzione), ma anche per barriere culturali e simboliche: il repertorio, il linguaggio, i luoghi stessi della rappresentazione non sono pensati per un pubblico ampio e diversificato.

Tutto ciò è sintomo e frutto di un sistema autoreferenziale, che si concentra sulla propria conservazione interna — dalle risorse allo status — più che sul proprio impatto esterno o sulla missione pubblica di diffusione culturale. Trattandosi di istituzioni che ricevono finanziamento pubblico, però, questa struttura chiusa e conservatrice non è un problema interno al settore, ma un fatto sociale e politico: una parte rilevante del denaro dello Stato è investita in un sistema che produce cultura per pochi. In sintesi, si tratta di un problema storico perché affonda le radici nelle origini sociali ed estetiche del teatro musicale italiano, ma ancora attuale perché riguarda direttamente chi ha accesso alla produzione e alla fruizione della cultura finanziata con risorse pubbliche.

La cosiddetta “privatizzazione” degli enti lirici italiani non ha realizzato gli obiettivi dichiarati, limitandosi a una riforma di facciata che ha rafforzato lo status quo. In questo senso si deve intendere il termine *gaslighting istituzionale* precedentemente citato: lo Stato ha comunicato un cambiamento radicale mentre, in realtà, ha solo riorganizzato le stesse criticità in un contenitore giuridico differente, senza affrontare il doppio nodo strutturale dell'inefficienza e della dipendenza dal finanziamento pubblico.

La “questione della lirica” ci è utile perché, tra le altre cose, fa emergere la mancanza di chiarezza nella distribuzione delle competenze che, sommandosi all'ibridazione giuridica, produce confusione e inefficienza. Durante tutti gli anni '90, le Regioni e gli enti locali continuano a non avere un ruolo formale nella gestione del FUS, pur essendo ormai attori chiave nella promozione culturale locale. Secondo la Conferenza dei Presidenti delle Regioni del 2003, questo rappresenta una violazione del principio di sussidiarietà e una mancanza di coerenza con il percorso di decentramento amministrativo avviato già con la legge 142/1990 e proseguito con le leggi Bassanini (1997–1999)⁷⁴.

Le leggi Bassanini (in particolare la legge n. 59/1997 e i successivi decreti legislativi come il D.lgs. n. 112/1998) introducono un nuovo modello di amministrazione pubblica che si basa su alcuni assi

⁷⁴ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, 2003, p. 562.

principali: il trasferimento di funzioni amministrative alle Regioni e agli enti locali, il rafforzamento della dirigenza pubblica come centro gestionale separato dalla politica, la privatizzazione del pubblico impiego e la razionalizzazione della macchina statale attraverso il riordino e accorpamento dei ministeri. Tuttavia, questa visione moderna e manageriale si è presto scontrata con una realtà più complessa, in parte a causa dell'ambiguità del disegno istituzionale e della disomogeneità dei soggetti attuatori coinvolti⁷⁵.

La filosofia che ispira la riforma Bassanini nei suoi lineamenti generali – e dunque non soltanto per quanto riguarda l'ambito culturale – è legata a un'idea chiave: la sussidiarietà, ovvero la necessità che i livelli più prossimi ai cittadini abbiano la responsabilità delle funzioni pubbliche, a condizione che siano in grado di svolgerle efficacemente. Questo principio, previsto dall'articolo 5 della Costituzione⁷⁶ e confermato dal diritto europeo, si affianca a una concezione di federalismo amministrativo, che lascia allo Stato un ruolo di cornice generale, riconoscendo però ampie autonomie gestionali agli enti territoriali.

Nel campo delle politiche culturali, e in particolare dello spettacolo, questa filosofia avrebbe dovuto favorire una gestione più sensibile ai bisogni locali e più adattiva rispetto alle differenze tra i territori. Le leggi Bassanini includevano infatti tra le materie decentrabili anche la promozione delle attività culturali, aprendo così per la prima volta una base giuridica esplicita per il coinvolgimento delle Regioni e degli enti locali nella gestione dello spettacolo dal vivo, del patrimonio artistico e delle politiche culturali.

Un decentramento, quindi, volto ad andare incontro all'eterogeneità dei territori e quindi della domanda.⁷⁷ Tuttavia, questa visione si è scontrata, soprattutto nel settore dello spettacolo, con una persistente diffidenza verso le Regioni, cui venivano dati margini di azione incerti e fortemente limitati da una persistente centralità statale⁷⁸. Nella pratica, quindi, le Regioni erano viste non come soggetti capaci di innovare, ma come rischiose “mine vaganti” che avrebbero potuto indebolire il sistema nazionale, frammentando l'intervento pubblico.

⁷⁵ Vecchi, G., “Progettare il passato? I disegni di riforma amministrativa in Italia negli ultimi decenni: dalle idee di modernizzazione all'incrementalismo senza strategia”, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 3, Il Mulino, Bologna 2019, p. 389.

⁷⁶ Costituzione Italiana, Art. 5: la Repubblica, una e indivisibile, riconosce e promuove le autonomie locali; attua nei servizi che dipendono dallo Stato il più ampio decentramento amministrativo; adegua i principi ed i metodi della sua legislazione alle esigenze dell'autonomia e del decentramento. [<https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/principi-fondamentali/2839>]

⁷⁷ Trimarchi, M., “Chi ha paura delle Regioni? Valori, interessi e regole”, in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 67.

⁷⁸ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, 2003, p. 562.

Se la filosofia della riforma era ambiziosa e coerente con i modelli europei, la sua attuazione concreta è stata fragile, disorganica e spesso incoerente. In molti casi, si è assistito a un eccesso di produzione normativa e regolativa, senza che questa si traducesse in un effettivo riassetto delle competenze o in un miglioramento della performance amministrativa. Le leggi Bassanini avrebbero dovuto aprire una nuova stagione di governance multilivello, ma la mancata ridefinizione chiara dei rapporti tra Stato e Regioni, la debolezza degli strumenti di raccordo istituzionale e l'assenza di una strategia di lungo periodo hanno vanificato gran parte del potenziale riformatore.

A questo si aggiunge la problematica gestione dei trasferimenti: le funzioni dovevano essere accompagnate dalle risorse finanziarie e strumentali necessarie, ma il processo è stato rallentato da un "groviglio normativo che ha finito per accrescere il contenzioso tra Stato e Regioni"⁷⁹. La conseguenza è che molte Regioni hanno avuto titolarità formale di competenze, ma senza la possibilità di esercitarle efficacemente, né di coordinarle con quelle statali, creando una situazione di paralisi o sovrapposizione, e lasciando intatto il vecchio centralismo che, come nel caso delle Fondazioni Lirico-sinfoniche è stato solo rietichettato.

In retrospettiva, le leggi Bassanini possono essere viste come un preludio alla riforma del Titolo V della Costituzione del 2001, che avrebbe ridefinito in modo più netto le competenze legislative tra Stato e Regioni. Tuttavia, le aspettative generate dalla legge del 1997 non hanno trovato corrispondenza nei comportamenti dello Stato, che ha continuato a produrre norme, direttive e regolamenti centralizzati anche in materie di competenza concorrente⁸⁰. La mancata riforma istituzionale del FUS e l'assenza di meccanismi condivisi di programmazione generano frizioni costanti tra lo Stato e le amministrazioni locali, che si acuiscono alla fine del decennio, quando si avvia il dibattito sulla riforma del Titolo V della Costituzione.

È con questo clima che si arriva nel 2001 all'approvazione della Legge Costituzionale n. 3, che riforma la parte seconda del Titolo V della Costituzione ridefinendo la distribuzione delle competenze legislative tra Stato e Regioni.

In particolare, il nuovo articolo 117⁸¹ stabilisce tre livelli di competenza: esclusiva dello Stato (es. tutela dei beni culturali); concorrente (es. valorizzazione dei beni culturali e promozione delle attività culturali); esclusiva delle Regioni per tutte le materie non esplicitamente riservate allo Stato.

⁷⁹ Bin, R., *"Le potestà legislative regionali, dalla Bassanini ad oggi"*, in *Le Regioni*, a. XXIX, n. 4, Il Mulino, Bologna 2001, p. 618.

⁸⁰ Trimarchi, M., *Op. Cit.*, 2003, p. 70.

⁸¹ Costituzione Italiana, Parte II, "Ordinamento della Repubblica" Titolo V, Le Regioni, le Province, i Comuni, Art. 117: la potestà legislativa è esercitata dallo Stato e dalle Regioni nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali. Lo Stato ha legislazione esclusiva nelle seguenti materie:

Per la prima volta, il settore dello spettacolo rientra chiaramente nella sfera delle attività culturali, e quindi nelle competenze regionali o concorrenti⁸². Nonostante ciò, lo Stato continua a esercitare un controllo diretto su strumenti fondamentali come il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), ignorando

-
- a) politica estera e rapporti internazionali dello Stato; rapporti dello Stato con l'Unione europea; diritto di asilo e condizione giuridica dei cittadini di Stati non appartenenti all'Unione europea;
 - b) immigrazione;
 - c) rapporti tra la Repubblica e le confessioni religiose;
 - d) difesa e Forze armate; sicurezza dello Stato; armi, munizioni ed esplosivi;
 - e) moneta, tutela del risparmio e mercati finanziari; tutela della concorrenza; sistema valutario; sistema tributario e contabile dello Stato; armonizzazione dei bilanci pubblici [26]; perequazione delle risorse finanziarie;
 - f) organi dello Stato e relative leggi elettorali; referendum statali; elezione del Parlamento europeo;
 - g) ordinamento e organizzazione amministrativa dello Stato e degli enti pubblici nazionali;
 - h) ordine pubblico e sicurezza, ad esclusione della polizia amministrativa locale;
 - i) cittadinanza, stato civile e anagrafi;
 - l) giurisdizione e norme processuali; ordinamento civile e penale; giustizia amministrativa;
 - m) determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale;
 - n) norme generali sull'istruzione;
 - o) previdenza sociale;
 - p) legislazione elettorale, organi di governo e funzioni fondamentali di Comuni, Province e Città metropolitane;
 - q) dogane, protezione dei confini nazionali e profilassi internazionale;
 - r) pesi, misure e determinazione del tempo; coordinamento informativo statistico e informatico dei dati dell'amministrazione statale, regionale e locale; opere dell'ingegno;
 - s) tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali.

Sono materie di legislazione concorrente quelle relative a: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale; professioni; ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi; tutela della salute; alimentazione; ordinamento sportivo; protezione civile; governo del territorio; porti e aeroporti civili; grandi reti di trasporto e di navigazione; ordinamento della comunicazione; produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia; previdenza complementare e integrativa; [27] coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali; casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale; enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato.

Spetta alle Regioni la potestà legislativa in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato. Le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, nelle materie di loro competenza, partecipano alle decisioni dirette alla formazione degli atti normativi comunitari e provvedono all'attuazione e all'esecuzione degli accordi internazionali e degli atti dell'Unione europea, nel rispetto delle norme di procedura stabilite da legge dello Stato, che disciplina le modalità di esercizio del potere sostitutivo in caso di inadempienza.

La potestà regolamentare spetta allo Stato nelle materie di legislazione esclusiva, salva delega alle Regioni. La potestà regolamentare spetta alle Regioni in ogni altra materia. I Comuni, le Province e le Città metropolitane hanno potestà regolamentare in ordine alla disciplina dell'organizzazione e dello svolgimento delle funzioni loro attribuite.

Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive.

La legge regionale ratifica le intese della Regione con altre Regioni per il migliore esercizio delle proprie funzioni, anche con individuazione di organi comuni. Nelle materie di sua competenza la Regione può concludere accordi con Stati e intese con enti territoriali interni ad altro Stato, nei casi e con le forme disciplinati da leggi dello Stato.

⁸² Cammelli, M., *“Il nuovo Titolo V della Costituzione e la finanziaria 2002”*, in Aedon, n. 1, Il Mulino, Bologna 2002, [online: <https://aedon.mulino.it/archivio/2002/1/cammelli.htm>].

spesso l'obbligo di leale collaborazione con le Regioni. Secondo la Conferenza delle Regioni, questo comportamento ha prodotto una "gestione perennemente transitoria", dove le Regioni accettarono per senso di responsabilità regolamenti predisposti dallo Stato, pur rivendicando una competenza piena in materia di promozione culturale⁸³. Mentre il quadro costituzionale è mutato, la prassi amministrativa rimane ancorata a modelli centralisti, come dimostra la legge finanziaria del 2002 che continua a trattare le politiche culturali come competenza esclusiva statale⁸⁴.

Infatti, punto critico rimasto irrisolto è la mancata riforma del FUS in chiave coerente con il nuovo assetto costituzionale. Anche dopo la riforma del Titolo V, il FUS resta saldamente nelle mani dello Stato, senza meccanismi di ripartizione territoriale o di corresponsabilità programmatica⁸⁵. La riforma del Titolo V, sebbene venga presentata quindi come una svolta importante sul piano costituzionale, sul piano pratico è rimasta in larga parte incompleta, a causa della resistenza dello Stato a cedere poteri effettivi e dell'assenza di strumenti istituzionali efficaci di coordinamento.

Nonostante, il DM 4 novembre 1999 e i successivi tentassero di introdurre nuovi criteri per il finanziamento per le attività teatrali, nella pratica il criterio storico è rimasto prevalente, determinando rendite di posizione per i soggetti consolidati⁸⁶. Altresì, nonostante la riforma costituzionale del 2001 e il riconoscimento delle competenze concorrenti delle Regioni, lo Stato continua a esercitare un forte controllo sul sistema di finanziamento dello spettacolo. La Conferenza delle Regioni denuncerà anche come, dopo la riforma costituzionale, le Regioni avrebbero avuto solo un ruolo consultivo e non partecipativo nella definizione dei criteri di riparto del FUS⁸⁷.

In sostanza, la normativa italiana tra gli anni '70 e il 2000 non ha fatto altro che fortificare un sistema già stratificato e gerarchizzato, in cui le disuguaglianze strutturali tra le diverse componenti del panorama teatrale non sono state corrette, bensì consolidate. Gli enti lirici, eredi di una tradizione culturale prestigiosa e riconosciuta, sono rimasti altamente protetti: istituzioni iperfinanziate, spesso impermeabili a riforme incisive, dotate di strutture amministrative rigide, sindacalizzate, e in larga misura sottratte a ogni valutazione effettiva di impatto culturale o apertura al territorio. Il loro mantenimento ha assorbito una quota significativa delle risorse pubbliche, con quasi nessun ritorno in termini di innovazione o accessibilità.

⁸³ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, 2003, p. 562.

⁸⁴ Cammelli, M., *Op. Cit.*, 2002.

⁸⁵ Caravita di Toritto, B., "*Legislazione dello spettacolo e riforma del Titolo V: aspetti giuridici*", in *Economia della Cultura*, a. XIII, n. 4, Il Mulino, Bologna 2003, p. 28.

⁸⁶ Oggianu, S., "*Profili istituzionali del sistema di finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche*", in *Aedon. Rivista di arti e diritto on line*, n. 1, Il Mulino, Bologna 2011, [online: <https://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/1/oggianu.htm>]

⁸⁷ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, 2003, p. 562.

I teatri stabili, nati come progetto di modernizzazione e “democratizzazione” culturale nel secondo dopoguerra, hanno ottenuto una tutela parziale e discontinua: da un lato riconosciuti formalmente come istituzioni culturali di interesse pubblico, dall’altro costantemente sottoposti alla logica aleatoria dei finanziamenti statali e regionali, soggetti alle fluttuazioni politiche e alle trasformazioni normative spesso incoerenti. La loro sopravvivenza è spesso dipesa più dalla capacità di mediazione con gli apparati pubblici che da una reale valutazione qualitativa del progetto artistico.

Quella più critica è la posizione delle compagnie indipendenti, ovvero il settore dove storicamente si è concentrata la sperimentazione, la ricerca di nuovi linguaggi, l’apertura verso l’ibridazione tra le arti. Questo segmento ha goduto solo occasionalmente di riconoscimenti istituzionali, ed è stato largamente ignorato dalle politiche strutturali. Precarietà, intermittenza, autofinanziamento e accesso frammentario ai fondi pubblici hanno definito la loro condizione, con l’effetto paradossale di trasformare proprio il segmento più dinamico e innovativo del teatro italiano in quello più vulnerabile. Questi trent’anni di politica culturale riflettono e si inseriscono coerentemente in un processo storico molto più lungo e radicato, dove il teatro — e la cultura in senso più ampio — è stato frequentemente considerato un tema accessorio, se non ornamentale, nell’agenda politica nazionale. A farla da protagonisti sono stati il pressapochismo normativo e un disinteresse sostanziale da parte delle classi dirigenti. Più che progettare un sistema culturale equilibrato e plurale, si è agito per mantenerne uno già escludente, alimentando squilibri storici e creando dipendenze clientelari piuttosto che sostenere autonomia, innovazione e pluralismo artistico.

Permane, quindi, tra il 1985 e il 2001, una governance culturale verticistica, che limita l’autonomia regionale e municipale, penalizzando il pluralismo territoriale delle politiche culturali.

1.2 Costituzione nuova, politica vecchia (2001–2010)

Il Titolo V nella prassi: centralismo mascherato, Regioni marginali, sperimentazione esclusa

La spinta riformatrice avviata negli anni '90 trovò quindi ulteriore slancio con il federalismo amministrativo (1997-99), guidato dalla filosofia sussidiaria delle leggi Bassanini. Il principio era chiaro: conferire ai livelli più vicini ai cittadini tutte le funzioni non essenziali all'unità nazionale. Il Decreto Legislativo 112 del 1998 tradusse questa visione trasferendo a Province e Comuni molte competenze— dai trasporti alla formazione professionale, dall'ambiente al lavoro.⁸⁸

Le Province, sino ad allora enti marginali, vissero una rinascita come soggetti di governo d'area vasta. Parallelamente, nacquero le Conferenze Stato-Regioni-Autonomie, sedi di concertazione che promossero un dialogo inedito tra i livelli di governo. Ma il federalismo si rivelò un cantiere a geometria variabile: le Regioni attuarono il decentramento in modo disomogeneo, i piccoli Comuni furono esclusi dai processi decisionali, e i trasferimenti statali si dimostrarono insufficienti a coprire i costi delle nuove funzioni.

Un primo approdo di questo percorso fu il Testo Unico sugli Enti Locali (TUEL 267/2000)⁸⁹, un tentativo di coordinare il caos normativo accumulato in un decennio, disciplinando organicamente elezioni, organi, controlli e finanziamenti⁹⁰. La chiarezza che offriva rappresentava un indubbio passo avanti, ma il TUEL nacque già vecchio: si limitò a codificare l'esistente senza correggere le lacune storiche (come l'assenza di fiscalità locale), e fu superato pochi mesi dopo dalla riforma del Titolo V della Costituzione (Legge Cost. 3/2001), che stravolse i principi su cui si basava.

La riforma nacque dalla volontà di tradurre in pratica un autentico federalismo solidale. L'articolo 114 operò una rivoluzione semantica: «La Repubblica è costituita dai Comuni, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato»⁹¹. Per la prima volta, gli enti territoriali cessavano di essere mere articolazioni periferiche dello Stato, divenendo soggetti costitutivi della Repubblica.

⁸⁸ Vandelli, C., *Il regionalismo italiano tra riforme mancate e nuovi progetti*, Il Mulino, Bologna 2022, p. 34.

⁸⁹ Parlamento italiano, *Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* (TUEL), Gazzetta Ufficiale n. 227, Supplemento Ordinario n. 162, 28 settembre 2000, in <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2000-08-18;267>.

⁹⁰ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 37.

⁹¹ Ivi., p. 42.

Questo riconoscimento implicava un duplice salto in avanti: l'autonomia statutaria, prima riservata solo alle Regioni, fu estesa a Comuni e Province; le Città metropolitane, fino ad allora fantasma giuridico della legge 142/1990, trovarono cittadinanza costituzionale, colmando un vuoto storico.⁹²

Tuttavia, il cuore innovativo della riforma risiedeva nell'articolo 117, che ribaltò la logica delle competenze legislative. Abbandonando il vecchio sistema di elencazione delle materie regionali, si introdusse una tripartizione: competenza esclusiva dello Stato su settori strategici (politica estera, difesa, ordine pubblico); competenza concorrente in aree sensibili come salute, istruzione e governo del territorio; competenza residuale alle Regioni per tutto il resto⁹³. Un modello che prometteva di bilanciare unità nazionale e autonomia, ma che nascondeva un'ambiguità letale: la definizione delle «funzioni fondamentali» di Comuni e Province rimase nelle mani dello Stato (art. 117, comma 2, lett. p), creando un conflitto latente con le Regioni.

Proprio qui emerse il paradosso centrale della riforma. L'articolo 118 enunciava il principio di sussidiarietà verticale – assegnando ai Comuni la titolarità primaria delle funzioni amministrative – e di sussidiarietà orizzontale – spingendo le istituzioni a favorire l'iniziativa dei cittadini⁹⁴. Ma questo slancio autonomista fu immediatamente contraddetto dall'articolo 120, che introdusse una clausola di supremazia statale: il Governo poteva sostituirsi a Regioni ed enti locali per tutelare l'unità giuridica o economica, specie sui «livelli essenziali delle prestazioni»⁹⁵. Una formula nobile nella teoria, ma trasformata nella pratica in un grimaldello per ri-centralizzare poteri.

Il tentativo di tradurre in pratica la riforma attraverso la legge La Loggia (131/2003) naufragò ancor prima di partire. La delega al governo per individuare le «funzioni fondamentali» degli enti locali non produsse mai decreti attuativi⁹⁶. L'inerzia politica lasciò il sistema in un limbo: le Regioni rivendicavano competenze che lo Stato non intendeva cedere, mentre i Comuni restavano schiacciati tra due fuochi.

Se nel quadro della riforma del Titolo V della Costituzione, la “valorizzazione dei beni culturali e ambientali” diventa materia di legislazione concorrente, mentre “la tutela” resta esclusiva dello Stato, tale mutamento, pur introducendo un principio di sussidiarietà, non è stata accompagnata da un'adeguata chiarezza normativa né da una coerente ridefinizione dei ruoli⁹⁷, generando sovrapposizioni, conflitti di competenza e una frammentazione nella gestione del settore.

⁹² Ivi., p. 43.

⁹³ Ivi., p. 44.

⁹⁴ Ivi., p. 47.

⁹⁵ Ivi., p. 45.

⁹⁶ Ivi., p. 50.

⁹⁷ De Lellis, R., *Op. Cit.*, p. 29.

Le conseguenze furono drammatiche. Tra il 2001 e il 2014, la Corte Costituzionale fu sommersa da 1.500 conflitti di competenza tra Stato e Regioni⁹⁸, con un picco del 36% del suo lavoro nel 2013. Le Città metropolitane, fiore all'occhiello del nuovo Titolo V, dovettero attendere il 2014 (legge Delrio) per vedere la luce, dopo tredici anni di vuoto normativo. La sussidiarietà orizzontale, promessa come rivoluzione democratica, fu ignorata nella prassi amministrativa.

Perché questa riforma, nonostante le ambizioni, divenne un "federalismo mancato", può essere spiegato attraverso tre nodi:

- L'ambiguità delle norme: concetti come «funzioni fondamentali» o «livelli essenziali» furono clausole aperte, interpretate in modo opposto da Stato e Regioni.
- La resistenza centralistica: la burocrazia statale e i partiti nazionali sabotarono il trasferimento di poteri reali, usando la clausola di supremazia come grimaldello.
- L'assenza di coraggio finanziario: senza autonomia fiscale, il decentramento divenne un trasferimento di costi, non di sovranità.

L'apertura formale a un nuovo assetto istituzionale e la gestione de facto centralizzata si inserisce perfettamente in un quadro di perenne transizione irrisolta, alimentato alternativamente dall'incoerenza tra assetto giuridico e prassi amministrativa. Questa modernizzazione incompiuta si caratterizza per una razionalizzazione normativa senza decentramento effettivo, tecnicizzazione della selezione delle progettualità artistiche; e un'assenza di politiche strutturali a tutela del lavoro artistico e tecnico.

La categoria della razionalità strumentale elaborata da Max Weber risulta particolarmente utile per interpretare questo quadro: nel sistema italiano dello spettacolo dal vivo, tra il 2000 e il 2010, si afferma una logica tecnico-amministrativa che pretende efficienza e rendicontabilità senza garantire pluralismo o equità.

La riforma del 2001 resta così un monumento alla tensione irrisolta tra due Italie: quella delle autonomie promesse dalla Costituzione e quella del centralismo sopravvissuto nella prassi.

Nel 2005, il governo Berlusconi provò a rilanciare il federalismo con una proposta che trasferiva alle Regioni competenze esclusive su sanità, istruzione e polizia locale. Ma quel disegno, inserito in una maxi-riforma costituzionale di 53 articoli, fu travolto dal referendum del 2006 con un secco 61,3% di "no"⁹⁹. La sconfitta non fu solo politica: segnò la resa delle ambizioni autonomiste, lasciando il campo a un vuoto progettuale che nessun governo seppe colmare.

⁹⁸ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 37.

⁹⁹ Ivi., p. 56.

Negli anni seguenti, tentativi come la “Carta delle Autonomie Locali” – presentata prima dal governo Prodi nel 2007, poi ripresa da Berlusconi nel 2010 – promisero finalmente di definire le funzioni fondamentali di Comuni e Province, mai attuate dopo la legge La Loggia. Ma quei progetti naufragarono tra scadenze legislative e cambi di maggioranza¹⁰⁰, lasciando gli enti locali in un limbo giuridico. Anche il federalismo fiscale (legge 42/2009), nato per tradurre in pratica l’articolo 119 della Costituzione, tradì le aspettative: concentrandosi solo su aspetti finanziari senza ridefinire funzioni o assetti, invertì la logica costituzionale, aggravando il debito dei Comuni invece di alleggerirlo¹⁰¹.

Fu la grande crisi economica, però, a dare il colpo di grazia. La crisi, originata dal fallimento della banca Lehman Brothers, ha avuto un impatto sistemico che ha coinvolto l’intera economia globale. Il crollo dei valori patrimoniali, la necessità per le banche di ridurre il credito, e la conseguente contrazione della spesa da parte di famiglie e imprese hanno generato un circuito recessivo. Secondo Cipolletta, questo meccanismo ha prodotto un’onda lunga che ha colpito anche i settori più “immateriali” come la cultura, tradizionalmente sostenuti da fondi pubblici e donazioni private.¹⁰²

A partire dalla crisi finanziaria del 2008, le risorse statali per la cultura hanno subito forti contrazioni. La cultura è un settore peculiare: si regge su una pluralità di fonti finanziarie — pubbliche, private, fondazioni, enti locali — ma tutte queste sono risultate fragili nella crisi. In Italia, il finanziamento pubblico ha subito tagli orizzontali, senza alcuna tutela o selezione basata su priorità strategiche. Cipolletta osserva che, mancando una “lobby culturale forte”, la cultura è stata considerata un comparto sacrificabile, perdendo progressivamente quote di spesa pubblica¹⁰³.

Il FUS ha visto una riduzione nominale, ma soprattutto reale del suo potere di acquisto, già indebolito da anni di stagnazione. In particolare, tra il 2003 e il 2005 si registrò un calo significativo del finanziamento alle attività teatrali (-15,4%), musicali (-9,4%) e anche alle fondazioni lirico-sinfoniche (-9,1%)¹⁰⁴.

La risposta del sistema a questa contrazione fu tutt’altro che equa o innovativa. I tagli colpirono in modo sproporzionato le realtà minori e meno strutturate, penalizzando i progetti con finanziamenti ridotti a favore di enti già consolidati. Ad esempio, i festival musicali con sovvenzioni sotto i 100.000

¹⁰⁰ Ivi., p. 58.

¹⁰¹ Ivi., p. 59.

¹⁰² Cipolletta, I., “*L’economia della cultura nella crisi finanziaria*”, in «Economia della Cultura», a. XXI, n. 3/2011, pp. 7-8.

¹⁰³ Cipolletta, I., *Op. Cit.*, p. 10.

¹⁰⁴ Zan L. e al., *Op. Cit.*, 2008. [online: <https://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/zan.htm>].

euro sono diminuiti del 34% nel triennio analizzato, mentre quelli con contributi sopra gli 800.000 euro rimasero invariati¹⁰⁵.

In Italia, a differenza del mondo anglosassone, non esisteva all'epoca un sistema strutturato di defiscalizzazione delle donazioni culturali. Questo ha impedito che le donazioni private potessero compensare il calo dei fondi pubblici, aggravando la dipendenza del settore da un'unica fonte (lo Stato) e impedendo un reale coinvolgimento della cittadinanza e delle imprese nella sostenibilità del sistema culturale¹⁰⁶.

Dal 2009, i vincoli europei imposti dalla BCE trasformarono le autonomie locali in capri espiatori: in una lettera al governo italiano dell'agosto 2011, la Banca Centrale Europea sollecitò esplicitamente «l'abolizione o fusione di livelli amministrativi intermedi come le Province»¹⁰⁷. I governi italiani, in cerca di legittimazione internazionale, risposero con una valanga di decreti-legge emergenziali: strumenti nati per situazioni straordinarie, usati invece per smantellare pezzo a pezzo il sistema delle autonomie.

L'esplosione della crisi finanziaria globale nel 2008 ha determinato un doppio impatto negativo sull'economia della cultura: da un lato ha eroso le fonti pubbliche di finanziamento, dall'altro ha ridotto la capacità operativa del settore privato, in particolare delle fondazioni, che rappresentano una delle principali fonti di sostegno per le attività culturali e artistiche in Italia. Altresì, ha mostrato tutta la fragilità dell'economia culturale italiana, priva di ammortizzatori privati forti e dipendente da un finanziamento pubblico scarsamente selettivo. L'assenza di politiche fiscali incentivanti, unita alla debole capacità delle istituzioni culturali di reagire con modelli sostenibili, ha reso il settore vulnerabile a un lungo periodo di "quasi-stagnazione", con rischi permanenti per l'offerta culturale e, più in generale, per la vitalità democratica e sociale del Paese.

Fu una stagione di tagli senza strategia. Le Province furono private delle loro funzioni strategiche e degradate a enti di "secondo grado" con organi non elettivi (D.L. 201/2011). I piccoli Comuni sotto i 1.000 abitanti furono costretti a fondersi o associarsi per sopravvivere (D.L. 138/2011, art. 16), svuotando il principio di autonomia. Soppressi i consorzi, azzerati i difensori civici, tagliati del 20% i consiglieri comunali (L. 191/2009), il territorio divenne un campo minato di enti fantasma e servizi evaporati. Persino le Città Metropolitane, finalmente istituite nel 2012 (D.L. 95/2012), furono subito

¹⁰⁵ Zan L. e al., *Op. Cit.*, 2008. [online: <https://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/zan.htm>].

¹⁰⁶ Cipolletta, I., *Op. Cit.*, p. 9.

¹⁰⁷ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 60.

congelate da un altro decreto, trasformando un'innovazione attesa da decenni in un ennesimo simbolo di inefficacia.¹⁰⁸

Il tentativo più significativo di riforma organica nel periodo in esame è rappresentato dalla Legge n. 100 del 2010, che interviene sulla disciplina delle fondazioni lirico-sinfoniche, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza gestionale, rafforzare la responsabilità dei vertici e incentivare il contributo dei soggetti privati. Tuttavia, la riforma rimane in parte inattuata e produce risultati disomogenei, aggravando in alcuni casi le criticità preesistenti¹⁰⁹.

In questo contesto, emerge il ruolo sempre più significativo degli enti locali, in particolare i Comuni, che mantengono una funzione centrale nella produzione culturale di prossimità. Pur penalizzati dai tagli, molti Comuni continuano a gestire teatri, promuovere festival e sostenere compagnie locali, spesso in assenza di un coordinamento con le politiche regionali o statali¹¹⁰. La disarticolazione del sistema produce quindi disparità territoriali, con una crescente distanza tra le aree dotate di capacità progettuale e quelle più fragili, in particolare nel Mezzogiorno.

Nonostante il ruolo cruciale dei Comuni, i livelli di spesa pubblica per cultura variano enormemente da territorio a territorio. Secondo i dati Openpolis del 2019, la spesa pro capite per attività culturali e spettacolo era di 101,30 euro a Firenze, 93,30 euro a Trieste, 76,80 euro a Milano, solo 10,20 euro a Napoli e 11,40 a Messina¹¹¹.

In questo scenario, solo la Corte costituzionale tentò di opporre un argine. Con la sentenza 151 del 2012 chiari che «nemmeno l'emergenza economica giustifica indebite compressioni dell'autonomia costituzionalmente garantita»¹¹², bocciando l'uso della crisi per violare il riparto di competenze. Poi, con la storica sentenza 220 del 2013¹¹³, fermò l'abuso dei decreti-legge per riforme strutturali: «trasformare per decreto l'intera disciplina ordinamentale di un ente locale – osservarono i giudici – è incompatibile con la Costituzione». Un monito che squarciò il velo sull'illiceità di metodi divenuti prassi.

Guardando a quel decennio, ciò che colpisce non è solo la ferocia dei tagli, ma la mancanza di una visione. Mentre l'Europa imponeva sacrifici senza comprendere le specificità dei territori, la politica italiana rinunciò a qualsiasi progetto organico, preferendo l'improvvisazione emergenziale. Il

¹⁰⁸ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 63.

¹⁰⁹ De Lellis, R., *Op. Cit.*, p. 32-33.

¹¹⁰ De Lellis, R., *Op. Cit.*, p. 35.

¹¹¹ Santoro, V., *I Comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*, in «Economia della Cultura», a. XXXI, n. 3/2021, p. 364.

¹¹² Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 64.

¹¹³ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 65.

risultato fu un doppio fallimento: da un lato, si smantellarono senza logica pezzi vitali della democrazia locale; dall'altro, non si seppe cogliere la crisi come occasione per ripensare davvero il sistema. Si passò da un'epoca di riforme organiche a una di misure puntuali, spesso episodiche e instabili.¹¹⁴ Un decennio in cui le autonomie locali non persero solo risorse, ma identità e futuro – preparando il campo per la riforma tampone del 2014, ultimo atto di una rivoluzione mai compiuta.

¹¹⁴ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 61.

1.3 La normalizzazione della crisi (2010–2020)

Tagli lineari, politiche assenti, territori soli: anatomia di un disinvestimento

Nel 2014, in pochi mesi entrano in vigore due riforme che cambiano l'assetto istituzionale e culturale nazionale: la Legge 7 aprile 2014, n. 56 – nota come Legge Delrio – e la Legge 29 luglio 2014, n. 106, che converte il Decreto-legge 83/2014, conosciuto come riforma Franceschini del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS). Questi due interventi normativi, sebbene riferiti ad ambiti apparentemente distinti – il primo alla riorganizzazione degli enti territoriali e delle competenze amministrative, il secondo alla rifondazione delle politiche culturali nazionali – condividono un comune orizzonte riformatore volto a ridefinire il ruolo dello Stato e delle autonomie locali in chiave di maggiore razionalizzazione, efficienza e responsabilità pubblica.

La Legge Delrio, nel disegnare una nuova architettura istituzionale fondata sull'abolizione delle Province elettive, la creazione delle Città metropolitane e il rafforzamento delle Regioni come soggetti di programmazione strategica, incide profondamente sulla governance territoriale, anche in ambito culturale. Parallelamente, la riforma Franceschini interviene sul sistema nazionale dello spettacolo dal vivo, modificando radicalmente le logiche di finanziamento pubblico, le categorie di enti riconosciuti, e i criteri di valutazione dei progetti culturali, con l'obiettivo di promuovere qualità artistica, sostenibilità economica, riequilibrio territoriale e partecipazione civica.

Queste due riforme, nella loro interazione implicita, intendono segnare l'avvio di una fase in cui la cultura non è più considerata solo ambito di tutela e identità, ma anche leva di sviluppo territoriale, coesione sociale e innovazione istituzionale. Le politiche culturali, infatti, si intrecciano sempre più con i principi della riforma amministrativa: programmazione pluriennale, trasparenza, valutazione di impatto, collaborazione tra livelli di governo.

1.3.1 La riforma Franceschini: triennialità, nuovi criteri e riequilibrio territoriale

L'introduzione del principio di triennialità nella gestione del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), sancita dal Decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito con modificazioni nella Legge 29 luglio 2014, n. 106, rappresenta un momento di svolta nella governance pubblica dello spettacolo dal vivo in Italia. Il cosiddetto “Decreto Valore Cultura” (D.L. 83/2014) rappresenta il quadro strategico entro cui si colloca l'intera riforma Franceschini dello spettacolo dal vivo. Esso non si limita a introdurre

modifiche tecniche alla gestione del Fondo Unico per lo Spettacolo, ma delinea una visione complessiva della cultura come fattore di sviluppo economico, coesione sociale e attrattività territoriale. In questa prospettiva, lo spettacolo dal vivo viene concepito non solo come ambito artistico, ma come infrastruttura culturale e produttiva, capace di generare valore, occupazione e capitale simbolico.

La riforma ha risposto alla necessità di superare l'impostazione annuale dei contributi statali. Fino al 2014, infatti, i finanziamenti concessi attraverso il FUS erano determinati su base annuale, il che comportava una serie di effetti collaterali negativi: difficoltà di pianificazione a medio-lungo termine, instabilità finanziaria per gli enti beneficiari, limitata capacità di innovazione e programmazione culturale. Con l'attuazione del nuovo regime, a partire dall'anno finanziario 2015, i contributi sono stati vincolati a programmi triennali, con la finalità esplicita di favorire una maggiore stabilità gestionale, incentivare la qualità artistica delle proposte e migliorare l'equilibrio territoriale dell'offerta culturale.

La riforma, oltre a recepire sollecitazioni emerse da tempo in ambito accademico e professionale, si è allineata ai principi di programmazione pluriennale già adottati in altri ambiti della pubblica amministrazione e in diversi sistemi culturali europei. L'adozione della triennialità ha comportato per gli operatori una ridefinizione profonda delle modalità di lavoro: gli enti sono stati chiamati a elaborare progetti articolati su tre anni, corredati da obiettivi qualitativi e quantitativi, piani finanziari coerenti e strategie di sviluppo e fidelizzazione del pubblico.

L'introduzione della triennialità nel FUS ha segnato un'evoluzione significativa nelle politiche pubbliche per lo spettacolo dal vivo, orientando il sistema culturale nazionale verso criteri di maggiore sostenibilità, valutazione e responsabilità.

Un secondo cambiamento attuato alla riforma è una revisione sostanziale dei criteri di assegnazione dei contributi statali allo spettacolo dal vivo. Questa trasformazione ha risposto all'esigenza di abbandonare un modello di finanziamento prevalentemente storico-assistenziale, che nel tempo aveva mostrato limiti di efficacia e trasparenza, a favore di un sistema basato su valutazioni oggettive, orientate alla qualità artistica, alla sostenibilità organizzativa e all'impatto sociale e territoriale.

Nel nuovo impianto normativo, la distribuzione delle risorse FUS è stata affidata a un meccanismo valutativo strutturato e parametrico, fondato su una tripartizione di criteri: qualità artistica del progetto, solidità organizzativa ed economica dell'ente proponente, e capacità di coinvolgimento del pubblico e del territorio. A ciascuna area di valutazione è stato attribuito un peso percentuale specifico, stabilendo un equilibrio tra dimensioni estetiche e gestionali. La qualità artistica, valutata attraverso commissioni tecniche o nuclei di esperti, è rimasta centrale, ma non più esclusiva. L'analisi della struttura gestionale, della capacità di autofinanziamento, della trasparenza dei bilanci e della

progettualità pluriennale ha assunto un ruolo determinante nella definizione del merito culturale ed economico. A ciò si è aggiunto l'obbligo di dimostrare una ricaduta effettiva sul pubblico, con particolare attenzione all'accessibilità, alla formazione, alla diversificazione dei target e all'equità territoriale.

L'introduzione di questo sistema ha comportato anche una maggiore formalizzazione delle procedure: l'intero iter di candidatura e valutazione si è spostato su piattaforme digitali (come FUSonline), con griglie predefinite, documentazione standardizzata e pubblicazione trasparente dei punteggi assegnati. Parallelamente, sono state introdotte misure premiali per iniziative con finalità educative, inclusive, o orientate alla sostenibilità ambientale e alla parità di genere, contribuendo a consolidare il ruolo dello spettacolo dal vivo come fattore di sviluppo culturale e coesione sociale.

Gli effetti prodotti da questa ridefinizione sono stati in parte positivi e in parte controversi. La complessità delle procedure ha penalizzato soggetti meno strutturati, come giovani compagnie o realtà indipendenti, che non sempre dispongono di risorse organizzative adeguate per affrontare un sistema fortemente burocratizzato e competitivo. Le compagnie indipendenti, le realtà emergenti e i progetti transdisciplinari incontrano notevoli difficoltà ad accedere ai fondi: mancano dei requisiti "storici" (anni di attività, continuità nelle repliche, presenza su circuiti ufficiali) e non dispongono dell'apparato amministrativo necessario per reggere la burocrazia richiesta.

La ridefinizione dei criteri di assegnazione del FUS ha rappresentato un passaggio fondamentale verso una maggiore trasparenza, efficienza e rendicontabilità nell'utilizzo delle risorse pubbliche destinate allo spettacolo. Tuttavia, per garantire l'effettiva inclusività e dinamismo del sistema, risulta ancora oggi necessario accompagnare tali criteri con strumenti di supporto, formazione e riequilibrio, capaci di valorizzare anche le realtà emergenti e i contesti meno centralizzati.

Uno degli assi strategici più rilevanti introdotti dalla riforma del FUS nel 2014 è rappresentato dall'obiettivo del riequilibrio territoriale dell'offerta culturale e dei finanziamenti pubblici.¹¹⁵ Tale principio si inserisce all'interno di una più ampia volontà politica e culturale di superare la storica concentrazione delle risorse statali in favore delle grandi istituzioni culturali, prevalentemente localizzate nelle regioni del Centro-Nord, a discapito delle aree meridionali, periferiche o marginali del territorio nazionale.

Il concetto di riequilibrio territoriale è stato interpretato dalla riforma non solo come una redistribuzione geografica dei fondi, ma anche come una leva per la democratizzazione dell'accesso alla cultura, per il rafforzamento dei circuiti regionali e per la promozione di una progettualità artistica

¹¹⁵ Decreto-legge 83/2014 (convertito in L. 106/2014), Articolo 1, comma 1, lettera a): "[...] al fine di favorire la programmazione, la qualità artistica e il riequilibrio territoriale delle attività culturali sostenute dal Fondo Unico per lo Spettacolo".

radicata nei contesti locali. In questa prospettiva, il Ministero della Cultura ha stabilito, attraverso i successivi decreti attuativi (a partire dal D.M. 1 luglio 2014), una serie di misure incentivanti per quei soggetti che realizzano attività in territori considerati “a bassa densità culturale” o privi di strutture stabili.

Le modalità attuative di questo orientamento si sono concretizzate attraverso vari strumenti. In primo luogo, l'introduzione di premialità specifiche all'interno delle griglie di valutazione per progetti che prevedano circuitazioni interregionali, collaborazione tra soggetti di aree differenti, e interventi in zone svantaggiate¹¹⁶. In secondo luogo, è stata incoraggiata la costituzione di reti di distribuzione e coproduzione che favorissero il decentramento e l'inclusione di nuovi pubblici¹¹⁷. Infine, l'accorpamento tra il principio del riequilibrio territoriale e la programmazione triennale dei contributi ha permesso una pianificazione più stabile delle attività nei territori meno centrali, offrendo continuità operativa a molte realtà locali precedentemente escluse dai finanziamenti continuativi.

L'efficacia concreta del riequilibrio territoriale, tuttavia, presenta aspetti ambivalenti. Permane tutt'oggi una forte asimmetria strutturale tra le aree del Paese: la densità di soggetti candidabili, la disponibilità di infrastrutture, la qualità della progettazione e la capacità amministrativa continuano a essere fattori disomogenei, che limitano l'effettiva parità di accesso ai fondi.

Inoltre, va sottolineato che il riequilibrio territoriale, pur inserito nelle linee guida strategiche del Ministero, non è ancora sostenuto da una programmazione interistituzionale coerente (con Regioni, Comuni e fondi europei) né da strumenti strutturali di accompagnamento, come incentivi per la nascita di nuovi centri culturali nelle aree carenti. In assenza di politiche culturali territoriali integrate, il rischio è che il riequilibrio si limiti a interventi marginali o simbolici.

Il principio del riequilibrio territoriale inserito nella riforma del FUS, dunque, rappresenta un passaggio fondamentale verso un sistema culturale più equo e inclusivo. Tuttavia, per produrre effetti duraturi, esso richiede un investimento strategico in politiche di sviluppo culturale territoriale, capaci di accompagnare la distribuzione dei fondi con infrastrutture, competenze e coprogettazione tra livelli istituzionali diversi. Solo così il riequilibrio potrà trasformarsi da misura correttiva a leva strutturale per l'equità culturale nel Paese.

Un quarto elemento strutturale e trasversale della riforma introdotta con il Decreto-legge 83/2014 riguarda la semplificazione e la trasparenza amministrativa nei processi di gestione e assegnazione

¹¹⁶ Art. 3, comma 2, e gli allegati tecnici del DM prevedono espressamente che vengano attribuiti punteggi aggiuntivi (parametri di valutazione qualitativa) per: “attività realizzate in zone disagiate o prive di strutture stabili”, “iniziative in aree territoriali a bassa offerta culturale”, “collaborazioni con soggetti operanti in altre regioni”.

¹¹⁷ Allegato A – Criteri per i Teatri di rilevante interesse culturale: “presentano forme di collaborazione stabile, coproduzione o circuito tra più soggetti di differenti ambiti territoriali”

(es.

del Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS)¹¹⁸. Si tratta di una componente fondamentale del nuovo paradigma gestionale promosso dalla riforma Franceschini, in quanto incide non solo sull'efficienza dell'apparato pubblico, ma anche sulla qualità dell'interazione tra istituzioni e operatori culturali, favorendo equità di accesso, responsabilità e controllo pubblico.

In precedenza, la procedura di accesso ai fondi FUS si basava su un sistema fortemente burocratizzato, con ampi margini di discrezionalità nella valutazione dei progetti e nella distribuzione delle risorse. La documentazione cartacea, la mancanza di criteri standardizzati, la scarsa pubblicità dei punteggi e l'assenza di strumenti digitali unificati alimentavano un clima di opacità percepita e rallentavano significativamente i tempi procedurali. La riforma ha cercato di invertire questa tendenza, promuovendo un modello fondato su standardizzazione, digitalizzazione, tracciabilità e pubblicità degli atti.

Un passaggio chiave è stato l'introduzione della piattaforma informatica FUSonline, un portale unico per la presentazione delle domande, la rendicontazione delle spese, il monitoraggio delle attività e la comunicazione con l'amministrazione centrale. Attraverso FUSonline, tutti i soggetti proponenti sono tenuti a caricare i propri documenti in formato elettronico, secondo modelli predefiniti, eliminando in larga parte l'arbitrarietà formale delle domande e riducendo i margini di errore o esclusione per irregolarità procedurali.

Parallelamente, sono stati resi pubblici – sul sito istituzionale del Ministero della Cultura – i criteri di valutazione, le griglie di punteggio e le graduatorie finali dei progetti ammessi o esclusi, con l'indicazione delle motivazioni. Questo meccanismo ha contribuito a rafforzare la fiducia degli operatori nel sistema, fornendo strumenti per il confronto tra pari e per il miglioramento delle progettualità. Inoltre, la pubblicazione delle valutazioni ha avuto un effetto regolativo sul comportamento delle commissioni esaminatrici, chiamate a motivare in modo trasparente le proprie scelte.

La riforma ha introdotto anche elementi di semplificazione documentale: la riduzione degli allegati richiesti, l'unificazione dei modelli di rendicontazione e l'adozione di standard comuni per bilanci, preventivi e consuntivi hanno snellito le pratiche amministrative. Questi cambiamenti hanno avuto particolare rilievo per le piccole e medie organizzazioni, spesso penalizzate in passato dall'eccessiva onerosità della burocrazia.

¹¹⁸ Art 12, comma 1-ter. Per assicurare la trasparenza e la pubblicità dei procedimenti di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, nonché per favorire le attività di studio e di ricerca in materia di beni culturali e paesaggistici, tutti gli atti aventi rilevanza esterna e i provvedimenti adottati dagli organi centrali e periferici del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ... sono pubblicati integralmente nel sito internet del Ministero e in quello, ove esistente, dell'organo che ha adottato l'atto, secondo le disposizioni in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33."

In conclusione, la riforma Franceschini ha introdotto un modello amministrativo più razionale, digitalizzato e trasparente, contribuendo al rafforzamento dell'infrastruttura istituzionale del settore culturale. Per consolidarne gli effetti, sarebbe stato necessario accompagnare la transizione digitale con politiche di formazione amministrativo/contabile e assistenza tecnica agli operatori, oltre a garantire continuità, manutenzione e aggiornamento degli strumenti informatici impiegati. Solo in questo modo la semplificazione sarebbe potuta diventare realmente e in poco tempo una leva inclusiva e non un ulteriore fattore di selezione.

1.3.2 Il nuovo ruolo dei Teatri Nazionali e dei Centri di Produzione nella riforma del FUS

Nel quadro della riforma Franceschini, uno degli interventi più significativi riguarda il riconoscimento formale e il potenziamento funzionale dei Teatri Nazionali e dei Centri di Produzione. Questa riorganizzazione ha segnato un passaggio cruciale nella ridefinizione del sistema teatrale italiano, nella direzione di una maggiore strutturazione, differenziazione dei ruoli e razionalizzazione delle risorse pubbliche.

Fino a tale momento, il panorama teatrale nazionale risultava caratterizzato da una certa frammentazione istituzionale, in cui coesistevano enti stabili, compagnie indipendenti, circuiti regionali e residenze artistiche, spesso con confini funzionali sovrapposti e con accesso disomogeneo ai fondi pubblici. La riforma ha inteso gerarchizzare e qualificare il sistema, individuando in modo più netto le funzioni dei soggetti a rilevanza strategica nazionale e regionale.

In particolare, è stata istituita la categoria dei Teatri Nazionali, assegnando questo titolo a strutture teatrali dotate di un alto profilo artistico, gestionale e infrastrutturale. I criteri per il riconoscimento sono stati formalizzati nei decreti attuativi e includono: la presenza di una direzione artistica di alto livello, la capacità produttiva stabile, la diffusione sul territorio nazionale e internazionale, la presenza di un'organizzazione solida e multidisciplinare, e un impegno strutturale nella formazione, promozione e accessibilità.

Accanto a questa figura, la riforma ha valorizzato i Centri di Produzione teatrale, di danza e di circo contemporaneo, come soggetti intermedi tra le grandi istituzioni nazionali e il tessuto produttivo locale. Questi centri, spesso nati da processi di aggregazione tra compagnie e strutture locali, sono stati riconosciuti per la loro capacità di produrre e circuitare spettacoli in modo continuativo, offrendo spazi di residenza, ospitalità, coproduzione e formazione.

Il riconoscimento di tali ruoli ha avuto due effetti principali. Da un lato, ha concentrato parte dei finanziamenti FUS su soggetti ritenuti strategici, garantendo loro stabilità triennale, maggiore autonomia gestionale e obblighi coerenti con la funzione pubblica attribuita. Dall'altro, ha richiesto a questi soggetti un salto qualitativo in termini di capacità organizzativa, internazionalizzazione e responsabilità sociale. I Teatri Nazionali e i Centri di Produzione sono oggi tenuti non solo a produrre spettacoli, ma anche a svolgere attività di inclusione, formazione del pubblico, accessibilità, collaborazione territoriale e innovazione nei linguaggi.¹¹⁹

Per quanto riguarda questa valorizzazione delle attività educative, formative e inclusive nell'ambito dello spettacolo dal vivo, tale orientamento si pone in linea con le raccomandazioni europee sull'accesso alla cultura come diritto fondamentale. Il nuovo paradigma proposto non considera più lo spettatore come un consumatore passivo, ma lo riconosce come soggetto attivo, da formare, coinvolgere e fidelizzare attraverso percorsi di mediazione, laboratori, incontri, progetti scolastici e iniziative sul territorio.

Sul piano operativo, questa attenzione si è tradotta in premialità aggiuntive per gli enti che dimostrano di attivare progetti specifici destinati a:

- studenti e istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado;
- persone con disabilità fisiche, sensoriali o cognitive;
- fasce sociali marginalizzate o in condizione di disagio;
- comunità locali a bassa densità culturale;
- anziani, migranti, detenuti e altri gruppi vulnerabili.

Tuttavia, permangono alcune sfide significative. Da un lato, la capacità di progettare interventi educativi efficaci e sostenibili richiede competenze professionali interdisciplinari – pedagogiche, comunicative, sociali – non sempre presenti nei team degli enti artistici. Dall'altro, le attività di accessibilità e formazione del pubblico richiedono risorse economiche e temporali aggiuntive, non sempre coperte dal finanziamento pubblico, il che rischia di scoraggiare soprattutto le realtà di piccole dimensioni o sperimentali.

Inoltre, nonostante il riconoscimento formale della loro importanza, le attività educative e inclusive restano spesso marginali nel calcolo dei punteggi che determinano l'attribuzione dei fondi, e sono percepite da alcuni operatori come obbligo formale più che come opportunità progettuale.

In conclusione, la riforma ha riconosciuto nei Teatri Nazionali e nei Centri di Produzione i pilastri strutturali del sistema dello spettacolo dal vivo italiano, affidando loro un ruolo guida nella

¹¹⁹ Nel Decreto Ministeriale, gli Allegati A–F (per teatro, musica, danza, ecc.) includono criteri premiali, fra cui punteggi aggiuntivi per progetti che: prevedano formazione rivolte al pubblico e al personale; promuovano accessibilità per fasce deboli (disabilità, marginalità); incentivino iniziative educative e sociali.

produzione culturale e nella tenuta del tessuto artistico nazionale. Altresì, ha avuto il merito di inserire con forza i temi dell'educazione e dell'accessibilità nella cultura istituzionale del FUS, spingendo molti enti a interrogarsi sul proprio ruolo sociale e pedagogico. Per rendere questa trasformazione strutturale però, negli anni successivi si prolunga la necessità di potenziare i meccanismi premiali, valorizzare le competenze trasversali e rafforzare il dialogo tra il sistema culturale e quello educativo e sanitario, in una logica di alleanza intersettoriale per il benessere culturale dei cittadini. Necessità lasciate, ancora una volta, a loro stesse.

Ma l'aspetto più contraddittorio del decennio riguarda la condizione del lavoro. Mentre si rafforza la richiesta di razionalità nella produzione (efficienza, trasparenza, continuità), il sistema ignora completamente la questione del lavoro intermittente, precario e non garantito di chi opera nel settore. Il paradosso è evidente: lo Stato chiede performance da impresa, ma non riconosce il lavoro artistico come lavoro strutturato. I contratti sono a chiamata, i contributi previdenziali discontinui, le tutele inesistenti. L'artista è contemporaneamente soggetto produttivo (quando presenta un progetto) e soggetto occasionale (quando cerca protezione).

La "razionalizzazione senza giustizia" si concretizza in un doppio standard: controllo tecnico senza protezione sociale. Il sistema assimila l'artista a un operatore economico nella forma, ma lo abbandona nella sostanza.

In questo senso, la riforma Franceschini consolida una fase di arretramento sostanziale. Si produce una burocratizzazione selettiva, in cui l'accesso ai fondi è legato alla capacità di conformarsi ai linguaggi amministrativi e non alla forza espressiva dei progetti. È questo il paradosso weberiano della "gabbia d'acciaio": la razionalità diventa sistema, ma non serve più il valore; serve la forma. E l'arte — se vuole esistere — deve imparare a parlare come l'amministrazione.

L'ennesimo decennio che avrebbe potuto segnare la democratizzazione delle politiche culturali ha invece rafforzato nuovamente un modello verticale e centralista, in cui l'espressione creativa è valutata secondo parametri estranei alla sua natura.

1.3.3 Dalla Delrio al regionalismo differenziato: istituzioni deboli, blocchi e disuguaglianze

Quando la Legge 56 del 2014 – passata alla storia come "riforma Delrio" – vide la luce, si presentò come la risposta lungamente attesa a decenni di caos istituzionale. Dopo le promesse non mantenute della riforma costituzionale del 2001 e la stagione buia dei tagli emergenziali, questa legge prometteva di chiudere i conti con le irrisolte questioni delle Città Metropolitane e delle Province.

Ma ciò che doveva essere il coronamento di un percorso di modernizzazione si trasformò invece in un monumento al compromesso politico, dove le ambizioni riformatrici furono sacrificate sull'altare dell'efficienza a tutti i costi.

Il contesto in cui la legge nacque era già segnato da una sconfitta: la sentenza 220/2013 della Corte costituzionale aveva appena bocciato i tentativi di riformare gli enti locali con decreti-legge, definendoli «incompatibili con la Costituzione»¹²⁰. Fu così che il legislatore, costretto a un percorso ordinario, si trovò a dover conciliare due esigenze opposte: da un lato, le pressioni europee per ridurre la "moltitudine di enti" e i costi della politica; dall'altro, la necessità di dare finalmente attuazione al disegno delle Città Metropolitane, previste dalla Costituzione dal 2001 ma mai realizzate.

La soluzione adottata per le 10 Città Metropolitane istituite sulla carta rivelò subito una contraddizione di fondo. Dopo 24 anni di attesa (dalla prima menzione nella legge 142/1990), si scelse un modello di governo senza legittimazione popolare diretta: il Sindaco metropolitano sarebbe stato per legge il sindaco del capoluogo, il Consiglio composto da sindaci e consiglieri comunali designati, la Conferenza aperta a tutti i primi cittadini del territorio¹²¹. L'elezione diretta, pur prevista come opzione negli statuti, fu resa così complessa da risultare di fatto impraticabile. Un compromesso che svuotò sul nascere l'idea stessa di autonomia metropolitana, trasformando questi enti in mere articolazioni tecniche dei Comuni capoluogo.

Per le Province, la legge operò una metamorfosi ancora più radicale: da enti elettivi a "enti di area vasta a funzionalità limitata"¹²². Privati di qualsiasi ruolo strategico, ridotti a meri coordinatori di servizi, i loro organi (presidente e consiglio) sarebbero stati scelti da sindaci e consiglieri comunali, senza alcun coinvolgimento dei cittadini. Fu una trasformazione che anticipò – come esplicitamente dichiarato nella relazione alla legge – la loro futura scomparsa dalla Costituzione, relegandole a un limbo istituzionale.

Il terzo pilastro della riforma riguardò i piccoli Comuni, costretti a fusioni obbligatorie sotto i 1.000 abitanti o a unioni sotto i 5.000 (3.000 nelle zone montane). Un tentativo di razionalizzare la frammentazione amministrativa che però ignorò le specificità dei territori, imponendo modelli standardizzati dove sarebbero serviti percorsi partecipati¹²³.

Il paradosso più emblematico fu però la gratuità delle cariche per gli amministratori di Province, Città Metropolitane e Unioni, presentata come misura di moralizzazione. In realtà, questa scelta penalizzò

¹²⁰ Vandelli, C., *Op. Cit.*, 2022, p. 65.

¹²¹ Ivi., p. 66.

¹²² Ivi., p. 67.

¹²³ Ivi., p. 64.

soprattutto i rappresentanti dei piccoli Comuni, costretti a incarichi onerosi senza rimborsi, mentre i sindaci delle grandi città (già retribuiti) consolidarono il loro potere. Una disparità che tradì lo spirito egualitario della riforma.

Quando nel 2015 alcune Regioni impugnarono la legge davanti alla Corte Costituzionale (sent. 50/2015), i giudici ne dichiararono la legittimità formale, ma con una motivazione che ne svelò l'anima ambigua: il modello fu definito «funzionale»¹²⁴, svincolandolo da qualsiasi ispirazione democratica in nome della sola efficienza. Una legittimazione ottenuta per default, che non risolse le contraddizioni di fondo.

La "Delrio" fu concepita come riforma transitoria, in attesa di una successiva revisione costituzionale che avrebbe soppresso le Province e creato un Senato delle Autonomie¹²⁵. Ma quando quel disegno naufragò col referendum del 2016, la legge rimase l'unico riferimento – un approdo definitivo per una navigazione a vista.

A distanza di anni, il bilancio è amaro. La riforma ha sì chiuso contenziosi decennali, ma lo ha fatto sacrificando la democrazia locale sull'altare del risparmio. Ha creato Città Metropolitane senza autorevolezza, Province senza identità, piccoli Comuni costretti a matrimoni forzati. In sostanza, non seppe essere la rivoluzione promessa. Resta la prova che in Italia, anche le riforme necessarie possono trasformarsi in gabbie ben costruite – solide, funzionali, ma vuote di futuro.

Il decennio successivo al 2014 ha così rappresentato un periodo di forti tensioni istituzionali e profonde trasformazioni per il regionalismo italiano. Il settore dello spettacolo dal vivo, strettamente connesso alle politiche culturali regionali, è stato coinvolto in pieno in queste dinamiche. Alla moltiplicazione dei progetti di autonomia differenziata si è contrapposta una crescente tendenza alla ricentralizzazione, favorita anche da eventi straordinari come la pandemia da COVID-19. In questo quadro, lo spettacolo dal vivo si è trovato a dipendere in modo crescente dalla capacità di coordinamento tra Stato e Regioni, in assenza di un quadro normativo chiaro e di una governance multilivello efficace. In sintesi, anche dopo la Legge Del Rio, il regionalismo continua a vivere una fase di onnipresente instabilità.

Dopo il fallimento della riforma costituzionale Renzi-Boschi nel 2016 – che avrebbe introdotto un Senato delle autonomie e modificato radicalmente il Titolo V – la spinta riformista si è dispersa in una serie di iniziative isolate e frammentarie. Alcuni studiosi già notano un crescente

¹²⁴ Ivi., p. 68.

¹²⁵ Ibidem.

“conservatorismo disilluso”, in cui l’inerzia politica ha lasciato spazio a una giurisprudenza costituzionale orientata a rafforzare il potere centrale, spesso a scapito delle Regioni¹²⁶.

Questo ha inciso profondamente sulla gestione delle politiche culturali. L’assenza di un chiaro riparto delle competenze ha ridotto l’efficacia delle Regioni nel pianificare interventi stabili e coerenti nel settore dello spettacolo, mentre lo Stato ha progressivamente riaffermato il suo ruolo, in particolare attraverso la leva finanziaria (piani di rientro, vincoli di bilancio, criteri di riparto).

Negli anni successivi al 2017, il dibattito sul regionalismo differenziato – riattivato dopo i referendum consultivi in Lombardia e Veneto – ha riaperto la questione dell’autonomia in ambito culturale. Tuttavia, le proposte avanzate da alcune Regioni ordinarie sono parse mirare non tanto a un’effettiva valorizzazione delle autonomie culturali, quanto a ottenere benefici di tipo finanziario e gestionale simili a quelli delle Regioni a statuto speciale¹²⁷.

Ciò pone interrogativi importanti per lo spettacolo dal vivo: una differenziazione priva di adeguate garanzie perequative rischia di cristallizzare le disuguaglianze culturali esistenti, penalizzando i territori meno ricchi e virtuosi. Come ha scritto Belletti, «la clausola di asimmetria» ex art. 116, comma 3, dovrebbe essere attivata solo in presenza di un “sistema coerente di garanzie comuni”, pena il rischio di un «particolarismo giuridico estremo»¹²⁸.

¹²⁶ Belletti, F., “Regionalismo differenziato e perequazione: tensioni costituzionali e rischi sistemici”, in «Quaderni costituzionali», n. 3, 2022, p. 640.

¹²⁷ Morelli, G., “Il regionalismo asimmetrico tra Corte e Parlamento: riflessioni su un modello incompiuto”, in «Le Regioni», n. 1, 2021, p. 161.

¹²⁸ Belletti, F., *Op. Cit.*, p. 642.

1.4 La cultura sacrificabile (2020–2025)

Il sistema spettacolo allo stremo tra pandemia, regressione politica e censura

Il 2020 ha segnato un punto di rottura: la pandemia da Covid-19 ha esacerbato le fragilità sistemiche del regionalismo italiano e ha avuto un impatto devastante sullo spettacolo dal vivo. La sospensione delle attività culturali ha reso evidente l'assenza di un'effettiva cooperazione tra centro e periferia. Si acuisce allo stremo la tendenza dello Stato a decidere unilateralmente anche in materie (come la salute o la cultura) condivise, riducendo il ruolo delle Regioni a meri esecutori¹²⁹. La Corte costituzionale ha legittimato questa impostazione, richiamandosi alla “profilassi internazionale” come base giuridica per l'esclusiva statale¹³⁰.

L'impossibilità di adattare le misure alle specificità territoriali ha prodotto effetti distorsivi sulla programmazione culturale, con spettacoli annullati o rinviati a oltranza, e con gravi ricadute occupazionali per artisti e lavoratori dello spettacolo.

Lo spettacolo dal vivo è uno dei settori culturali che più ha risentito delle crisi economiche e sanitarie degli ultimi vent'anni, aggravando problematiche strutturali preesistenti. Il sistema italiano, basato su un finanziamento pubblico fortemente centralizzato e rigido, è risultato particolarmente vulnerabile sia agli shock economici sia ai cambiamenti improvvisi della domanda.

La crisi sanitaria del 2020 ha rappresentato uno shock senza precedenti. Il blocco totale delle attività ha causato il crollo della domanda culturale e la sospensione delle produzioni. Secondo i dati dell'Osservatorio Impresa Cultura Italia-Confcommercio¹³¹, nel periodo 2019–2021:

- la partecipazione teatrale è calata del 70%;
- i concerti dal vivo del 78%;
- gli spettacoli all'aperto del 60%;
- i festival culturali del 43%

Questa situazione ha colpito in particolare gli artisti e i lavoratori intermittenti, spesso privi di tutele stabili, e ha evidenziato la fragilità dell'intero ecosistema culturale.

¹²⁹ Morelli, G., Op.cit., p. 162.

¹³⁰ Sentenza della Corte Costituzionale 37/2021, cit. in Morelli, p. 165.

¹³¹ Santoro, V., *I Comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*, in «Economia della Cultura», a. XXXI, n. 3/2021, p. 365.

Il governo ha adottato misure di emergenza, tra cui ristori economici per artisti, enti e imprese culturali. Tuttavia, queste risorse sono state distribuite secondo una logica centralizzata e a pioggia, spesso senza tener conto delle specificità territoriali o della struttura effettiva del sistema culturale locale¹³². Il ruolo dei Comuni, tradizionalmente centrali nell'organizzazione di spettacoli e festival locali, è stato marginalizzato, anche se molte amministrazioni hanno continuato a intervenire con risorse proprie e strumenti innovativi.

Le politiche emergenziali, pur necessarie, non hanno corretto i limiti strutturali del sistema:

- la dipendenza eccessiva dal FUS da parte di molti soggetti, soprattutto quelli medio-grandi;
- la mancanza di tutele e ammortizzatori sociali per i lavoratori dello spettacolo;
- l'assenza di strumenti per favorire l'accesso al credito, la capitalizzazione delle imprese culturali e la sostenibilità di lungo periodo.

Questa mancanza di visione ha prodotto due effetti:

- sprechi di risorse (fondi erogati anche a soggetti che non ne avevano bisogno);
- esclusione delle filiere culturali più deboli (associazionismo, giovani compagnie, realtà locali), incapaci di intercettare i finanziamenti per mancanza di struttura amministrativa o di status giuridico riconosciuto¹³³.

La crisi pandemica, oltre ai suoi effetti devastanti, ha però aperto uno spazio per una riflessione più profonda sul modello culturale italiano. In particolare, è emersa l'importanza del ruolo dei Comuni, sia come gestori diretti di spazi (teatri, biblioteche, festival) sia come intermediari capaci di ascoltare e rispondere ai bisogni delle comunità. Altresì, si è rafforzata la consapevolezza della necessità di nuovi strumenti di governance, come i partenariati pubblico-privati (es. il progetto del Monastero del Carmine a Bergamo, avviato dal Teatro Tascabile) che permettono una gestione condivisa e sostenibile nel tempo¹³⁴. Infine, ha preso corpo l'idea che occorra agire anche sulla domanda culturale, sostenendo la partecipazione e l'accesso, soprattutto nei territori più fragili e meno serviti. La crisi economica e la pandemia hanno reso evidente quanto il sistema italiano dello spettacolo dal vivo sia vulnerabile, squilibrato e poco reattivo. Ma hanno anche indicato la strada per un cambiamento possibile: maggiore attenzione ai territori, sostegno all'innovazione, riforma strutturale del FUS, e riconoscimento del ruolo strategico delle amministrazioni locali come registe di una rinascita culturale.

¹³² Ivi., p. 366.

¹³³ Ibidem.

¹³⁴ Ivi., p. 369.

Una strada, questa indicata dalla pandemia, che il governo Meloni, entrato in carica il 22 ottobre 2022 e sostenuto dalla coalizione di destra, è stato ben attento a non percorrere. Proprio così, il sistema di sostegno pubblico allo spettacolo dal vivo in Italia si trova ad attraversare, nel 2025, una fase di forte crisi e polarizzazione, culminata – nel giugno 2025 – nel collasso di organi chiave come la Commissione Consultiva per la Prosa. Le dimissioni di commissari, le proteste di operatori culturali, e le interrogazioni parlamentari all'alba nel primo triennio del nuovo Fondo Nazionale dello Spettacolo dal Vivo (FNSV) riflettono una crescente tensione tra indirizzi governativi e istanze del settore.

Il FNSV, il cui cambiamento, risiedeva fino ad oggi solo nel nuovo acronimo, non è altro che l'ex Fondo Unico per lo Spettacolo. Ma al di là del nome, secondo l'interrogazione parlamentare presentata dall'on. Elisabetta Piccolotti¹³⁵, i nuovi criteri adottati per il triennio 2025-2027 avrebbero eliminato concetti fondamentali come “contemporaneo”, “innovazione”, “rischio culturale” e “transdisciplinarietà”¹³⁶. Si tratta di una svolta interpretata come una marginalizzazione della ricerca e della sperimentazione a vantaggio di progetti conservatori e commerciali.

Un momento cruciale è rappresentato dalle dimissioni di tre membri su sette della Commissione Prosa, avvenute il 19 giugno 2025, in dissenso con le scelte imposte dalla maggioranza ministeriale. I dimissionari hanno denunciato la decisione di declassare la Fondazione Teatro della Toscana per motivi “pretestuosi”, ritenendo “impossibile la prosecuzione del lavoro”¹³⁷.

Secondo C.Re.S.Co., queste dimissioni riflettono un clima in cui prevale l'imposizione politica e in cui è “evidente il mancato rispetto del pluralismo e dell'autonomia delle commissioni”¹³⁸.

Una delle innovazioni più criticate riguarda l'adozione degli “indicatori di qualità indicizzata”, che, invece di valorizzare la complessità dei linguaggi artistici, promuoverebbero standard quantitativi favorevoli a realtà più consolidate o conservatrici. Il verbale della Commissione Danza evidenzia un preoccupante orientamento ideologico che ha escluso numerosi festival e compagnie indipendenti, a favore di produzioni più tradizionali¹³⁹ (Interrogazione, p. 1).

Le nuove politiche hanno prodotto effetti sistemici negativi:

- Tagli retroattivi ai progetti del primo semestre 2025, causando annullamenti di date e instabilità occupazionale;

¹³⁵ Camera dei Deputati, Interrogazione a risposta scritta presentata dall'On. Elisabetta Piccolotti, 26 giugno 2025, n. prot. 110249.

¹³⁶ Interrogazione, 26/06/2025, p. 1.

¹³⁷ Ivi., p. 2 e Progetto C.Re.S.Co., *Nota sulle dimissioni dei commissari della Commissione Prosa*, 19 giugno 2025, [online: <https://progettocresco.it/nota-sulle-dimissioni-dei-commissari/>].

¹³⁸ Ivi.,

¹³⁹ Interrogazione, 26/06/2025, p. 1.

- Esclusione di festival storici (come “Tendance” a Latina e “Conformazioni” a Palermo);
- Dequalificazione della Sardegna, con l’esclusione di 6 realtà su 11;
- Perdita di fiducia e paralisi operativa delle commissioni.¹⁴⁰

La situazione attuale mostra una svolta verticistica e ideologica nella gestione delle politiche culturali italiane, caratterizzata da una severa contrazione del pluralismo, l'imposizione di parametri non condivisi, un disallineamento con le linee guida europee sul sostegno alla creatività contemporanea. Le dimissioni nella Commissione Prosa e le prese di posizione del settore rappresentano un segnale di allarme istituzionale, che impone un ripensamento delle modalità di governance e un ritorno a criteri di valutazione fondati sulla qualità, diversità e libertà artistica.

Durante il ventennio fascista, il teatro fu considerato uno strumento di propaganda politica, educazione morale e disciplina sociale. Lo Stato esercitava un controllo ideologico e istituzionale centralizzato, definito “libertà vigilata”, attraverso la censura, la regolamentazione dei repertori e la creazione di un apparato culturale compatibile con l’estetica del regime.

Nel 2025, pur in un contesto democratico e pluralistico, emergono pratiche che evocano forme indirette di controllo ideologico, come evidenziato dalla ridefinizione dei criteri del FNSV, che penalizzano contenuti legati a “contemporaneo”, “rischio culturale”, “innovazione”, “transdisciplinarietà”¹⁴¹. La marginalizzazione della sperimentazione e il favore verso produzioni conservative richiamano una “normalizzazione estetica” simile a quella imposta dal fascismo, sebbene senza gli strumenti coercitivi espliciti di allora.

Nel fascismo, il sovvenzionamento era limitato, mal distribuito, talvolta casuale, ma subordinato a finalità ideologiche e pedagogiche. L'eccezione erano poche realtà “di Stato” (come i teatri nazionali o d’arte), fortemente legate alla costruzione di un’identità culturale omogenea.

Nel 2025, si osserva un uso selettivo del finanziamento pubblico, che favorisce istituzioni tradizionali e di recente costituzione, legate a orientamenti conservatori¹⁴². Questo comporta un forte impatto sulla geografia culturale, con l’esclusione di molte realtà periferiche e di ricerca. Il sistema sembra tornare a una logica di sovvenzionamento “a chiamata” e non realmente meritocratico o pluralista.

Santarcangelo Festival, tra i più longevi e influenti festival di teatro contemporaneo in Italia e all’estero (nato nel 1970), sta affrontando una fase critica a seguito dei recenti tagli ai finanziamenti del Ministero della Cultura. La commissione ministeriale ha fortemente penalizzato il festival,

¹⁴⁰ Ateatro.it, *FNSV aka FUS: il collasso della Commissione Prosa, il dibattito e le polemiche*, 20 giugno 2025, [online: <https://www.ateatro.it/2025/06/20/fnsv-aka-fus-il-collasso-della-commissione-prosa-il-dibattito-e-le-polemiche/>].

¹⁴¹ Interrogazione, 26/06/2025, p. 1.

¹⁴² Ibidem.

dimezzando i punteggi assegnati e riclassificandolo per il triennio 2025–2027. Se nel triennio precedente, il Festival storico di eccellenza e riferimento per la scena italiana e internazionale, aveva ricevuto 28 punti per la qualità, il nuovo triennio gli consegna 14 punti, dimezzando il suo “valore” artistico, culturale e sociale e ponendolo a soli 4 punti dall’esclusione (che è fissata a 10). Un segnale intimidatorio che ricorda quelli dell’Ancièn Régime – dove con tale definizione si intende indicare il primo regime fascista che l’Italia ha visto nascere e morire nel secolo scorso.

Beatriz Colombo, deputata di Fratelli d’Italia, ha difeso con forza la decisione del Ministero, dichiarando che “quella del ministero è una scelta culturale, non censoria. Per la commissione la qualità della proposta artistica di Santarcangelo festival non è stata giudicata più soddisfacente ai fini di un sostegno pubblico”¹⁴³.

E ancora:

“Negli ultimi anni Santarcangelo festival ha dimostrato una deriva sempre più politicizzata, con spettacoli schierati contro i valori fondativi della nostra società, la famiglia, la nazione, la religione, fino ad arrivare a messaggi contro le istituzioni stesse. Il ministero ha dato un segnale chiaro: la cultura deve tornare a unire, non a dividere. E chi riceve fondi pubblici deve rispondere a criteri che siano chiari e controllabili.”¹⁴⁴

Le parole della deputata, secondo cui il taglio dei fondi al Santarcangelo Festival sarebbe una “scelta culturale, non censoria”, si collocano dentro un quadro ideologico ben preciso, che rispecchia una visione fortemente centralizzata e moralizzatrice della cultura. Questo approccio contrasta apertamente con i principi del regionalismo cooperativo e dell’autonomia culturale delle Regioni.

Tali dichiarazioni politiche, provenienti da un’esponente del partito al governo, rivendicano implicitamente una cultura conforme a valori precostituiti, piegando il sostegno pubblico non alla qualità o alla rilevanza culturale dell’opera, ma alla sua compatibilità ideologica con l’indirizzo del governo. In tal modo, la politica culturale centrale assume nuovamente – come già denunciato da Morelli nel 2021 – un carattere eteronomo, che esclude le Regioni e le comunità locali dalla costruzione dell’indirizzo artistico e identitario dei propri territori, ma in maniera violenta e del tutto normalizzata¹⁴⁵.

¹⁴³ Manuel Spadazzi, “Tagli a Santarcangelo dei teatri. Sindaco e Pd: ‘Attacco al festival’. FdI: ‘Stop a chi fa politica dal palco’”, *Il Resto del Carlino – Cronaca Rimini*, 30 giugno 2025, in <https://www.ilrestodelcarlino.it/rimini/cronaca/tagli-a-santarcangelo-dei-teatri-30e04bfb>

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Morelli, G., *Op. Cit.* 2021, p. 163.

Alla luce delle tensioni tra decentramento e ricentralizzazione, il caso Santarcangelo rivela la fragilità del sistema italiano di autonomia culturale: un festival con oltre cinquant'anni di storia, sostenuto da enti locali e da una rete internazionale, può essere penalizzato drasticamente per motivi di “non allineamento”. Il principio di leale collaborazione, pilastro della governance cooperativa tra Stato e Regioni, viene completamente ignorato quando decisioni così impattanti vengono assunte senza una reale interlocuzione interistituzionale. Inoltre, la dichiarazione secondo cui “la cultura deve tornare a unire” rischia di ridurre lo spazio democratico della cultura a una funzione omogeneizzante e priva di conflitto, cancellando proprio quella funzione critica e plurale che lo spettacolo dal vivo incarna. La vicenda mostra dunque con chiarezza quanto urgente sia la realizzazione concreta di una governance multilivello in cui le autonomie territoriali possano contribuire, in modo autorevole, alla definizione delle politiche culturali nazionali.

Proprio durante il ventennio mussoliniano, l'assenza di una politica sistemica coerente portò alla dipendenza da pochi poli teatrali, alla crisi delle compagnie e all'arretramento delle pratiche più innovative, mentre il teatro divenne funzione di Stato e non di comunità. Nel periodo fascista, il giudizio artistico era spesso subordinato a valutazioni di conformità politica, con la censura a monte e a valle delle produzioni.¹⁴⁶

Nel 2025, anche se formalmente indipendenti, le commissioni consultive sono accusate di essere strumentalizzate politicamente, come dimostrano le dimissioni nella Commissione Prosa per “scelte pretestuose”¹⁴⁷. Si assiste a un rafforzamento della verticalità decisionale ministeriale, che ricorda la centralizzazione fascista, pur “mancando” di un impianto autoritario.

Oggi, il sistema mostra segni di crisi analoghi: tagli retroattivi ai finanziamenti, annullamento di progetti già avviati, disincentivo alla creazione indipendente. Il rischio è una progressiva disarticolazione del sistema teatrale nazionale, che ricalca una struttura piramidale simile a quella del periodo fascista, ma mascherata da apparente neutralità tecnica (vedi “indicatori di qualità indicizzata”).

Nonostante le differenze del contesto politico, vi è una preoccupante convergenza nella direzione delle politiche culturali odierne con alcune pratiche dell'epoca fascista:

- riduzione del pluralismo;
- uso politico della regolazione e del finanziamento;
- marginalizzazione dei linguaggi artistici innovativi;

¹⁴⁶ Cavaglieri, L., Op. Cit., p. 93.

¹⁴⁷ Progetto C.Re.S.Co., *Nota sulle dimissioni dei commissari della Commissione Prosa*, 19 giugno 2025, [online: <https://progettocresco.it/nota-sulle-dimissioni-dei-commissari/>].

- centralità delle strutture e delle estetiche tradizionali.

Ciò suggerisce che il problema non è solo tecnico o amministrativo, ma tocca la concezione stessa del ruolo della cultura nello spazio pubblico, nel momento in cui si vuole porre dinanzi ad essa la volontà di farla passare dall'essere strumento di libertà e diversità a strumento di conformità e legittimazione.

Durante il regime fascista, lo Stato interveniva nel teatro per plasmare l'identità nazionale e veicolare ideologia. Questo intervento si concretizzava in strumenti diretti (censura, controllo dei testi, nomine) e indiretti (sovvenzioni selettive, privilegi a enti allineati).

Nel 2025, pur in un contesto democratico, la centralizzazione decisionale e l'uso selettivo delle risorse pubbliche mostrano una direzione simile. Le recenti delibere e schede tecniche del Ministero della Cultura (D.M. 23 dicembre 2024, n. 463) istituiscono un sistema valutativo altamente tecnicizzato, ma orientato a ridimensionare la rilevanza di criteri come originalità, ricerca e pluralismo artistico¹⁴⁸. Il cambiamento è radicale nella forma: l'intervento statale si legittima oggi attraverso punteggi numerici e griglie predefinite, come quelle usate per valutare i progetti di danza (es. "originalità", "coinvolgimento pubblico", "qualità della direzione artistica"). Tuttavia, nei fatti, questi indicatori penalizzano proprio le realtà storiche, sperimentali e radicate nei territori.

L'Associazione Culturale DEJA DONNE, ad esempio, attiva nella ricerca coreografica, ottiene 15/35 punti, con voti minimi su originalità, direzione artistica e accessibilità¹⁴⁹. Le motivazioni, pur apparentemente tecniche, rivelano un disallineamento con le logiche qualitative del passato (vedi Trasparenza 2021¹⁵⁰), in cui la varietà stilistica e la capacità progettuale venivano premiate anche se non riconducibili a estetiche dominanti.

Un altro elemento cruciale è la trasformazione delle commissioni artistiche. Nel 2021, come si legge nei documenti di trasparenza, le commissioni offrivano verbalizzazioni articolate, esplicitavano le linee guida critico-estetiche e si basavano su pluralismo disciplinare.

Nel 2025, al contrario, le decisioni appaiono fortemente gerarchizzate e polarizzate, come dimostrato dalla delibera sulla danza e dalla verbale della Commissione consultiva¹⁵¹, dove il punteggio minimo di 10/35 diventa soglia di esclusione, e i progetti sotto tale soglia sono automaticamente respinti, a prescindere dal contesto o dalla storia degli enti.

¹⁴⁸ Ministero della Cultura, Schede Qualità Artistica art. 29 c.1 e c.2, allegato tecnico valutativo FNSV 2025.

¹⁴⁹ Ivi., p. 6

¹⁵⁰ Ministero della Cultura, Trasparenza 2021 – Relazione sulle Commissioni consultive e le valutazioni dei progetti FUS, Direzione Generale Spettacolo.

¹⁵¹ Ministero della Cultura, Delibera Danza – Rep. n. 658 del 17 giugno 2025, Direzione Generale Spettacolo.

Il mutamento di paradigma è chiaro: l'intervento statale non è più orientato alla promozione di pluralismo e innovazione, ma alla razionalizzazione competitiva. Le azioni del Ministero assumono la forma di bandi tecnocratici, in cui la rendicontabilità economico-burocratica prevale sulla valutazione artistica di merito. Questo approccio — pur differente nei mezzi — richiama la logica di controllo funzionale del periodo fascista: non più per propaganda, ma per indirizzare implicitamente la produzione culturale verso forme “compatibili”.

La razionalizzazione tecnico-amministrativa si salda infatti a una crescente volontà politica di direzionare i contenuti artistici, creando un sistema in cui non solo le modalità di produzione, ma anche le scelte tematiche, stilistiche e identitarie, vengono condizionate dal meccanismo di finanziamento pubblico. Ciò genera una “gabbia d'acciaio” ancora più serrata: non solo l'artista è chiamato a conformarsi alle procedure, ma anche ai valori e alle estetiche implicite nel sistema.

La trasformazione dell'intervento statale nel 2025, pur rivestita di efficienza amministrativa, riproduce le logiche tipiche del regime fascista, vale a dire:

- Uniformazione del gusto artistico;
- Esclusione sistematica dei linguaggi marginali o critici;
- Controllo centralizzato delle risorse;
- Debolezza dell'autonomia artistica.

La differenza è che oggi questi processi non si basano su una dichiarazione ideologica, ma su meccanismi quantitativi che neutralizzano il dissenso e rendono più difficile la contestazione pubblica. Si passa dalla censura esplicita alla selezione algoritmica della conformità.

In questo contesto, il rischio è che si rafforzi quella che Max Weber definirebbe una razionalità rispetto allo scopo (*Zweckrationalität*): gli operatori si adattano ai criteri dei bandi non per convinzione artistica, ma per necessità strategica. L'obiettivo non è più l'espressione di una visione, ma la conformità ai parametri. Si produce un'arte “adeguata” più che urgente, sempre più standardizzata e meno libera.

Ma mentre ciò accade, il sistema del lavoro artistico rimane privo di una cornice giuridica adeguata. Nonostante le richieste del settore, l'intermittenza non viene riconosciuta, le tutele previdenziali sono lacunose e l'accesso al welfare è subordinato alla discontinuità lavorativa. È il paradosso dell'amministrazione moderna: alta efficienza nel controllo, nulla nella tutela dei lavoratori.

1.4.1 Dalla crisi strutturale del lavoro artistico all'estetica addomesticata

L'ultimo quindicennio ha dunque segnato una trasformazione profonda del sistema culturale italiano: da una razionalizzazione tecnica "amministrativa" si passa ad una razionalizzazione ideologica "politica". Ciò che resta è un sistema che seleziona, struttura, organizza l'arte secondo criteri esterni, estrinseci, funzionali. Una "cultura compatibile" con le logiche del potere. Un'arte utile, misurabile, innocua.

Se nel decennio precedente lo Stato si era limitato a escludere ciò che non era conforme alla forma, oggi inizia a escludere ciò che non è conforme al contenuto. La modernità amministrativa, così, finisce per riprodurre — senza proclami, ma con maggiore efficienza — logiche simili a quelle delle politiche culturali autoritarie del Novecento. Solo che oggi, al posto della censura, c'è un bando. E al posto del ministero della propaganda, una commissione consultiva costituita perlopiù da membri selezionati dal partito al potere.

L'intermittenza strutturale del lavoro artistico è rimasta priva di un adeguato riconoscimento giuridico: chi ha perso e continua a perdere date non ha accesso a un sistema di welfare adatto come per esempio "l'intermittence" francese¹⁵². Nel frattempo, l'apparato burocratico ha continuato a chiedere agli artisti e alle strutture culturali di essere sempre più razionali, efficaci, rendicontabili. Si è consolidato un meccanismo che chiede professionalità e conformità, ma non restituisce tutela e stabilità. Un paradosso che rivela il volto diseguale della modernità culturale italiana: esigente sul piano tecnico, ma assente su quello dei diritti.

¹⁵² Il sistema francese degli *intermittents du spectacle* nasce negli anni Trenta, inizialmente per tutelare i tecnici del cinema, e si estende negli anni Sessanta allo spettacolo dal vivo con le *annexes* 8 e 10 del regime di disoccupazione. Si configura come una risposta sociale alla discontinuità strutturale del lavoro artistico, riconoscendo la necessità di un periodo minimo lavorativo per poter accedere alle indennità. Gli intermittenti operano tramite contratti a termine *d'usage*, lavorando per turni di breve durata. Una volta superate le 507 ore in 12 mesi, hanno diritto a un'indennità giornaliera che si attiva durante i giorni di non occupazione, fino a un massimo di 243 giorni l'anno. A differenza del regime generale (910 ore in 24 mesi richieste), questo sistema permette un cumulo simultaneo tra reddito da lavoro e indennità. Questo sistema, sebbene complesso e talvolta criticato, garantisce una copertura continua del reddito per artisti e tecnici con contratti discontinui.

Secondo dati di France Travail (gennaio 2025), i lavoratori intermittenti nel 2023 risultavano essere circa 312 000, in crescita del 2,6 % rispetto all'anno precedente. La retribuzione complessiva ha raggiunto 3 miliardi di euro su 129 milioni di ore lavorate, con una prevalenza di occupazione nel settore tecnico (61 % della massa salariale) rispetto a quello artistico. Dal punto di vista territoriale, il 38 % risiede in Île-de-France, mentre un 60,9 % del totale è rappresentato da uomini. Il sistema domina soprattutto nel settore audiovisivo e nello spettacolo dal vivo, con il 90 % delle ore e della retribuzione provenienti da soli due terzi circa dei datori (115 000 imprese).

L'*intermittence du spectacle* francese è un modello di welfare attivo, che si adatta alle esigenze reali dei lavoratori discontinui dello spettacolo. La possibilità di cumulare reddito e indennità, l'erogazione giornaliera su base strutturale e la gestione contrattuale avanzata, fanno di questo sistema un modello esportabile anche in altri contesti. Al contrario, il sistema italiano resta fragile, emergenziale e non garantisce né prevedibilità del reddito, né continuità contributiva.

Cacciari osserva che per Weber la modernità è caratterizzata dalla crescente “razionalizzazione tecnico-scientifica”¹⁵³, che permea tutti gli ambiti della vita sociale. Ciò conduce a una standardizzazione dei comportamenti, poiché le istituzioni incentivano solo ciò che è misurabile e ripetibile. Questo è esattamente ciò che accade nello spettacolo quando il finanziamento si basa su parametri quantitativi (numero di repliche, biglietti venduti, curriculum artistico codificato, ecc.): l’originalità viene penalizzata, la creatività ridotta a conformità statistica.

Questa logica di razionalizzazione tecnico-amministrativa – dove l’agire si conforma sempre più a criteri esterni di efficienza, calcolo e prevedibilità – trova una manifestazione particolarmente pervasiva e dannosa nel sistema di finanziamento pubblico delle arti. Il punto critico non è solo che vengano standardizzati i comportamenti produttivi, ma la colonizzazione dell’immaginario artistico stesso.

Quando gli artisti sono costretti a modificare i propri temi per rientrare nei criteri preferiti dai bandi pubblici (ambientalismo e sostenibilità, intelligenze artificiali, genere, solo per citare quelli più in voga negli ultimi anni — tutti temi legittimi ma spesso imposti in modo dogmatico e strumentale), si verifica una forma di eterodirezione culturale: l’artista è portato ad agire non più per un’urgenza creativa propria, ma per intercettare le parole chiave del finanziatore. In termini weberiani, si potrebbe dire che il fine dell’agire artistico viene subordinato alla razionalità dei mezzi, non solo sul piano tecnico, ma anche su quello espressivo.

Questo è un meccanismo particolarmente dannoso perché non appare come censura, ma lo è: si maschera da libertà di accesso ai fondi, mentre in realtà crea una griglia tematica rigida entro cui è possibile esprimersi, pena l’esclusione. Di fatto, non si vieta ciò che non è in linea, ma lo si rende sprovvisto di sovvenzioni economiche e accessi alla circuitazione. Per Weber la razionalità moderna non reprime con la forza, ma con l’efficienza apparente: riduce tutto a procedure e indicatori, costruendo una “gabbia d’acciaio” dove anche il pensiero deve adeguarsi per sopravvivere.¹⁵⁴

Questa tendenza culmina nella metafora weberiana della “gabbia d’acciaio”: un mondo in cui le procedure razionali e i sistemi amministrativi regolano ogni aspetto dell’agire umano, lasciando poco spazio alla spontaneità, alla vocazione e alla decisione etica¹⁵⁵. Anche l’organizzazione teatrale, in questo contesto, diventa un’unità produttiva inserita in una logica estrinseca (ministeriale), perdendo la propria autonomia culturale e trasformandosi in un soggetto “richiedente” finanziamenti piuttosto che “proponente” visioni.

¹⁵³ Weber, M., *Op. Cit.*, 2004, p. 13.

¹⁵⁴ *Ivi.*, p. 19.

¹⁵⁵ *Ibidem.*

È qui che la critica deve farsi più radicale: il problema non è solo che il sistema teatrale si adatta; è che ha interiorizzato questa logica al punto da non riconoscere più l'alterità. Si arriva così a una "concorrenza" sui temi graditi al finanziatore, piuttosto che sull'efficacia estetica, etica o intellettuale del lavoro. Si genera una produzione culturalmente "conforme" – non per una deliberata rinuncia, ma per una mutazione sistemica del desiderio artistico, orientato a sopravvivere prima che a significare. Ciò pone una sfida profonda al senso stesso dell'arte come spazio di libertà simbolica. Se la creatività è legittimata solo quando serve a confermare valori "utili" o "misurabili", allora l'artista smette di essere un soggetto autonomo per diventare un operatore di messaggi già approvati dal sistema. L'arte perde il suo valore e fine primario. Weber, nel suo pessimismo lucido, direbbe che questa è la vittoria finale della razionalizzazione: quando non c'è più bisogno di imporre nulla perché ciascuno si adegua da sé, in nome dell'efficienza.

Ogni sistema di intervento pubblico e privato che condiziona la produzione culturale attraverso criteri tecnico-amministrativi è un'esemplificazione paradigmatica della razionalità strumentale descritta da Weber. Quando l'artista o l'organizzazione culturale interiorizzano questi criteri per ottenere risorse, si ha una razionalizzazione dell'agire che compromette la libertà creativa e produce, come effetto collaterale, una standardizzazione delle forme artistiche, togliendo valore all'atto artistico stesso. Weber ci offre così le categorie per leggere criticamente una realtà in cui la logica del mezzo ha soppiantato quella del fine.

La contraddizione strutturale che affligge il sistema dello spettacolo dal vivo italiano – e più in generale il sistema delle arti – è particolarmente evidente nel divario tra il livello di controllo e razionalizzazione amministrativa imposto alla produzione artistica e l'assenza di una struttura giuridico-previdenziale stabile per chi quella produzione la rende possibile: registi, attori, tecnici, drammaturghi, performer.

Da un lato, come evidenziato in precedenza, il finanziamento pubblico — esemplificato dal FUS — vincola in modo sempre più rigido l'agire degli artisti, imponendo criteri quantitativi, tematici e documentali (repliche, curricula, impatti sociali, partenariati istituzionali, ecc.), che finiscono per orientare e snaturare l'intenzione creativa. Si tratta di una tipica manifestazione della razionalità strumentale moderna, in cui l'efficienza organizzativa e la conformità formale prevalgono sul valore intrinseco dei fini.

Ma dall'altro lato, e in modo clamorosamente incoerente, questa stessa logica di razionalizzazione non si applica alla tutela del lavoro. Il settore è ancora dominato da contratti a prestazione singola, e in molti casi senza alcuna garanzia di continuità né ammortizzatori specifici. Le situazioni più gravi si riscontrano nei festival, nelle produzioni indipendenti e nelle realtà artistiche di ricerca, dove si moltiplicano forme di lavoro intermittente, precario, sottopagato e invisibile.

Qui la razionalità economico-burocratica dello Stato mostra il suo carattere selettivo e strumentale: esige dagli artisti l'adeguamento a logiche formali, ma non si assume la responsabilità di riconoscere pienamente il loro lavoro come tale. Il lavoro artistico rimane così una categoria giuridicamente fragile, priva di una definizione specifica che ne riconosca la peculiarità (intermittenza strutturale, discontinuità progettuale, alternanza tra periodi creativi e performativi). Questo genera esclusione sistemica dal welfare, precarietà diffusa, e una costante incertezza che mortifica non solo le esistenze individuali, ma anche la possibilità di maturazione artistica e professionale.

Si potrebbe dire che l'agire dello Stato in questo ambito si fonda su un dualismo ipocrita: pretende dagli operatori del teatro comportamenti razionali, conformi e misurabili, ma li tratta come soggetti occasionali, quasi "hobbisti", quando si tratta di riconoscerli come lavoratori. Questo non è solo un paradosso tecnico, ma una negazione politica della dignità del lavoro artistico.

In sintesi, il sistema teatrale è oggi come allora l'esempio di una modernità incompiuta e diseguale: capace di razionalizzare le procedure produttive, ma incapace — o non interessata — a razionalizzare la giustizia sociale. Si tratta di un nodo strutturale che richiede una ridefinizione profonda del concetto di lavoro nel settore culturale, non più trattato come un'eccezione romantica, ma come una professione a tutti gli effetti.

Non sorprende che i diritti dei lavoratori dello spettacolo restino indefiniti, dal momento che a lungo lo è stato anche il quadro istituzionale che dovrebbe tutelarli. La mancanza di un inquadramento professionale, di tutele previdenziali e di continuità lavorativa si inserisce in un sistema complessivo in cui l'ambiguità non è un'anomalia, ma una regola funzionale.

Già nel documento "Posizione delle Regioni in materia di spettacolo", pubblicato su Economia della Cultura (2003), le Regioni riflettono sul primo anno di attuazione della riforma del Titolo V (2001) e lamentano l'assenza di un effettivo trasferimento di competenze, in particolare rispetto al Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS). In una pagina del documento si afferma che:

“Solo per senso di responsabilità [...] le Regioni, nell'attuale fase transitoria, hanno espresso il proprio avviso favorevole ai regolamenti predisposti dal Ministero per le attività di prosa e della danza, pur essendo chiara la competenza regolamentare delle Regioni.”¹⁵⁶

Le Regioni riconoscono che, secondo la nuova Costituzione, la competenza sulle attività culturali (che include lo spettacolo) è concorrente, e dunque dovrebbero poter esercitare anche funzioni normative e regolamentari. Tuttavia, nella pratica, nel 2002–2003 il Ministero continua ad emettere regolamenti nazionali (es. per la prosa e la danza) e le Regioni accettano questi regolamenti “per senso di responsabilità”, non per convinzione, né per rispetto del nuovo assetto costituzionale.

¹⁵⁶ Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome, Op. Cit., 2003, p. 562.

Il FUS continua a essere gestito integralmente a livello statale, senza trasferimento delle funzioni operative (cioè, né programmazione, né riparto, né erogazione ai soggetti beneficiari è di competenza regionale). Questo si traduce, per estensione, in una mancata possibilità per le Regioni di influire anche sulle politiche occupazionali legate allo spettacolo, perché la gestione del FUS condiziona direttamente l'occupazione nel settore (soprattutto per enti lirici, compagnie, teatri stabili). Finché il centro, quindi, mantiene il controllo sulla distribuzione dei fondi, mantiene anche il potere di orientare indirettamente le condizioni di lavoro (chi riceve fondi può assumere, produrre, programmare; chi non li riceve, se può permettersi di farlo, può farlo solo in condizioni di precarietà).

Questo stato di ambiguità normativa e istituzionale produce un triplice danno sistemico:

1. Svuota di senso la riforma costituzionale: le Regioni sono formalmente competenti, ma restano materialmente escluse dalle decisioni fondamentali. Il “senso di responsabilità” cui ricorrono per evitare il blocco del settore è una forma di supplenza forzata, non di cooperazione istituzionale.
2. Alimenta l'opacità e il disordine gestionale: senza una chiara definizione delle competenze, non solo si moltiplicano le sovrapposizioni, ma si rafforza un sistema di relazioni opaco, dove la responsabilità si disperde e l'efficacia amministrativa si indebolisce.
3. Riflette un modello verticale e centralizzato, in contraddizione con il principio di sussidiarietà: lo Stato, pur non avendone più legittimità regolamentare, mantiene il controllo pratico sulle risorse e sulle scelte strategiche, creando un quadro normativo che pretende razionalità dagli operatori, ma non la applica a sé stesso.

Questo paradosso è emblematico della razionalità moderna di Max Weber: un sistema in cui le procedure amministrative vengono imposte dall'alto con criteri di efficienza e controllo, ma che non sono accompagnate da una distribuzione coerente del potere e della responsabilità. Weber, parlando della “gabbia d'acciaio” della modernità, intendeva proprio questo: l'apparato razionale diventa sempre più autoreferenziale, sempre meno capace di adattarsi alla realtà sociale che pretende di ordinare¹⁵⁷.

La “gabbia d'acciaio” weberiana nella contemporaneità non è fatta di divieti, ma di procedure. Non ha bisogno di vietare: basta che imponga mezzi più stringenti, in modo che artisti e operatori decidano spontaneamente se adattarsi o perire. finiscano per adattarsi spontaneamente. Con la complicità dei media e dell'inconsapevolezza della società, sul mondo dello spettacolo cala la lama della censura.

¹⁵⁷ Weber, M., Op, Cit., 2004, p. 55.

Nel contesto di una politica culturale che opera in modo selettivo, verticistico e ideologicamente orientato, come quella attuata dal Governo Meloni, la risposta più radicale – e necessaria – può ispirarsi alla nozione bifiana di diserzione.

Per Franco Bifo Berardi, disertare significa *non partecipare alla guerra semiotica del potere*, sottrarsi ai dispositivi di assoggettamento linguistico, produttivo, estetico. Il nuovo sistema di valutazione ministeriale agisce esattamente in questa direzione: incanala l'arte verso la compatibilità economico-politica, mortifica il rischio, il dubbio, la devianza. Disertare è, allora, rifiutare la partecipazione a un sistema di selezione che neutralizza la potenza immaginativa dell'arte. La diserzione, per Bifo, è il contrario del sabotaggio “non si rompe la macchina, semplicemente non la si usa più”¹⁵⁸.

Bifo invita a riconquistare il desiderio, l'immaginazione, il corpo collettivo, fuori dal codice produttivo e normativo del capitalismo. Questo vale anche per lo spettacolo dal vivo: non chiedere l'elemosina di fondi pubblici gestiti in modo coloniale, ma costruire spazi di autonomia culturale, reti di cooperazione, economie basate su mutualismo, disobbedienza e insubordinazione organizzata. “Non si tratta di prendere il potere, ma di uscire dal campo in cui il potere si esercita”¹⁵⁹.

Il linguaggio algoritmico dei punteggi ministeriali annulla la complessità del linguaggio artistico. Bifo parla della “catastrofe del codice”, cioè dell'impossibilità di tradurre il desiderio in un linguaggio compatibile con l'economia e il potere. In questo senso, l'artista disertore è colui che rifiuta di essere tradotto. La risposta eversiva non è solo nel contenuto dell'opera, ma nel rifiuto della sua sottomissione a criteri “oggettivi”. L'arte deve diventare *intraducibile*, e dunque resistente.

Nel caso delle politiche culturali disertare implica rifiutare la richiesta di legittimazione attraverso i bandi e le valutazioni numeriche, e invece coltivare spazi di autonomia cooperativa, auto-organizzazione territoriale e immaginazione radicale. “La diserzione è il gesto collettivo di chi non vuole più giocare secondo le regole del nemico”¹⁶⁰, e tale va considerato lo Stato nel momento in cui vuole porre limiti alla libertà d'espressione.

Il sistema culturale italiano, oggi più che mai, ha bisogno di rifiutare la compatibilità come unica forma di esistenza pubblica. A un governo che, nei fatti, opera come un regime, rispondere con il linguaggio delle rivendicazioni formali è insufficiente. Occorre un linguaggio altro, eversivo, relazionale, e occorre disertare.

¹⁵⁸ Berardi, F., *Disertate. La guerra della Nazione nella terra del declino*, Timeo, Palermo 2023, p. 73.

¹⁵⁹ Ivi, p. 81.

¹⁶⁰ Ivi, p. 74.

1.4.2 Le Regioni come possibile alternativa: problemi e contraddizioni

In apparenza, il decentramento potrebbe offrire uno spazio per questa diserzione: le Regioni, titolari di competenze legislative in materia culturale, potrebbero costituire un livello istituzionale più permeabile alla qualità artistica e meno soggetto alla verticalità politica dello Stato.

Alcuni studi giuridici lo ipotizzano: il regionalismo italiano, pur segnato da contraddizioni, si regge sul principio costituzionale della leale collaborazione e sulla possibilità di differenziare le politiche secondo i bisogni locali¹⁶¹. Mainardis ricorda come le Regioni possano assumere un ruolo attivo nell'organizzazione del welfare culturale se capaci di esercitare le proprie funzioni amministrative con efficacia¹⁶².

Tuttavia, la realtà mostra un quadro molto meno promettente. Le Regioni non hanno mai espresso una cultura politica autonoma e diffusa dell'autonomia, e anzi, spesso subiscono o replicano le logiche centralistiche¹⁶³. Come nota Santinello, il sistema delle conferenze e degli organi intergovernativi ha favorito il monopolio statale anche negli ambiti formalmente condivisi¹⁶⁴. Peggio ancora, nelle Regioni governate da forze politiche allineate all'esecutivo nazionale, le pressioni ideologiche arrivano più rapide e più dirette, creando asimmetrie e disuguaglianze territoriali nel diritto alla cultura.

Insomma, le Regioni non sono immuni dalle logiche di regime, e in certi casi ne diventano veicolo privilegiato. La loro frammentazione politica, la cronica difficoltà nell'uso dei fondi, l'assenza di una progettualità culturale stabile, impediscono di considerarle una vera alternativa sistemica.

Nonostante il quadro normativo, la realtà amministrativa ha mostrato forti limiti. La cosiddetta "leale collaborazione" tra Stato e Regioni, riconosciuta dalla giurisprudenza costituzionale come principio cardine (Corte cost. 31/2006), ha spesso funzionato solo formalmente. Il sistema delle Conferenze, per esempio, ha accentuato la verticalizzazione delle decisioni, trasformandosi — come rileva Santinello — in un monopolio statale degli strumenti cooperativi, nel quale "le Regioni sono rimaste all'esterno del procedimento legislativo"¹⁶⁵.

Allo stesso modo, Mainardis denuncia l'assenza di una cultura politica dell'autonomia tanto a livello statale quanto regionale. Le Regioni ordinarie, nate con ritardo e già indebolite da un'impostazione

¹⁶¹ Santinello, P., "La cooperazione nei rapporti tra Stato e Regioni. La difficile ricerca di un modello", in «Le Regioni», a. XLIV, n. 5–6, ottobre-dicembre 2016, p. 874.

¹⁶² Mainardis, C., "La parabola incompiuta del regionalismo italiano", in «Le Regioni», n. 3, 2022, p. 687.

¹⁶³ Ivi, p. 685.

¹⁶⁴ Santinello, P., Op. Cit., p. 881.

¹⁶⁵ Ivi, p. 887.

centralista, hanno vissuto una parabola fatta di inadempienze, inefficienze e contraddizioni. “Sovente omettono, ritardano o circoscrivono l’esercizio delle competenze acquisite”, scrive Mainardis¹⁶⁶, e la loro azione si riduce spesso a mera gestione amministrativa, priva di visione e coraggio politico.

¹⁶⁶ Mainardis, C., *Op. Cit.*, p.685.

2.0 Politiche culturali a confronto: affinità e divergenze nella governance multilivello emiliano-romagnola

2.0.1 Introduzione

L'analisi delle politiche culturali della Regione Emilia-Romagna consente di osservare un percorso peculiare all'interno del panorama nazionale, caratterizzato da una progressiva costruzione di strumenti normativi e finanziari orientati alla pianificazione strategica e alla partecipazione multilivello nell'ambito culturale e, in particolare, dello spettacolo dal vivo. A partire dagli anni Ottanta, l'intervento regionale si è articolato attraverso una pluralità di leggi settoriali, inizialmente frammentarie, che hanno dato impulso alla valorizzazione di ambiti specifici come il teatro, la musica, il cinema e le tradizioni popolari. Questo assetto ha posto le basi per una successiva razionalizzazione, la cui svolta si colloca negli anni Novanta, con l'introduzione di norme di carattere trasversale e la progressiva affermazione del principio della programmazione pluriennale, che hanno trasformato la promozione culturale, in ambito regionale, da intervento episodico a strumento di governance sistemica.

In tale quadro, la Regione Emilia-Romagna si è distinta per la capacità di adottare un modello di governo culturale fondato sulla cooperazione istituzionale, sull'equità territoriale e sulla valorizzazione delle autonomie locali, in netta controtendenza rispetto a un contesto nazionale ancora segnato da centralismo e inefficienze strutturali. Le riforme della normativa regionale, culminate nella legge sullo spettacolo dal vivo n. 13 del 1999 e nelle sue successive modifiche e integrazioni, hanno consolidato una visione integrata che riconosce alla cultura non solo un valore identitario e formativo, ma anche una funzione di coesione sociale e sviluppo economico. Il progressivo aggiornamento del quadro normativo ha trovato un più recente aggiornamento con la L.R. 21 del 2023 in materia di promozione culturale, che testimonia la volontà della Regione di mantenere alta l'attenzione sulle trasformazioni del settore, dotandosi di strumenti capaci di coniugare tradizione e innovazione.

L'approccio emiliano-romagnolo offre dunque un osservatorio privilegiato per indagare il rapporto tra politiche culturali, modelli di governance e dinamiche di finanziamento pubblico e privato. L'attenzione non si limita agli aspetti giuridici, ma si traduce in un sistema di programmazione

partecipata e in politiche di sostegno che, pur non compensando in modo strutturale la progressiva contrazione dei trasferimenti statali, hanno spesso svolto un ruolo di riequilibrio selettivo.

Il presente capitolo si avvia con un'analisi dell'evoluzione storica delle norme in materia di spettacolo a livello regionale, per poi concentrarsi sull'analisi delle serie storiche del finanziamento regionale e statale e sulle scelte allocative per settori e soggetti beneficiari, consentendo di verificare l'efficacia di questo modello, mettendo in luce tanto i punti di forza quanto le criticità di un laboratorio politico-amministrativo che si è imposto come caso virtuoso nello scenario nazionale.

In questa prospettiva, il metodo comparativo applicato alle serie storiche dei trasferimenti statali e regionali rappresenta un passaggio imprescindibile per verificare se, e in quale misura, l'Emilia-Romagna abbia esercitato una funzione di riequilibrio rispetto al progressivo ritiro dello Stato, nel più ampio contesto della legislazione concorrente tra Stato e Regioni in materia di cultura. Le serie storiche, intese come successioni di osservazioni annuali sui livelli di finanziamento, permettono infatti di cogliere la dinamica temporale delle risorse, distinguendo tra oscillazioni contingenti e tendenze strutturali di lungo periodo.

L'uso di questo approccio comparativo applicato ai dati, normali a prezzi costanti e depurati quindi dagli effetti dell'inflazione, consente di andare oltre la mera descrizione dei valori assoluti. In questo senso, strumenti come le variazioni percentuali, i tassi di crescita annui, la correlazione e la regressione lineare non sono semplici procedure tecniche, ma modalità per tradurre in indicatori oggettivi la capacità compensativa della Regione rispetto alla nota contrazione del finanziamento pubblico, a prezzi costanti e in relazione al PIL, rispetto all'anno base 1985¹⁶⁷.

Solo in questo modo è possibile distinguere la crescita reale delle risorse da un aumento meramente nominale, restituendo un quadro più fedele dell'effettiva capacità di spesa pubblica nel settore culturale. Il metodo adottato, dunque, non si limita a porre a confronto due serie parallele, ma cerca di evidenziare divergenze, convergenze e momenti di disallineamento, fornendo così elementi per valutare non solo l'efficacia, ma anche l'orientamento politico-amministrativo delle scelte regionali. In definitiva, il ricorso al metodo comparativo sulle serie storiche consente di collocare la riflessione sulle politiche culturali in Emilia-Romagna in una cornice analitica più ampia, che integra la lettura qualitativa delle norme con la misurazione quantitativa dei comportamenti economici. Questo approccio, oltre a garantire maggiore robustezza interpretativa, permette di osservare come le intenzioni legislative si siano tradotte in pratiche concrete, offrendo un terreno di verifica alla narrazione istituzionale e rafforzando la validità scientifica delle conclusioni.

¹⁶⁷ Tale elaborazione è annualmente proposta dall'Osservatorio dello Spettacolo. Si veda, i.a., Fondazione Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo (FNSV), *Relazione annuale 2023*, versione definitiva, Roma, 2024.

2.0.2 Politiche culturali regionali nel modello di governance multilivello dell'Emilia-Romagna

Un paradigma integrato di sperimentazione normativa e sostegno alla cultura

La genesi delle politiche culturali della Regione Emilia-Romagna affonda le proprie radici in un corpus normativo di matrice settoriale che, a partire dagli anni Ottanta, ha regolamentato specifici ambiti di intervento, quali il teatro, la musica, il cinema e la valorizzazione delle tradizioni popolari. Non una legge che normasse tutti gli ambiti della produzione culturale, quindi, ma un insieme di leggi distinte, ciascuna volta a disciplinare ambiti circoscritti di attività culturale, con strumenti di sostegno eterogenei e criteri di intervento parziali, tali da riflettere una visione frammentata e spesso disomogenea dell'azione pubblica nel settore culturale regionale.

In tale prospettiva, la Legge Regionale n. 11 del 1985, recante “Norme in materia di promozione delle attività teatrali, musicali e cinematografiche”¹⁶⁸, ha costituito il primo strumento volto alla promozione del settore culturale nel suo insieme, delineando un quadro di interventi mirati a sostenere la produzione e la circuitazione di spettacolo dal vivo sul territorio. Successivamente, la Legge Regionale n. 23 del 1992, recante “Promozione della cultura musicale di tipo bandistico e corale”¹⁶⁹, ha disciplinato in via specifica la promozione della cultura musicale di matrice bandistica e corale, mentre la Legge Regionale n. 33 del 1993, recante “Norme per l'attività dell'ente autonomo Teatro Comunale, della cineteca di Bologna, dei Teatri Stabili e dei Centri di Produzione della Regione Emilia-Romagna”¹⁷⁰, ha assicurato sostegno finanziario e strumenti organizzativi a favore di istituzioni culturali di particolare rilievo. Sebbene tali disposizioni abbiano contribuito in misura significativa alla strutturazione del tessuto culturale regionale, esse si caratterizzavano per un assetto

¹⁶⁸ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 4 aprile 1985, n. 11. Norme in materia di promozione delle attività teatrali, musicali e cinematografiche, abrogata, pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna, in https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=urn:nir:regione.emilia.romagna:legge:1985:11&urn_tl=dl&urn_t=text/xml&urn_a=y&urn_d=v&urn_dv=n

¹⁶⁹ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 20 maggio 1992, n. 23. Promozione della cultura musicale di tipo bandistico e corale, Bollettino Ufficiale Regionale n. 63 del 22 maggio 1992, in https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:1992:23&dl=LR/5/1992/LR_1992_23_sl/LR_1992_23_sl_v1.xml&dl_db=y&dl_t=text/xml&dl_a=y&dl_id=10&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0

¹⁷⁰ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 6 settembre 1993, n. 33. Norme per l'attività dell'ente autonomo teatro comunale, della cineteca di Bologna, dei teatri stabili e dei centri di produzione della Regione Emilia-Romagna, Gazzetta Ufficiale – Serie Speciale Regioni n. 48 del 4 dicembre 1993, in <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/regioni/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1993-12-04&atto.codiceRedazionale=093R0681>

normativo frammentato e per una eterogeneità degli strumenti di programmazione e sostegno, con conseguenti limiti di coordinamento e organicità degli interventi. In tale contesto si colloca l’emanazione della Legge Regionale n. 37 del 22 agosto 1994, recante “Norme in materia di promozione culturale”, che, pur mantenendo in vigore le precedenti leggi settoriali, ha rappresentato il primo tentativo di razionalizzazione e di sistematizzazione unitaria delle politiche culturali regionali. La L.R. 37/1994 ha introdotto un impianto normativo di carattere trasversale, finalizzato a promuovere una programmazione annuale organica delle iniziative culturali, a garantire modalità di accesso trasparenti e meritocratiche ai contributi regionali e a valorizzare il ruolo proattivo degli enti locali, delle associazioni culturali e degli operatori del settore.

L’approccio innovativo della norma ha segnato il superamento di una logica di finanziamento episodico e frammentato, predisponendo le premesse per una governance di sistema, nel senso di coordinamento multilivello tra attori pubblici e privati. Tuttavia, la piena evoluzione verso un modello di pianificazione pluriennale e di programmazione sistematica degli interventi si realizzerà solo con l’approvazione della Legge Regionale n. 13 del 1999, che ha introdotto la triennialità come principio cardine delle politiche culturali regionali, consolidando il paradigma della programmazione integrata e partecipata, intesa come coordinamento tra livelli istituzionali e coinvolgimento degli attori locali nei processi decisionali.

La cosiddetta Legge 13, di cui si parlerà diffusamente tra poco, viene anticipata da un’altra legge, la L.R. 3 del 21 aprile 1999, recante “Riforma del sistema regionale e locale”¹⁷¹, che le spiana la strada. La L.R. 3/1999 non dispone l’abrogazione né la modifica formale della L.R. 37/1994. Tuttavia, essa incide in modo significativo sul contesto giuridico-amministrativo di attuazione delle politiche culturali regionali disciplinate dalla L.R. 37/1994, ridefinendo il quadro di governance e di competenze tra Regione e autonomie locali. La riforma istituzionale introdotta dalla Legge Regionale 21 aprile 1999, n. 3 ha costituito un punto di svolta nell’assetto organizzativo dell’Emilia-Romagna, ridefinendo i rapporti tra Regione ed enti locali alla luce dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza. Tale riforma, di natura ordinamentale, ha inciso trasversalmente su tutte le politiche di settore, comprese quelle culturali.

In particolare, la riforma della L.R. 3/1999 rafforza i meccanismi di programmazione integrata e partecipata, valorizzando il principio di cooperazione istituzionale e il coinvolgimento diretto degli enti locali nella definizione e realizzazione delle politiche di settore, cultura inclusa. Questo orientamento favorisce una maggiore coerenza tra la pianificazione regionale e quella comunale,

¹⁷¹ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 21 aprile 1999, n. 3. Riforma del sistema regionale e locale, pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna n. 52 del 21 aprile 1999, in <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:1999;3>.

consolidando la dimensione sistemica introdotta con la L.R. 37/1994. Tale legge, dopo aver rappresentato per quasi trent'anni uno dei principali riferimenti normativi per le politiche di promozione culturale in Emilia-Romagna, è stata abrogata con l'entrata in vigore della L.R. 21/2023, recante “Nuove norme in materia di promozione culturale”. La nuova normativa ha sostituito integralmente la precedente, introducendo un quadro più aggiornato e organico per il sostegno alle attività culturali nella regione. Essa mira a favorire la diffusione della cultura a livello decentrato, sostenere le espressioni artistiche innovative, estendere la partecipazione del pubblico alle attività culturali e valorizzare la cultura popolare e le tradizioni locali.

Con l'approvazione del Programma triennale 2024-2026, la Regione ha avviato l'attuazione della nuova legge in materia di promozione culturale, prevedendo bandi e finanziamenti per progetti culturali di rilevanza regionale o sovralocale.¹⁷² Le principali novità introdotte dalla L.R. 21/2023 riguardano la riorganizzazione della programmazione culturale, il sostegno alla cultura diffusa e inclusiva e l'innovazione e valorizzazione delle tradizioni. In particolare, parallelamente al sistema annuale, è stato introdotto un nuovo sistema di programmazione triennale, più flessibile e partecipato, che mira a favorire una visione strategica di lungo periodo e il coinvolgimento degli attori culturali locali. La doppia linea di finanziamento offre da un lato una progettualità più lunga e dall'altro mira ad aiutare anche gli enti del terzo settore più piccoli o in fase di avviamento. La legge valorizza la cultura come strumento di coesione sociale, promuovendo l'accessibilità e la partecipazione attiva dei cittadini, in particolare delle fasce giovanili e svantaggiate. L'impianto normativo coniuga il sostegno alle espressioni artistiche innovative con la tutela e promozione della cultura popolare e delle tradizioni locali.

Altresì la legge cerca di rafforzare i criteri di trasparenza e rendicontazione attraverso la riformulazione dei procedimenti di concessione contributi per garantire maggiore trasparenza, efficacia e controllo sulla destinazione delle risorse pubbliche. La nuova legge si propone di rispondere in modo più efficace alle sfide contemporanee, rilanciando il ruolo della cultura come fattore di sviluppo territoriale, coesione sociale e innovazione. L'adeguamento normativo dimostra la volontà della Regione di mantenere alta l'attenzione sulle dinamiche culturali e di dotarsi di strumenti aggiornati e coerenti con il contesto attuale.

Accanto alla L.R. 37/1994, il secondo e più importante passo storico nel processo di razionalizzazione normativa è rappresentato dalla Legge Regionale n. 13 del 4 marzo 1999, recante “Norme in materia

¹⁷² Promozione Culturale 2024. Aperto il bando della (nuova) Legge Regionale 21/23 (ex L.R. 37/94): <https://eventiculturali.emiliaromagnacultura.it/news/promozione-culturale-2024-bando-della-nuova-legge-regionale-21-23-ex-l-r-37-94/?utm>

di spettacolo”, che ha fornito una cornice normativa unitaria per il settore dello spettacolo dal vivo – in particolare musica, teatro e danza – promuovendo la qualità artistica e l’accessibilità territoriale. La normativa riconosce lo spettacolo come elemento fondante della cultura regionale, attribuendogli un ruolo cruciale nella formazione, promozione culturale, coesione sociale e sviluppo economico¹⁷³. Altresì, afferma la volontà di sostenere le attività teatrali, musicali, di danza, e lo spettacolo viaggiante attraverso un approccio che valorizzi il pluralismo culturale e la qualità artistica.

Tra gli obiettivi specifici si evidenziano la promozione della produzione e circuitazione degli spettacoli; il sostegno alla formazione del pubblico, con particolare attenzione ai giovani; la cooperazione tra pubblico e privato; la valorizzazione delle tradizioni teatrali e musicali locali (Art. 4).

Come precedentemente anticipato, con l’introduzione della L.R. 13/1999, la Regione ha abrogato tre leggi precedenti. La L.R. 11/1985, destinata alla promozione delle attività teatrali, musicali e cinematografiche; la L.R. 33/1993, che garantiva finanziamenti e strumenti organizzativi ad alcuni importanti enti culturali regionali, tra cui l’Ente autonomo Teatro Comunale, la Cineteca di Bologna, i teatri stabili e i centri di produzione teatrale; la L.R. 23/1992, dedicata alla promozione della cultura musicale bandistica e corale, con l’obiettivo di salvaguardare e valorizzare le tradizioni popolari e musicali locali, favorendo la partecipazione delle comunità a eventi e attività amatoriali ad alto valore identitario (Art. 12). L’abrogazione ha segnato il passaggio da una normativa frammentata a un quadro unitario e integrato, rispondente a un’idea di politica culturale trasversale e programmata.

La L.R. 13/1999 ha aggiornato e sistematizzato la disciplina del settore, sostituendo interamente le precedenti leggi settoriali degli anni Ottanta e Novanta. Pur non essendovi un legame formale di abrogazione o di modifica diretta, la L.R. 3/1999 ha posto le premesse istituzionali e organizzative che hanno reso possibile la redazione e l’attuazione coerente della L.R. 13/1999, in particolare su due assi fondamentali:

a) Rafforzamento della governance multilivello

La L.R. 3/1999 ha rafforzato il principio di cooperazione tra Regione, Province, Comuni e altri soggetti territoriali, istituendo strumenti di concertazione e programmazione integrata. La L.R. legge recepisce pienamente tale paradigma, prevedendo la definizione di un programma triennale per lo spettacolo dal vivo (art. 5), elaborato in collaborazione con gli enti locali, le associazioni di categoria e un Comitato scientifico. Tale meccanismo riflette chiaramente il modello di governance partecipata delineato dalla riforma ordinamentale.

¹⁷³ Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 22 agosto 1994, n. 37. Norme in materia di promozione culturale, Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna n. 104, 23 agosto 1994, art. 1, p. 2.

b) Attuazione della programmazione integrata e stabile

La L.R. 3/1999 ha consolidato la logica della pianificazione come elemento ordinario dell'azione amministrativa regionale. Questo principio trova applicazione puntuale nella L.R. 13/1999, che abbandona il modello di intervento episodico e annuale a favore di una pianificazione strutturata su base triennale, con convenzioni pluriennali, accordi di programma e interventi coordinati di sostegno sia per la spesa corrente che per gli investimenti infrastrutturali.

Negli anni successivi alla sua entrata in vigore, la Legge Regionale 13/1999 è stata oggetto di una serie di aggiornamenti normativi significativi, finalizzati ad allineare le politiche culturali regionali a un contesto socio-istituzionale in evoluzione e a rendere più efficace e flessibile l'intervento pubblico nel settore dello spettacolo dal vivo.

Esattamente vent'anni dopo la sua emanazione, con la L.R. 23 luglio 2014, n. 20¹⁷⁴, la legge 13 subisce un aggiornamento delle finalità e della razionalizzazione degli interventi. Con questa legge è stato modificato l'art. 1 della L.R. 13/1999, aggiornando e ampliando la definizione degli obiettivi generali della normativa. In particolare, è stato rafforzato il riferimento al pluralismo culturale, alla qualità artistica, alla formazione del pubblico e alla valorizzazione dell'identità territoriale (Art. 1).

Inoltre, è stata abrogata la lettera h) del comma 1 dell'art. 4, che contemplava una delle tipologie di intervento della Regione. Questa soppressione ha avuto l'obiettivo di semplificare e focalizzare l'intervento pubblico su azioni più coerenti con le priorità strategiche emerse nel nuovo programma triennale. Le finalità dell'intervento possiamo individuarle nel rafforzamento dell'impianto valoriale della legge in chiave contemporanea; nell'eliminazione delle duplicazioni o delle misure non più coerenti con la prassi amministrativa; nell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse.

Nel 2015 è la volta dell'articolo 3. La riformulazione avviene con la L.R. 13/2015¹⁷⁵, attraverso il ruolo dei Comuni e delle Unioni di Comuni in materia di spettacolo dal vivo (Art. 3). La L.R. 13/2015 esplicita una molteplicità di compiti: la promozione culturale e formazione del pubblico; la gestione di soggetti stabili e sedi teatrali; la valorizzazione della cultura musicale bandistica e corale; gli interventi per l'adeguamento tecnologico delle sedi; la promozione nelle scuole e nelle università. L'articolo viene completamente sostituito; la legge intende rafforzare il ruolo degli enti locali nella pianificazione e attuazione delle politiche culturali, favorendo un modello decentrato e partecipativo

¹⁷⁴ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 23 luglio 2014, n. 20. Norme in materia di cinema e audiovisivo, pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna, in <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2014;20>.

¹⁷⁵ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 29 dicembre 2015, n. 13. Norme in materia di spettacolo dal vivo e discipline artistiche, pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna, in <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2015;13>.

e integrando le attività di spettacolo con altre politiche territoriali come l'educazione, l'inclusione sociale e il turismo.

Con la L.R. 22/2015¹⁷⁶ vengono riformati la programmazione e i meccanismi di finanziamento attraverso la modifica degli articoli 5, 7 e 9. L'art. 5, riguarda il programma triennale regionale, l'Art. 7 le convenzioni e i contributi, l'Art. 9 gli interventi per gli investimenti. Attraverso la loro modifica, la L.R. 22/2015 ridefinisce la struttura del programma triennale, i criteri di selezione e valutazione delle attività finanziabili, le modalità di erogazione dei contributi, il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati attraverso accordi e convenzioni. Molta attenzione è stata data al concetto di coerenza progettuale, alla sostenibilità economica, e alla misurabilità degli impatti culturali e sociali. Il nuovo articolo 5 prevede che il programma pluriennale sia approvato dall'Assemblea Legislativa su proposta della Giunta e, altresì, che la Giunta tenga conto delle indicazioni del Comitato scientifico, del Consiglio delle Autonomie locali e delle associazioni di categoria (art. 5, comma 1, p. 3). Sempre stando all'Art. 5, il programma stabilisce le finalità generali e le priorità tra le diverse tipologie di intervento; gli obiettivi e i criteri per definire convenzioni e accordi; gli indirizzi per la concessione di contributi; le modalità di attuazione degli interventi diretti della Regione (art. 5, comma 2, p. 3). Inoltre, stabilisce che le quote di fondi da destinare agli interventi siano determinate in coerenza con tale programma (art. 5, comma 3).

Rispetto al precedente, l'articolo riformulato specifica in modo puntuale le fonti consultive (Comitato scientifico, Consiglio delle Autonomie locali, associazioni), i contenuti minimi del programma triennale e stabilisce una relazione diretta tra il programma e la definizione dei fondi.

Il nuovo articolo 7 stabilisce che la Regione può stipulare convenzioni pluriennali con soggetti pubblici e privati dotati di adeguate risorse, precisando: attività da realizzare, oneri e modalità di attuazione (art. 7, comma 2, p. 3). Altresì, può concludere accordi con altre amministrazioni pubbliche, con indicazione dei soggetti attuatori, della ripartizione delle spese e delle modalità di attuazione (art. 7, comma 3, p. 3). Infine, può concedere contributi a favore di soggetti pubblici e privati, secondo misure e criteri approvati dalla Giunta, in coerenza con il programma triennale (art. 7, comma 4, p. 3). I cambiamenti riguardano convenzioni, accordi istituzionali e contributi diretti, i quali ricevono, con il nuovo testo, una disciplina sistematica e distinta.

L'articolo 9 riguarda gli interventi per le spese di investimento. La legge ha sostituito il comma 2, specificando che i contributi possono essere concessi in conto capitale e in conto interessi in forma attualizzata, e ha introdotto il comma 3, che stabilisce che la Giunta definisce le modalità di

¹⁷⁶ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 29 dicembre 2015, n. 22. Disposizioni collegate alla legge regionale di stabilità per il 2016, pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna, in <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2015;22>.

presentazione delle domande, i criteri e le priorità per la concessione, erogazione e revoca dei contributi, e che i contributi possono essere fruiti solo da soggetti con risorse finanziarie adeguate. Con la L.R. 3/2024¹⁷⁷, infine, è stata inserita la lettera g bis) all'articolo 4, aggiungendo una nuova tipologia di intervento regionale, ovvero l'attività di riavvio di teatri storici chiusi da più di otto anni. Con la nuova formulazione, insomma, le modifiche introdotte sistematizzano e precisano le modalità di programmazione e finanziamento, formalizzano i criteri e le condizioni per la partecipazione di soggetti pubblici e privati e rendono l'intervento regionale più coerente con i principi di trasparenza, efficienza e responsabilità. Tutte le modifiche sono chiaramente documentate nel testo della legge e non richiedono interpretazioni estensive. Si tratta di una riformulazione strutturata e orientata al miglioramento della gestione amministrativa e alla valorizzazione delle risorse pubbliche in ambito culturale.

Oltre alle succitate leggi, occorre poi notare come la Regione Emilia-Romagna abbia sostenuto le imprese di spettacolo dal vivo da essa partecipata attraverso altri strumenti, come trasferimenti in conto capitale e in conto impianti; tali trasferimenti non sono oggetto della presente analisi, che si concentra invece sugli interventi continuativi e destinati a una più ampia platea di beneficiari.

La ricostruzione normativa consente ora di valutare non solo la coerenza interna del sistema regionale, ma anche il suo posizionamento nel modello di governance culturale multilivello. Tuttavia, pare opportuno rilevare come le cifre presentate nei prossimi paragrafi siano con ogni probabilità talvolta stimate al ribasso.

Alla luce dei modelli teorici sulla governance culturale multilivello, l'esperienza dell'Emilia-Romagna presenta caratteristiche che la distinguono nel contesto italiano. A partire dalla Legge Regionale n. 37 del 1994, la regione ha infatti realizzato una delle più efficaci riforme settoriali italiane nel campo dello spettacolo dal vivo. Il punto di forza del sistema risiede nella sua capacità di trasformare la promozione culturale da iniziativa episodica a strumento di pianificazione. In contrasto con il modello statale del FUS, caratterizzato da forte inerzia storica e centralizzazione (cfr. capitolo 1), il modello emiliano-romagnolo ha sviluppato una cultura amministrativa orientata all'efficienza, all'equità territoriale e alla valorizzazione delle autonomie locali. Gli enti locali (Comuni e Unioni di Comuni) sono stati investiti di un ruolo attivo e riconosciuto nella gestione delle politiche culturali, in linea con i principi costituzionali di sussidiarietà e cooperazione.

¹⁷⁷ Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 30 maggio 2024, n. 3. Sostegno alla riapertura delle sale cinematografiche e dei teatri storici. Modifiche alla legge regionale 5 luglio 1999, n. 13 (Norme in materia di spettacolo) e alla legge regionale 23 luglio 2014, n. 20 (Norme in materia di cinema e audiovisivo), pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna n. 157 del 30 maggio 2024, in <https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2024;3>

La L.R. 13/1999 rappresenta un modello di governance culturale avanzato, capace di integrare il sostegno finanziario, la programmazione pluriennale, la valorizzazione delle specificità locali e la promozione della partecipazione. Gli aggiornamenti normativi hanno consentito di rafforzare l'efficacia operativa della legge e di adattarla a un contesto in continua evoluzione. In parallelo, il riconoscimento dello spettacolo come componente identitaria del territorio conferma l'approccio della Regione Emilia-Romagna a una politica culturale inclusiva, dinamica e sostenibile, facendo sì che nello scenario nazionale l'Emilia-Romagna si configuri come un caso che si discosta in modo significativo dal modello statale prevalente.

Le modifiche legislative del periodo 2014–2015 hanno segnato un salto qualitativo nella governance culturale regionale, trasformando la L.R. 13/1999 in uno strumento sempre più aderente alle esigenze di efficienza amministrativa, pluralismo culturale e sussidiarietà istituzionale. L'obiettivo non era solo adeguare formalmente il testo di legge, ma dotare la Regione Emilia-Romagna di un quadro normativo moderno e capace di sostenere lo spettacolo come bene pubblico, patrimonio immateriale e fattore di coesione sociale.

L'Emilia-Romagna è quindi riuscita a bilanciare rigore gestionale e libertà creativa, costruendo un sistema capace di rispondere sia alle esigenze degli operatori stabili sia a quelle delle realtà più piccole e sperimentali.

Tuttavia, l'efficienza del sistema emiliano-romagnolo non può essere letta isolatamente: essa si scontra con i limiti di un contesto nazionale che non ha mai realizzato pienamente la riforma del Titolo V della Costituzione. Il mancato decentramento effettivo del FUS e l'assenza di un coordinamento reale tra Stato e Regioni continuano a rappresentare un ostacolo strutturale. La recente deriva centralista e ideologica del governo nazionale (come nel caso dei tagli al Festival di Santarcangelo) mostra quanto fragile possa essere l'autonomia regionale, se non accompagnata da reali strumenti di partecipazione decisionale.

2.0.3 Governance culturale e risorse pubbliche: divergenze e convergenze tra livello statale e regionale

L'attenzione posta dalla Regione Emilia-Romagna non si è limitata alla definizione di strumenti giuridici, ma si è tradotta in una capacità concreta di incidere sul tessuto culturale attraverso forme di governance partecipata e una visione di lungo periodo.

Questa trasformazione, inizialmente normativa, avviatasi con la L.R. 37/94 e culminata con la L.R. 13/1999 sullo spettacolo dal vivo e con i successivi aggiornamenti, ha permesso alla Regione di

configurarsi come laboratorio avanzato di politiche culturali, capace di coniugare pianificazione strategica, sostegno finanziario e valorizzazione delle specificità locali. Le tappe legislative appena analizzate hanno quindi posto le basi per un sistema regionale solido, dotato di strumenti flessibili e coerenti con i principi di sussidiarietà e cooperazione istituzionale.

Su questo terreno normativo consolidato si innesta l'analisi dei finanziamenti statali e regionali. Dopo aver compreso come la Regione si sia data regole, strumenti e procedure per rafforzare il proprio ruolo nel settore culturale, diventa infatti essenziale interrogarsi su come tali strumenti abbiano trovato applicazione concreta nella distribuzione delle risorse. L'osservazione delle serie storiche e l'uso di strumenti statistici permettono di valutare se l'impianto normativo e la volontà politica si siano tradotti in un effettivo comportamento compensativo da parte della Regione, soprattutto nei momenti di riduzione dei trasferimenti statali.

Per valutare in termini oggettivi l'efficacia delle politiche culturali e il ruolo compensativo assunto dalla Regione rispetto allo Stato, è necessario affiancare all'analisi normativa un'analisi quantitativa. Tale approccio si fonda sull'elaborazione delle serie storiche dei finanziamenti erogati da Stato e Regione, intesi come variabili osservabili nel tempo e quindi suscettibili di misurazione statistica, prima di essere approfondito attraverso la presentazione dei casi studio.

Le serie storiche permettono di studiare l'andamento dei fenomeni finanziari attraverso strumenti di descrizione (medie, deviazioni standard, variazioni percentuali) e di relazione (covarianza, correlazione, regressione). L'obiettivo non è soltanto descrivere la traiettoria dei finanziamenti statali e regionali, ma anche indagare l'esistenza di un legame strutturale tra le due serie: verificare, cioè, se, e in quale misura, la dinamica regionale abbia agito come variabile compensativa rispetto alle contrazioni statali.

La tabella 2.1 consente di osservare con chiarezza l'andamento dei finanziamenti pubblici destinati al settore culturale in Emilia-Romagna attraverso la L.R. 13/1999 dal 2000 al 2025 e quelli erogati dallo Stato italiano attraverso il FUS/FNSV dal 2000 al 2023, espressi sia in valori nominali sia a prezzi costanti con anno base il 2000.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Per ricostruire la serie storica dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati (FOI) al netto dei tabacchi con anno base 2000, è stato necessario un lavoro di raccordo tra diverse basi di riferimento e una trasformazione coerente dei dati. L'Istat, infatti, aggiorna periodicamente la base di calcolo degli indici dei prezzi, e ciò comporta la necessità di applicare dei coefficienti di raccordo per riportare i valori su una base comune.

Il primo passo è stato individuare la media dell'anno 2000 nella base di riferimento più vicina. Nella serie FOI con base 1995, la media del 2000 risulta pari a 112,1. Questo valore rappresenta il denominatore necessario per effettuare la ricostruzione, poiché consente di definire l'equivalenza numerica tra i diversi sistemi di riferimento. Attraverso i coefficienti di raccordo ufficiali forniti dall'Istat, in particolare quello che collega la base 1995 con la base 2010 e quello che successivamente connette la base 2010 con la base 2015, è stato possibile trasformare i valori di ciascun anno in un'unica serie coerente. Il coefficiente 1995–2010 è pari a 1,3730, mentre il coefficiente 2010–2015 è pari a 1,0710. L'applicazione sequenziale di questi rapporti ha consentito di ottenere l'espressione della media 2000 nella nuova base 2015, risultata approssimativamente pari a 76,23.

Anno	Prezzi correnti		Prezzi costanti	
	Regione Emilia-Romagna	Stato	Regione Emilia-Romagna	Stato
2000	6.820.912,00 €	500.960.000,00 €	6.832.855,00 €	500.960.000,00 €
2001	5.143.771,00 €	530.920.000,00 €	4.993.952,00 €	515.456.311,00 €
2002	5.256.005,14 €	500.990.000,00 €	4.981.995,00 €	474.872.038,00 €
2003	6.986.745,00 €	506.630.000,00 €	6.433.467,00 €	466.510.129,00 €
2004	6.737.293,00 €	500.000.000,00 €	6.080.589,00 €	451.263.538,00 €
2005	7.650.107,00 €	464.490.000,00 €	6.776.003,00 €	411.417.183,00 €
2006	7.536.723,00 €	377.300.000,00 €	6.536.620,00 €	327.233.304,00 €
2007	8.548.413,00 €	441.300.000,00 €	7.275.245,00 €	375.574.468,00 €
2008	8.524.062,00 €	456.340.000,00 €	7.097.470,00 €	379.966.694,00 €
2009	10.640.198,00 €	397.010.000,00 €	8.714.331,00 €	325.151.515,00 €
2010	9.958.639,00 €	398.070.000,00 €	7.941.498,00 €	317.440.191,00 €
2011	7.803.576,00 €	407.610.000,00 €	6.063.385,00 €	316.713.287,00 €
2012	10.412.144,00 €	411.460.000,00 €	9.848.294,00 €	310.301.659,00 €
2013	13.058.838,00 €	389.080.000,00 €	9.738.134,00 €	290.141.685,00 €
2014	10.208.769,00 €	403.340.000,00 €	7.595.810,00 €	300.104.167,00 €
2015	15.623.473,00 €	406.230.000,00 €	12.671.804,00 €	302.479.523,00 €
2016	9.909.600,00 €	406.860.000,00 €	7.714.792,00 €	307.064.151,00 €
2017	9.394.677,00 €	333.720.000,00 €	6.969.345,00 €	247.566.766,00 €
2018	9.198.996,00 €	343.940.000,00 €	6.754.013,00 €	252.525.698,00 €
2019	9.577.498,00 €	345.970.000,00 €	6.995.981,00 €	252.717.312,00 €
2020	9.671.668,00 €	348.970.000,00 €	7.095.883,00 €	256.030.814,00 €
2021	9.555.743,00 €	400.140.000,00 €	6.894.475,00 €	288.701.299,00 €
2022	9.699.486,00 €	423.190.000,00 €	6.453.417,00 €	281.563.540,00 €
2023	9.087.340,00 €	423.290.000,00 €	5.729.723,00 €	266.891.551,00 €
2024	8.957.340,00 €		5.647.755,00 €	
2025	9.046.400,00 €		5.703.909,00 €	

Tabella 2.1: Andamento dei finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo in Emilia-Romagna e in Italia (2000–2025), valori correnti e costanti (base 2000).

Una volta definito questo valore di riferimento, è stato calcolato l'indice in base 2000 per ciascun anno utilizzando la formula generale di ribassamento. È importante sottolineare che il procedimento non ha alterato l'andamento relativo della serie, ma ha semplicemente ricondotto i valori a un comune denominatore temporale, così da garantire confrontabilità retrospettiva e continuità nella serie.

L'intera operazione si fonda dunque su una doppia attività: da un lato la raccolta delle medie annue ufficiali pubblicate dall'Istat per il FOI, dall'altro la corretta applicazione dei coefficienti di raccordo che consentono di passare da una base all'altra. In assenza di tale raccordo, le serie con basi diverse non sarebbero direttamente comparabili e non si riuscirebbe a produrre una sequenza storica omogenea. La scelta di riferire tutto all'anno 2000 consente inoltre di avere un punto di riferimento facilmente interpretabile, collocato temporalmente prima del periodo di osservazione richiesto e dunque adatto a misurare le variazioni relative degli anni successivi.

Il risultato finale è una serie storica unica e coerente che copre il periodo 2001–2025, espressa tutta nella stessa base, e che può essere utilizzata sia per analisi economiche di lungo periodo sia per confronti con altre variabili macroeconomiche espresse nello stesso riferimento temporale. Questa operazione rappresenta un esempio tipico di lavoro di ricostruzione statistica, necessario ogni volta che le istituzioni statistiche aggiornano le basi di riferimento per garantire la continuità storica delle serie.

Questo doppio approccio permette di distinguere tra il valore puramente contabile delle risorse allocate e la loro consistenza reale una volta depurata l'inflazione.

Per rendere le dinamiche meglio leggibili è stato introdotto un codice cromatico: il verde segnala le variazioni positive, cioè gli anni di crescita o di rafforzamento dei finanziamenti; il rosso indica invece i valori negativi, ossia i momenti di contrazione; i toni intermedi, giallo e arancio, servono a evidenziare gli scostamenti contenuti o prossimi allo zero. Questo accorgimento visivo facilita l'immediata individuazione dei picchi e delle cadute in ogni colonna, rendendo evidente anche a colpo d'occhio la divergenza tra l'andamento statale e quello regionale.

In questo modo, la tabella diventa uno strumento analitico che non si limita a descrivere i numeri, ma ne orienta l'interpretazione. Essa mette subito in luce un quadro caratterizzato da un progressivo ridimensionamento dei contributi statali e, per contro, da un rafforzamento selettivo degli stanziamenti regionali, che assumono talvolta un ruolo compensativo.

In termini nominali (prezzi correnti), i dati regionali mostrano una tendenza alla crescita, enfatizzata in tabella con le gradazioni di verde più scuro, che evidenziano oscillazioni rilevanti e alcuni picchi significativi, come quelli registrati nel 2012 e, soprattutto, nel 2015. In questi anni il contributo regionale raggiunge valori sensibilmente più alti rispetto al periodo precedente, indicando una precisa scelta politica di rafforzamento del sostegno al settore. Tuttavia, quando tali cifre vengono ricalcolate a prezzi costanti, la dimensione effettiva dell'aumento appare ridimensionata, pur continuando a segnare un incremento rispetto ai primi anni Duemila. Questo evidenzia che parte della crescita osservata nei valori nominali è da ricondurre al tentativo della Regione di compensare l'aumento generale dei prezzi al consumo, e non a un'espansione reale delle risorse.

Il quadro appare ancora più netto se si osservano i dati statali. In valori correnti, i finanziamenti partono da circa € 500 milioni nel 2000 e si riducono progressivamente fino a poco più di 423 milioni nel 2023. La dinamica a prezzi costanti mette in luce un calo ben più drastico: i 500 milioni del 2000 corrispondono a circa 267 milioni nel 2023, con una riduzione reale di quasi la metà (-46,72%). Questo andamento segnala una contrazione strutturale e prolungata dell'impegno statale, che ha inciso in modo determinante sulla disponibilità complessiva di risorse per il settore culturale.

Dal confronto tra i due livelli emerge con chiarezza la divergenza tra Stato e Regione. Mentre l'intervento statale subisce una contrazione progressiva e costante, quello della Regione Emilia-Romagna, pur con oscillazioni legate a dinamiche congiunturali, assume un peso crescente nel sostenere il sistema culturale. In particolare, gli anni di maggiore contrazione statale coincidono spesso con un rafforzamento dell'impegno regionale, suggerendo un ruolo parzialmente compensativo da parte dell'ente territoriale.

Infine, è opportuno sottolineare che nell'elaborazione dei dati a prezzi costanti si è ritenuto necessario estendere la serie storica dei finanziamenti regionali fino al 2025, benché sia previsto un assestamento di bilancio che, con ogni probabilità, integrerà il contributo regionale ad alcuni soggetti partecipati e non siano ancora disponibili i dati statali nella loro completezza. Per gli anni più recenti, i deflatori ufficiali non sono ancora consolidati; per questo, nel calcolo dei valori costanti 2025 si è fatto ricorso a coefficienti provvisori, costruiti sulla base delle medie tra le ultime rilevazioni dell'indice FOI (gennaio-maggio 2025). Nello specifico, sono stati utilizzati i valori stimati pari a 157,0 per il 2024 e 159,8 per il 2025, corrispondenti a coefficienti di deflazione rispettivamente di 0,6369 e 0,6258. Questa scelta consente di mantenere la coerenza della serie storica, pur nella consapevolezza che i dati più recenti potranno essere soggetti a revisione.

L'utilizzo di valori provvisori è una prassi comune nelle analisi economiche e statistiche, specialmente quando si intende mantenere aggiornata una serie storica in attesa dei dati ufficiali. Esso permette di non interrompere il quadro interpretativo e di assicurare che anche gli anni più recenti vengano inclusi nella discussione. È tuttavia essenziale segnalare questa condizione, come è stato fatto, per garantire trasparenza metodologica e permettere a chi consulta i risultati di distinguere tra dati definitivi e stime basate su ipotesi conservative. In questo senso, la scelta non compromette la validità complessiva dell'analisi, poiché le eventuali correzioni future riguarderanno solo la parte terminale della serie e, presumibilmente, si limiteranno a variazioni marginali.

Nel complesso, la tabella mette in luce come la Regione Emilia-Romagna abbia progressivamente assunto un ruolo centrale nelle politiche culturali, colmando almeno in parte la riduzione del sostegno statale. L'analisi a prezzi costanti consente di evidenziare con maggiore realismo questa dinamica, mostrando come il quadro nominale rischi di nascondere la reale erosione delle risorse disponibili dovuta all'inflazione e alle scelte di ridimensionamento della spesa pubblica centrale.

Per capire se la Regione Emilia-Romagna abbia teso ad aumentare i propri contributi proprio negli anni in cui lo Stato ha ridotto i trasferimenti è stato seguito l'approccio della regressione lineare¹⁷⁹, così come descritto nel capitolo 3 di *The Elements of Statistical Learning* di Hastie, Tibshirani e Friedman. Questo approccio, in termini semplici, ci permette di tracciare una linea che descrive il legame medio tra due grandezze: in questo caso, i finanziamenti statali e quelli regionali.

Accanto alla regressione è stato calcolato anche il coefficiente di correlazione lineare. Questo numero, che va da -1 a +1, misura la forza e la direzione del legame: valori positivi indicano che le due variabili

¹⁷⁹ Friedman, J., Hastie, T., Tibshirani, R., *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, Springer-Verlag, New York 2001, pp. 41-78.

crescono insieme, valori negativi che una cresce mentre l'altra diminuisce, e valori vicini allo zero che non c'è legame evidente.¹⁸⁰

Il procedimento si articola in più passaggi. Prima si calcolano le medie dei finanziamenti statali e regionali. Poi, per ciascun anno, si misura di quanto ogni valore si discosta dalla propria media. Questi scarti permettono di calcolare sia la deviazione standard, che descrive quanto i valori oscillano in media, sia la covarianza, che misura come i due andamenti si muovono insieme. Se la covarianza è positiva, significa che, quando i finanziamenti statali superano la media, anche quelli regionali tendono a essere sopra la loro media; se invece è negativa, significa che quando lo Stato aumenta la Regione tende a ridurre, e viceversa.

Il coefficiente di correlazione si ottiene normalizzando la covarianza con le deviazioni standard, in modo da ottenere un indice confrontabile, compreso tra -1 e +1. Infine, la retta di regressione viene stimata con due parametri: l'intercetta, che rappresenta il valore medio dei fondi regionali quando quelli statali sono medi, e la pendenza, che dice di quanto variano i fondi regionali al variare di un'unità dei fondi statali.¹⁸¹

Guardando ai dati a prezzi correnti, emerge chiaramente che tra il 2000 e il 2025 lo Stato ha stanziato in media circa 421 milioni di euro all'anno, mentre la Regione Emilia-Romagna ha contribuito con poco più di 9 milioni. Questa differenza di scala è significativa e mostra come il peso principale del finanziamento resti nelle mani del livello centrale, mentre la Regione esercita un ruolo complementare. Nel corso degli anni, tuttavia, entrambi i livelli hanno conosciuto oscillazioni: in alcuni periodi i trasferimenti statali si sono attestati su valori più elevati, in altri sono scesi sensibilmente. È interessante osservare come la Regione sembri intervenire con maggiore decisione in momenti di contrazione statale, segnalando una possibile funzione di riequilibrio, almeno parziale, delle risorse disponibili per il settore culturale e dello spettacolo.

Quando si passa ai dati depurati dall'inflazione, quindi a prezzi costanti, lo scenario si fa più nitido. Lo Stato risulta aver stanziato in media circa 345,9 milioni di euro l'anno, mentre la Regione Emilia-Romagna ha destinato poco più di 7,6 milioni. Anche in questo quadro le oscillazioni sono state rilevanti, con picchi di crescita e momenti di riduzione. Ciò che colpisce, però, è la relazione tra i due livelli di governo, che assume tratti meno lineari di quanto apparisse nelle letture a valori nominali. Il calcolo della correlazione lineare evidenzia un coefficiente pari a $-0,37$, indice di una relazione inversa ma di intensità moderata. Questo significa che, tendenzialmente, alla riduzione dei trasferimenti statali corrisponde un rafforzamento delle risorse regionali, ma la forza di questo legame

¹⁸⁰ Ivi, pp. 48-75

¹⁸¹ Ivi, p. 67.

non è tale da indicare un comportamento sistematicamente compensativo. Al contrario, la serie storica mostra fasi in cui la Regione ha agito in modo chiaramente anticiclico e altri periodi in cui gli andamenti sono stati paralleli, con riduzioni concomitanti.

La regressione lineare conferma questo quadro. L'intercetta, stimata attorno a 9,78 milioni di euro, rappresenta la soglia di riferimento degli stanziamenti regionali indipendentemente dall'andamento dei trasferimenti statali. La pendenza della retta, pari a circa $-0,0074$, suggerisce che a una variazione di un milione di euro nei fondi statali corrisponde in media una variazione opposta di appena 7.400 euro nei fondi regionali. Si tratta dunque di una relazione negativa, ma debole, che riflette un comportamento solo parzialmente compensativo. Occorre tuttavia precisare che la significatività statistica del modello è limitata, giacché l'andamento delle politiche regionali non può essere spiegato in maniera univoca dalle dinamiche statali. Giova ricordare, in proposito, che covarianza non implica necessariamente correlazione.

In sintesi, la lettura della serie storica a prezzi costanti evidenzia come la Regione Emilia-Romagna abbia effettivamente incrementato i propri stanziamenti in alcuni momenti di calo statale, ma senza un automatismo stabile e continuo. Più che un meccanismo strutturale di compensazione, il quadro che emerge è quello di una risposta selettiva e discontinua, che riflette probabilmente scelte politiche e priorità contingenti. Rispetto ai valori correnti, in cui il profilo compensativo appariva più netto, i dati reali ridimensionano questa impressione e restituiscono l'immagine di un rapporto complesso e articolato, in cui la Regione talvolta sostiene il sistema con maggior forza, ma in altre fasi segue traiettorie meno divergenti rispetto allo Stato.

La serie dei contributi regionali, valutata a potere d'acquisto costante, evidenzia dunque un andamento più complesso, segnato da oscillazioni significative che riflettono al contempo i cicli economici generali, i vincoli di bilancio e le priorità politiche di ciascun periodo. Ne emerge un quadro in cui la Regione esercita un ruolo attivo nel sostegno allo spettacolo dal vivo, ma secondo modalità discontinue e legate alle contingenze storiche più che a una strategia sistematica di compensazione rispetto al ridimensionamento dei fondi statali.

Il grafico 2.1 mostra l'andamento dei finanziamenti statali (linea verde chiaro, asse sinistro in centinaia di milioni di euro) e dei finanziamenti regionali (linea verde scuro, asse destro in milioni di euro) dal 2000 al 2025. L'uso del doppio asse è corretto per serie di ordini di grandezza diversi, ma richiede cautela: la forma delle due linee non va confrontata "a occhio" sui valori assoluti; ha senso confrontarne direzione e punti di svolta e, quando possibile, riferirsi a misure standardizzate (correlazione) o a variazioni percentuali.

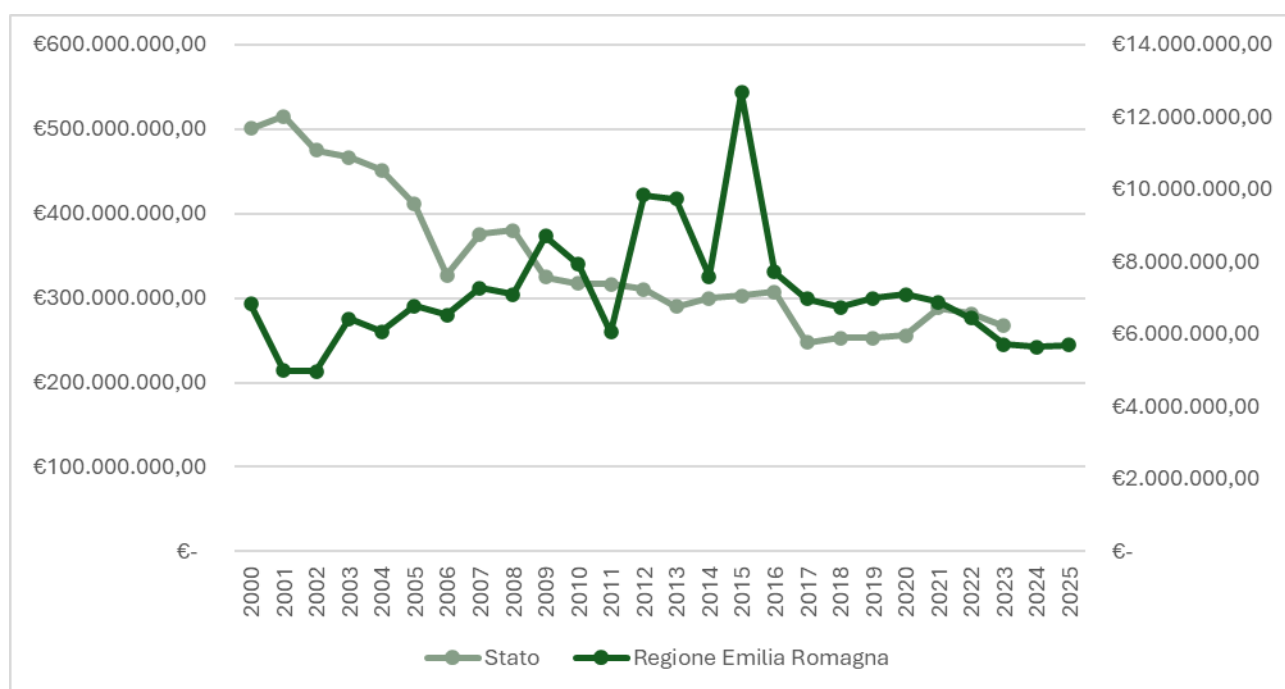


Grafico 2.1: finanziamenti statali e regionali a prezzi costanti.

La serie statale a prezzi costanti, nel primo periodo, tra il 2000 e il 2006, parte da un livello elevato, poco oltre i 500 milioni di euro, ma imbocca rapidamente una traiettoria discendente. Già nel 2004 si scende sotto i 460 milioni, mentre nel 2006 si tocca il livello minimo di poco più di 327 milioni. Questa riduzione strutturale può essere letta come l’effetto delle politiche di contenimento della spesa pubblica, in un contesto caratterizzato da vincoli di bilancio sempre più stringenti.

A partire dal 2007 si registra un recupero parziale, con valori che oscillano attorno ai 375–380 milioni, in corrispondenza di una breve fase di rilancio. Tuttavia, già dal 2009 i trasferimenti tornano a ridursi, scendendo a 325 milioni. Nei successivi anni, fino al 2015, si osserva una certa stabilità, con livelli compresi tra i 300 e i 320 milioni, che testimoniano una politica di contenimento della spesa a lungo termine.

Il quadriennio 2016–2019 rappresenta il punto di minimo della serie. Nel 2017 i trasferimenti si attestano a circa 247 milioni, segnando il valore più basso dell’intero periodo analizzato. Sebbene nel 2018–2019 vi sia un lieve recupero (252–256 milioni), i livelli rimangono nettamente inferiori rispetto all’inizio degli anni Duemila, confermando una tendenza strutturale alla contrazione.

Con l’avvio del decennio successivo, lo Stato intraprende un nuovo percorso di crescita. Nel 2020 i finanziamenti salgono a circa 256 milioni, per poi aumentare progressivamente fino a 288 milioni nel 2021. Nel 2022–2023 il livello rimane superiore ai 260 milioni, pur senza tornare ai valori degli anni

precedenti al 2007. Questo parziale recupero può essere letto come un effetto delle politiche emergenziali legate alla pandemia, che hanno riportato attenzione e risorse verso il settore culturale. Nel complesso, la serie statale a prezzi costanti mostra una riduzione di lungo periodo: dai 500 milioni iniziali si passa a valori compresi tra 260 e 280 milioni negli ultimi anni disponibili. In termini reali, questo corrisponde a una contrazione del 46,72% della capacità di spesa statale. Le oscillazioni intermedie, con brevi fasi di rilancio e successivi cali, non modificano la tendenza di fondo, che resta quella di un progressivo ridimensionamento del ruolo finanziario dello Stato nel sostegno al settore. La serie regionale a prezzi costanti mostra un andamento frammentato e discontinuo, molto più dinamico rispetto a quella statale, con fasi di crescita rilevante alternate a momenti di riduzione significativa. Nel 2000 la Regione Emilia-Romagna destina circa 6,8 milioni di euro, anno che rappresenta non solo il punto di partenza della serie, ma anche l'inizio della nuova politica culturale della Regione. Nei due anni successivi si osserva una contrazione marcata, con valori che scendono sotto i 5 milioni nel 2001 e 2002. Dal 2003 si registra un recupero, con cifre che risalgono oltre i 6,4 milioni, mantenendosi su livelli prossimi ai 6–7 milioni fino al 2004.

Tra il 2005 e il 2008 si apre una fase di espansione: i fondi superano i 7 milioni, raggiungendo tra 2007 e 2008 valori prossimi agli 8 milioni di euro. Il 2009 segna un nuovo salto, con oltre 8,7 milioni, seguito da un 2010 ancora elevato (quasi 8 milioni). Nel 2011 si registra però una riduzione significativa, con una discesa a circa 6 milioni, effetto riconducibile alle tensioni di bilancio successive alla crisi finanziaria globale.

Il quadriennio 2012–2015 rappresenta il momento di massimo rafforzamento dell'intervento regionale. Nei primi due anni i finanziamenti si attestano su livelli molto alti, attorno ai 9,7 milioni, mentre il 2015 segna il picco storico con 12,6 milioni di euro a prezzi costanti. Questo valore eccezionale conferma una scelta politica precisa di sostegno straordinario al settore culturale, probabilmente anche in relazione agli effetti post-terremoto del 2012 e alle esigenze di rilancio sociale ed economico.

Negli anni successivi, tuttavia, la serie torna a ridimensionarsi: dal 2016 in avanti i valori si riportano stabilmente sotto i 10 milioni, con una progressiva tendenza al calo che porta, nel 2023, a poco più di 5,7 milioni. Tale andamento evidenzia come l'intervento regionale, pur caratterizzato da fasi di forte slancio, non abbia mantenuto in modo costante il livello eccezionalmente elevato raggiunto a metà del decennio scorso.

Dal 2016 in avanti si osserva un ridimensionamento dei livelli di spesa, con stanziamenti che oscillano tra i 7 e i 7,7 milioni fino al 2017. Proprio il 2017 rappresenta un minimo relativo, con valori attorno ai 7 milioni di euro, in corrispondenza del calo più accentuato dei trasferimenti statali. In questa fase

la Regione non sembra adottare misure straordinarie, ma mantiene un sostegno più regolare e contenuto rispetto agli anni di picco.

Negli anni successivi, i finanziamenti regionali si stabilizzano su valori inferiori rispetto alla fase espansiva precedente, collocandosi in un intervallo compreso tra 6,4 e 7 milioni. Questo livello medio più basso segnala una politica di consolidamento e di minore variabilità. In particolare, il 2022 e il 2023 mostrano un'ulteriore lieve flessione, con valori prossimi a 5,7 milioni, suggerendo un processo di normalizzazione del sostegno dopo le oscillazioni molto marcate del decennio 2010–2020.

Per il biennio finale della serie, i finanziamenti sono stati ricalcolati utilizzando un indice provvisorio, A prezzi costanti 2000, essi risultano pari a 5.647.755 euro nel 2024 e 5.703.909 euro nel 2025. Pur trattandosi di stime indicative, queste cifre permettono di collocare gli ultimi due anni in continuità con l'andamento già osservato: stanziamenti correnti vicini ai 9 milioni, che corrispondono a poco meno di 6 milioni in termini reali.

Nel complesso, la serie regionale a prezzi costanti delinea un comportamento di tipo ciclico: un rafforzamento iniziale nei primi anni Duemila, un picco eccezionale nel 2015 (12,6 milioni), seguito da una fase di ridimensionamento e infine di stabilizzazione su livelli più contenuti. L'evidenza mostra quindi come il massimo del 2015 costituisca un'eccezione rispetto a un trend di lungo periodo in cui la Regione si colloca prevalentemente tra i 6 e i 7 milioni di euro reali.

Le due serie mostrano dinamiche differenti sia per scala che per direzione di lungo periodo. Il confronto evidenzia un rapporto segnato da una complementarità solo parziale e da una debole anticiclicità.

I trasferimenti statali, pur partendo da livelli molto elevati, mostrano un trend di riduzione strutturale. Al contrario, i finanziamenti regionali, pur decisamente più contenuti, hanno mostrato fasi di crescita significativa nella parte centrale della serie. In diversi passaggi si osserva un andamento inverso: nei primi anni (2000–2006), quando i fondi statali si riducono progressivamente da oltre 500 a circa 327 milioni, la Regione mantiene valori attorno ai 6–7 milioni, in alcuni casi in crescita. Un altro momento di divergenza si osserva nel 2009–2010, quando le risorse statali calano sotto i 400 milioni, mentre la Regione raggiunge valori superiori a 8 milioni. Anche nel periodo 2012–2015, caratterizzato da trasferimenti statali stagnanti e oscillanti intorno ai 300 milioni, la Regione rafforza il proprio impegno fino al già citato picco del 2015.

Tuttavia, tale comportamento non è sistematico né costante. Nel 2017, ad esempio, lo Stato registra il minimo dell'intera serie (247 milioni), ma la Regione non incrementa i propri fondi in misura straordinaria. Questo conferma che la risposta regionale non segue automaticamente l'andamento statale, ma è influenzata da priorità di bilancio e scelte politiche specifiche.

Un aspetto fondamentale rimane la differenza di scala: i finanziamenti statali risultano in media circa 40–45 volte superiori a quelli regionali. Ciò implica che, anche nei momenti di maggiore impegno, la Regione non riesce a compensare in modo significativo il calo statale. Basti pensare che il massimo storico della Regione nel 2015 (12,6 milioni) rappresenta poco più del 4% dei trasferimenti statali di quello stesso anno (302 milioni).

Elementi ulteriori utili all'analisi delle serie storiche vengono presentati nella tabella 2.2. Questa presenta l'andamento dei finanziamenti regionali e statali a prezzi costanti 2000, insieme agli indicatori di variazione percentuale e di tasso di crescita annuo. Essa permette di cogliere con chiarezza la divergenza strutturale tra i due livelli di governo e la diversa traiettoria delle rispettive politiche di finanziamento culturale.

Anno	Prezzi costanti (2000)		Variazione percentuale base		Tasso di crescita annuo	
	Regione	Stato	Regione	Stato	Regione	Stato
2000	6.832.855,00 €	500.960.000,00 €	-	-	-	-
2001	4.993.952,00 €	515.456.311,00 €	-26,91%	2,89%	-26,91%	2,89%
2002	4.981.995,00 €	474.872.038,00 €	-27,09%	-5,21%	-0,24%	-7,87%
2003	6.433.467,00 €	466.510.129,00 €	-5,85%	-6,88%	29,13%	-1,76%
2004	6.080.589,00 €	451.263.538,00 €	-11,01%	-9,92%	-5,49%	-3,27%
2005	6.776.003,00 €	411.417.183,00 €	-0,83%	-17,85%	11,42%	-8,82%
2006	6.536.620,00 €	327.233.304,00 €	-4,33%	-34,70%	-3,53%	-20,48%
2007	7.275.245,00 €	375.574.468,00 €	6,47%	-25,06%	11,30%	14,77%
2008	7.097.470,00 €	379.966.694,00 €	3,87%	-24,17%	-2,44%	1,17%
2009	8.714.331,00 €	325.151.515,00 €	27,55%	-35,10%	22,78%	-14,43%
2010	7.941.498,00 €	317.440.191,00 €	16,22%	-36,63%	-8,86%	-2,37%
2011	6.063.385,00 €	316.713.287,00 €	-11,27%	-36,77%	-23,65%	-0,23%
2012	9.848.294,00 €	310.301.659,00 €	44,15%	-38,06%	62,38%	-2,02%
2013	9.738.134,00 €	290.141.685,00 €	42,49%	-42,10%	-1,12%	-6,50%
2014	7.595.810,00 €	300.104.167,00 €	11,16%	-40,13%	-22,01%	3,44%
2015	12.671.804,00 €	302.479.523,00 €	85,45%	-39,62%	66,85%	0,79%
2016	7.714.792,00 €	307.064.151,00 €	12,89%	-38,73%	-39,12%	1,51%
2017	6.969.345,00 €	247.566.766,00 €	2,00%	-50,60%	-9,67%	-19,35%
2018	6.754.013,00 €	252.525.698,00 €	-1,15%	-49,61%	-3,09%	2,00%
2019	6.995.981,00 €	252.717.312,00 €	2,39%	-49,57%	3,59%	0,08%
2020	7.095.883,00 €	256.030.814,00 €	3,85%	-48,91%	1,43%	1,31%
2021	6.894.475,00 €	288.701.299,00 €	0,90%	-42,40%	-2,84%	12,75%
2022	6.453.417,00 €	281.563.540,00 €	-5,55%	-43,80%	-6,40%	-2,47%
2023	5.729.723,00 €	266.891.551,00 €	-16,15%	-46,72%	-11,21%	-5,22%
2024	5.647.755,00 €	n.d.	-17,37%	n.d.	-1,43%	n.d.
2025	5.703.909,00 €	n.d.	-16,54%	n.d.	1,00%	n.d.

Tabella 2.2: finanziamenti regionali e statali a prezzi costanti 2000, con indicatori di variazione percentuale e di tasso di crescita annuo.

L'osservazione congiunta della variazione percentuale base e del tasso di crescita annuo consente di mettere in luce non solo l'andamento assoluto delle due serie (statale e regionale), ma anche la loro dinamica relativa rispetto all'anno iniziale e agli anni immediatamente precedenti. Questo approccio è fondamentale per comprendere se le oscillazioni siano frutto di tendenze strutturali o di episodi contingenti.

Per quanto riguarda la Regione Emilia-Romagna, la variazione percentuale base mostra inizialmente una contrazione marcata: già nel 2001 i valori si riducono del -26,9% rispetto al 2000, e nel 2002 il calo rimane pressoché identico (-27,1%). Questi primi anni segnalano una fase di difficoltà, probabilmente legata a scelte di programmazione prudentiale o a vincoli di bilancio. A partire dal 2003 si osserva tuttavia un recupero, che si traduce in valori progressivamente positivi: il 2009 segna un incremento del +27,5% rispetto alla base, mentre il biennio 2012-2013 registra rialzi eccezionali, superiori al +40%. L'apice viene raggiunto nel 2015, con un +85,5%. Il tasso di crescita annuo regionale riflette oscillazioni molto ampie: dalle contrazioni superiori al -23% del 2011 alle espansioni straordinarie del +62% nel 2012 e del +67% nel 2015. Ciò suggerisce che la Regione abbia adottato politiche caratterizzate da interventi straordinari e non lineari, mirati a fronteggiare situazioni specifiche, come la crisi economico-finanziaria del 2008 o gli eventi sismici del 2012.

La serie statale, invece, appare contraddistinta da una traiettoria più omogenea, ma orientata al ribasso. La variazione percentuale base diventa negativa già nel 2002 (-5,2%) e si aggrava progressivamente fino a raggiungere il minimo storico del -50,6% nel 2017. I timidi recuperi successivi, tra il 2018 e il 2021, non bastano a invertire la tendenza di lungo periodo: anche nel 2023 i valori risultano inferiori di quasi il -47% rispetto all'anno base del 2000. Il tasso di crescita annuo conferma questa dinamica: dopo i primi anni, caratterizzati da variazioni contenute, le riduzioni diventano sempre più consistenti, con punte del -20% nel 2006 e del -19% nel 2017. L'unica eccezione rilevante si registra nel 2021, quando i finanziamenti crescono del +12,7%, probabilmente come risposta alle conseguenze della crisi pandemica. Nel complesso, il quadro statale evidenzia un processo di contrazione strutturale, intervallato soltanto da rare fasi di rimbalzo congiunturale.

Accanto ai tassi di crescita annui, un'ulteriore chiave di lettura della dinamica dei finanziamenti è offerta dall'analisi dei tassi medi annui di crescita (CAGR), che consente di integrare i risultati emersi dall'approccio regressivo e correlazionale, offrendo una misura sintetica delle tendenze di lungo periodo depurate dalle oscillazioni congiunturali.

Per la Regione Emilia-Romagna, il CAGR calcolato sull'intero periodo 2000-2025 è pari a -0,73% annuo. Questo valore medio, pur lievemente negativo, descrive una traiettoria sostanzialmente stabile, in cui i livelli di spesa reale rimangono vicini a quelli dell'anno base. Tuttavia, ciò che emerge

dall'analisi è che tale stabilità media nasconde forti oscillazioni. Per lo Stato, il CAGR risulta invece pari a $-2,65\%$ annuo, evidenziando una contrazione strutturale molto più marcata. In termini cumulati, ciò si traduce in una riduzione di circa la metà dei trasferimenti reali. Il riscontro dei dati, quindi, segnala un progressivo ritiro dello Stato dal sostegno diretto, con una decrescita continua e difficilmente reversibile.

Alla luce del dibattito sul regionalismo differenziato, questi risultati suggeriscono che la Regione abbia esercitato un ruolo attivo e in parte compensativo, ma in maniera intermittente e contingente. L'impegno straordinario del 2015 rappresenta un caso emblematico di supplenza regionale, ma rimane isolato rispetto a un trend di lungo periodo che non si discosta sostanzialmente dalla stabilità. Ne emerge dunque un quadro di regionalismo pragmatico, in cui l'autonomia si traduce in capacità di intervento mirata in momenti specifici, ma non in una sostituzione sistematica dell'azione statale.

2.0.4 Geografia dei trasferimenti: livelli, quote e concentrazione dei finanziamenti regionali allo spettacolo nelle province emiliano-romagnole

Questo paragrafo entra nel cuore quantitativo dell'indagine, traducendo l'impianto normativo analizzato nel capitolo precedente in evidenze misurabili su come, dove e con quale intensità la Regione Emilia-Romagna abbia effettivamente finanziato il sistema dello spettacolo dal vivo. L'oggetto non è soltanto l'ammontare complessivo dei trasferimenti, ma la loro distribuzione territoriale, la loro evoluzione nel tempo e il grado di concentrazione del sistema. Per questo viene presentata una batteria coordinata di tabelle che coniugano valori a prezzi correnti e a prezzi costanti, quote percentuali provinciali e indicatori di concentrazione (HHI), includendo anche una lettura pro capite e una specificazione della categoria "Altre Province", che ricomprende enti con sede legale extra-regione ma attivi stabilmente sul territorio regionale.

Il primo blocco di tabelle ricostruisce i finanziamenti regionali allo spettacolo ripartiti per provincia in valori correnti e, parallelamente, in termini reali con anno base il 2000. Il doppio registro consente di distinguere tra crescita nominale e crescita "di potere d'acquisto", evitando di attribuire all'espansione dei prezzi l'effetto di una maggiore generosità.

Per illuminare la geografia del sostegno, le stesse grandezze sono poi espresse in percentuale del totale annuo regionale. Le quote rendono immediatamente leggibili i rapporti di forza tra capoluogo e province, l'ampiezza del policentrismo regionale e le fasi di riequilibrio o di riconcentrazione. In questo quadro, la voce "Altre Province" funziona da termometro della permeabilità del sistema: non

misura territori “interni” trascurati, ma il radicamento in regione di operatori con sede legale fuori regione che beneficiano di risorse in ragione dell’effettiva attività svolta sul territorio.

Il capitolo introduce poi gli indici di Herfindahl-Hirschman, calcolati sia sui livelli assoluti sia pro capite. L’HHI sintetizza il grado di concentrazione: valori elevati indicano polarizzazione delle risorse su pochi poli, valori bassi indicano diffusione. L’indicatore pro capite corregge per la dimensione demografica, offrendo una misura più “strutturale” dell’equità distributiva. La lettura congiunta dei due HHI permette di separare gli effetti legati alla scala urbana da quelli imputabili a scelte allocative, e di individuare le svolte del ciclo distributivo (anni di massimo e minimo, stabilizzazioni, trend di lungo periodo).

Accanto ai livelli e alle quote, vengono presentate tavole che riportano variazioni percentuali e tassi di crescita annui dei finanziamenti reali, sia regionali sia statali. Queste misure dinamiche sono essenziali per valutare la presenza di un comportamento compensativo della Regione nei confronti delle contrazioni statali.

Dal punto di vista interpretativo, le tabelle consentono di verificare tre ipotesi chiave che discendono dal quadro normativo: se l’intervento regionale abbia avuto una tendenza alla crescita reale o alla stabilizzazione; se tale intervento sia distribuito in modo gerarchico o policentrico e come questo profilo sia mutato nel tempo; se e in che misura la Regione abbia svolto, e quando, una funzione anticiclica rispetto al ritiro dello Stato. La presenza della dimensione pro capite e della categoria “Altre Province” permette inoltre di qualificare meglio l’equità e l’apertura del sistema, distinguendo tra leadership metropolitana, riequilibrio territoriale e integrazione interregionale degli operatori.

Infine, il capitolo esplicita limiti e cautele dell’analisi: la stima dei deflatori per gli ultimi anni, l’assenza di normalizzazioni per numero di enti o per tipologia di intervento, l’uso di indicatori sintetici che non sostituiscono la valutazione qualitativa dei progetti. Proprio per questo, le evidenze qui presentate vanno lette come base oggettiva e comparabile su cui innestare l’approfondimento dei casi studio del capitolo successivo. Se il precedente capitolo ha mostrato come la Regione si sia dotata di strumenti per esercitare un ruolo attivo, il presente mostra quanto e come quel ruolo si sia concretizzato in risorse, tempi e territori.

2.0.4.1 Andamento dei contributi regionali a prezzi correnti (2000–2025)

La tabella 2.3 ricostruisce l’andamento dei trasferimenti regionali allo spettacolo erogati dalla Regione Emilia-Romagna, suddivisi per provincia e misurati a prezzi correnti, nel periodo compreso tra il 2000 e il 2025. La suddivisione in province tiene conto della sede legale dei soggetti beneficiari, che – in molti casi – producono o distribuiscono spettacolo oltre la propria provincia; sebbene la

scelta adottata presenti, dunque, dei limiti (a oggi difficilmente superabili) le elaborazioni offrono comunque uno spaccato significativo delle tendenze di finanziamento. In questo caso la scala cromatica attribuisce le tonalità più fredde ai valori inferiori e quelle più calde ai valori più elevati, poiché l'obiettivo analitico non è esaltare la concentrazione delle risorse ma valorizzare l'equilibrio nella distribuzione territoriale.

Anno	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	Altre Province	Totale
2000	2.655.089,00 €	492.824,00 €	475.264,00 €	284.486,00 €	995.719,00 €	143.701,00 €	814.006,00 €	344.786,00 €	626.980,00 €	- €	6.832.855,00 €
2001	1.907.623,00 €	318.930,00 €	336.717,00 €	215.402,00 €	1.031.113,00 €	114.449,00 €	744.240,00 €	90.243,00 €	348.903,00 €	36.151,00 €	5.143.771,00 €
2002	1.652.581,31 €	281.464,32 €	393.667,17 €	237.207,16 €	696.748,53 €	118.782,20 €	886.544,69 €	188.504,56 €	759.189,63 €	41.315,57 €	5.256.005,14 €
2003	1.786.000,00 €	506.084,00 €	409.366,00 €	656.822,00 €	1.025.467,00 €	363.017,00 €	975.210,00 €	386.650,00 €	838.129,00 €	40.000,00 €	6.986.745,00 €
2004	1.956.159,00 €	420.144,00 €	426.499,00 €	433.420,00 €	1.088.048,00 €	322.710,00 €	985.099,00 €	315.083,00 €	744.882,00 €	45.249,00 €	6.737.293,00 €
2005	3.263.290,00 €	408.372,00 €	364.511,00 €	465.125,00 €	1.072.086,00 €	294.231,00 €	776.078,00 €	339.238,00 €	622.227,00 €	44.949,00 €	7.650.107,00 €
2006	2.120.832,00 €	489.145,00 €	379.282,00 €	788.354,00 €	953.448,00 €	430.347,00 €	1.205.498,00 €	342.703,00 €	783.265,00 €	43.849,00 €	7.536.723,00 €
2007	3.396.047,00 €	467.394,00 €	511.667,00 €	501.931,00 €	1.033.118,00 €	363.507,00 €	1.070.475,00 €	354.060,00 €	796.965,00 €	53.249,00 €	8.548.413,00 €
2008	3.394.965,00 €	483.336,00 €	510.745,00 €	527.608,00 €	978.608,00 €	400.477,00 €	1.028.952,00 €	359.028,00 €	797.094,00 €	43.249,00 €	8.524.062,00 €
2009	2.634.856,00 €	619.662,00 €	825.231,00 €	570.740,00 €	1.373.878,00 €	494.781,00 €	1.374.483,00 €	945.573,00 €	1.757.957,00 €	43.037,00 €	10.640.198,00 €
2010	3.849.316,00 €	594.574,00 €	639.186,00 €	562.240,00 €	1.097.679,00 €	475.615,00 €	1.314.256,00 €	428.470,00 €	954.561,00 €	42.742,00 €	9.958.639,00 €
2011	3.311.227,00 €	457.655,00 €	385.157,00 €	391.020,00 €	914.192,00 €	174.752,00 €	949.981,00 €	327.435,00 €	849.272,00 €	42.885,00 €	7.803.576,00 €
2012	4.216.495,00 €	657.733,00 €	628.512,00 €	625.025,00 €	1.160.422,00 €	515.699,00 €	1.167.030,00 €	483.036,00 €	915.711,00 €	42.481,00 €	10.412.144,00 €
2013	5.466.996,00 €	545.608,00 €	606.823,00 €	900.850,00 €	1.194.976,00 €	1.009.691,00 €	1.651.591,00 €	761.668,00 €	878.115,00 €	42.520,00 €	13.058.838,00 €
2014	4.089.901,00 €	508.452,00 €	649.538,00 €	756.650,00 €	1.171.278,00 €	363.575,00 €	1.424.440,00 €	361.513,00 €	841.391,00 €	42.031,00 €	10.208.769,00 €
2015	6.010.057,00 €	965.460,00 €	755.307,00 €	1.339.330,00 €	1.567.057,00 €	766.280,00 €	1.828.130,00 €	1.000.962,00 €	1.338.590,00 €	82.300,00 €	15.653.473,00 €
2016	2.128.000,00 €	533.600,00 €	665.000,00 €	1.362.000,00 €	1.419.700,00 €	638.800,00 €	1.421.400,00 €	698.100,00 €	953.000,00 €	90.000,00 €	9.909.600,00 €
2017	2.251.727,00 €	744.180,00 €	641.150,00 €	834.210,00 €	1.150.000,00 €	511.080,00 €	1.524.100,00 €	601.930,00 €	1.046.300,00 €	90.000,00 €	9.394.677,00 €
2018	1.956.900,00 €	546.760,00 €	565.500,00 €	1.122.530,00 €	1.181.980,00 €	542.120,00 €	1.321.130,00 €	639.052,00 €	1.233.024,00 €	90.000,00 €	9.198.996,00 €
2019	2.135.400,00 €	561.000,00 €	756.000,00 €	586.600,00 €	1.430.500,00 €	530.000,00 €	1.482.350,00 €	708.622,00 €	1.289.026,00 €	98.000,00 €	9.577.498,00 €
2020	2.133.044,00 €	575.596,00 €	755.490,00 €	486.000,00 €	1.453.000,00 €	563.750,00 €	1.519.190,00 €	732.838,00 €	1.354.760,00 €	98.000,00 €	9.671.668,00 €
2021	2.071.084,20 €	596.468,30 €	734.074,50 €	535.300,00 €	1.382.900,00 €	621.600,00 €	1.440.700,00 €	746.977,00 €	1.328.639,00 €	98.000,00 €	9.555.743,00 €
2022	2.384.632,00 €	506.225,00 €	729.000,00 €	667.225,00 €	1.249.950,00 €	612.442,00 €	1.436.850,00 €	838.078,00 €	1.170.084,00 €	105.000,00 €	9.699.486,00 €
2023	2.208.500,00 €	537.600,00 €	687.500,00 €	683.150,00 €	1.178.000,00 €	607.300,00 €	1.497.150,00 €	674.400,00 €	908.740,00 €	105.000,00 €	9.087.340,00 €
2024	2.154.000,00 €	537.600,00 €	687.500,00 €	683.150,00 €	1.178.000,00 €	607.300,00 €	1.421.650,00 €	674.400,00 €	908.740,00 €	105.000,00 €	8.957.340,00 €
2025	2.311.000,00 €	445.400,00 €	816.900,00 €	433.200,00 €	1.337.600,00 €	479.900,00 €	1.294.400,00 €	657.100,00 €	1.075.400,00 €	195.500,00 €	9.046.400,00 €
Totale	73.445.721,51 €	13.801.266,62 €	15.335.586,67 €	16.649.575,16 €	30.315.467,53 €	12.065.906,20 €	32.554.933,69 €	14.000.449,56 €	25.120.944,63 €	1.760.507,57 €	235.050.359,14 €

Tabella 2.3: contributi a prezzi correnti della Regione Emilia-Romagna erogati attraverso la L.R. 13/99 ad enti dello spettacolo attivi sul territorio regionale.

L'ammontare complessivo è pari a 235,05 milioni di euro, distribuito in maniera gerarchica ma non monopolistica. Bologna emerge come polo principale con 73,45 milioni di euro, pari al 31,2% del totale, seguita da Ravenna con 32,55 milioni (13,9%), Parma con 30,32 milioni (12,9%) e Rimini con 25,12 milioni (10,7%). A un livello intermedio si collocano Modena (16,65 milioni, 7,1%) e Forlì-Cesena (15,34 milioni, 6,5%), mentre Ferrara (13,80 milioni, 5,9%) e Reggio Emilia (14,00 milioni, 6,0%) presentano volumi analoghi. Piacenza rappresenta l'ambito strutturalmente più contenuto tra le province emiliano-romagnole con 12,07 milioni (5,1%).

La voce "Altre Province" ha un ruolo marginale in valore assoluto (1,76 milioni, pari allo 0,7%). La sua presenza, tuttavia, testimonia l'apertura e la permeabilità del sistema regionale a soggetti con sede legale fuori regione ma che operano in maniera radicata sul territorio, attraverso sedi operative. Dal punto di vista temporale si distinguono tre fasi principali. Nel periodo 2000-2008 i finanziamenti sono relativamente contenuti e oscillanti, con una media annua di 7,02 milioni e un minimo assoluto nel 2001 (5,14 milioni). Tra il 2005 e il 2008 si osserva un rafforzamento che anticipa la fase espansiva successiva. Dal 2009 al 2015 si assiste infatti a una crescita marcata, con una media annua di 11,11 milioni e due picchi rilevanti: 13,06 milioni nel 2013 e il massimo storico di 15,65 milioni nel 2015. Quest'ultimo anno rappresenta uno spartiacque, con massimi locali raggiunti contemporaneamente da quasi tutte le province, segnale di un impulso straordinario della politica culturale regionale. Dal 2016 al 2025, infine, il sistema si stabilizza su livelli più elevati rispetto ai primi anni ma con variazioni contenute: la media annua si attesta a 9,41 milioni, con valori compresi tra 8,96 milioni (2024) e 9,91 milioni (2016). Colpisce la continuità dei trasferimenti anche nel 2020, anno della pandemia, quando le risorse non diminuiscono ma crescono lievemente rispetto al 2019, evidenziando la funzione anticiclica di sostegno al settore.

La distribuzione provinciale riflette questa scansione temporale. Bologna mostra una leadership costante, con una quota media del 31% sul totale annuo, un apice nel 2015 con 6,01 milioni (38,4% del totale di quell'anno) e valori regolarmente superiori ai 2 milioni nel ventennio più recente. Ravenna rappresenta il secondo polo stabile, con importi annui che superano regolarmente il milione e un massimo di 1,83 milioni sempre nel 2015. Parma si distingue per un andamento fortemente correlato al ciclo regionale: cresce nel 2009 (1,37 milioni), si mantiene tra 1,1 e 1,5 milioni negli anni successivi e raggiunge il proprio massimo nel 2015 (1,57 milioni). Rimini si caratterizza per due momenti di particolare rilievo: il 2009, quando registra 1,76 milioni (quasi tre volte la media dei primi anni Duemila), e il 2015 (1,34 milioni), per poi stabilizzarsi tra 0,9 e 1,3 milioni. Modena cresce in modo significativo tra 2013 e 2016, con un massimo nel 2016 (1,36 milioni), e successivamente si assesta intorno a 0,65–0,70 milioni annui. Ferrara, Forlì-Cesena e Reggio Emilia condividono un profilo simile, con valori crescenti fino al 2015 (tra 0,75 e 1,00 milioni) e successiva stabilizzazione

su livelli medio-bassi. Piacenza, pur rappresentando la quota più contenuta, raddoppia i propri valori rispetto ai primi anni e raggiunge un massimo oltre il milione nel 2013.

La voce “Altre Province” merita un approfondimento specifico. Nei primi anni si colloca attorno a 40–45 mila euro annui, con un peso marginale. A partire dal 2016 si stabilizza intorno a 90–105 mila euro, fino a raggiungere il massimo storico di 195,5 mila euro nel 2025. Nonostante l’incidenza relativa resti ridotta, la sua crescita segnala l’integrazione progressiva di soggetti con sede legale fuori regione nel sistema culturale emiliano-romagnolo. Questo fenomeno suggerisce che la Regione non limita il sostegno agli enti localizzati formalmente entro i confini amministrativi, ma lo estende anche ad attori che operano con continuità in Emilia-Romagna, rafforzando reti culturali interregionali e aumentando la densità complessiva dell’offerta.

In prospettiva comparativa, si nota come la concentrazione geografica sia diminuita. Nel 2000 Bologna assorbiva il 38,9% del totale regionale, mentre nel 2025 scende al 25,5%. Contestualmente aumentano le incidenze di province tradizionalmente più deboli, come Piacenza, Forlì-Cesena e Reggio Emilia, e si consolida il ruolo di Rimini. Anche l’espansione della categoria “Altre Province” contribuisce a ridurre la concentrazione. L’indice di Herfindahl-Hirschman calcolato sulla distribuzione complessiva, infatti, come vedremo dettagliatamente nelle seguenti pagine, indica una concentrazione moderata: il sistema mantiene una gerarchia con Bologna al vertice, ma evolve verso un modello policentrico.

Poiché i valori sono espressi a prezzi correnti, le variazioni includono anche l’effetto dell’inflazione; per misurare l’intensità reale del sostegno occorre deflazionare la serie e integrare l’analisi con indicatori pro capite e per numero di enti beneficiari. Nonostante ciò, il quadro risulta già chiaro: il sistema regionale dello spettacolo è trainato dal capoluogo, ma progressivamente si è ampliato e riequilibrato, aprendo il proprio raggio d’azione anche a soggetti extraregionali. La combinazione tra leadership metropolitana, rafforzamento dei poli provinciali e inclusione di enti con sede fuori regione configura un ecosistema culturale resiliente e interconnesso, capace di reggere gli shock esterni e di sostenere in modo coerente la pluralità delle attività di spettacolo.

In questa prospettiva, nel paragrafo 2.0.5 i dati relativi alle imprese e alla popolazione verranno messi in relazione con quelli sui finanziamenti, al fine di evidenziare le differenze territoriali nell’intensità del sostegno e di offrire una lettura più completa del rapporto tra risorse, tessuto produttivo e dimensione demografica.

2.0.4.2 Andamento dei contributi regionali a prezzi costanti (2000-2025)

La tabella 2.4 presenta i trasferimenti regionali allo spettacolo della Regione Emilia-Romagna per il periodo 2000-2025 espressi a prezzi costanti (anno base 2000) e ripartiti per provincia.

Anno	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	Altre Province	Totale complessivo
2000	2.655.089,00 €	492.824,00 €	475.264,00 €	284.486,00 €	995.719,00 €	143.701,00 €	814.006,00 €	344.786,00 €	626.980,00 €	-	6.832.855,00 €
2001	1.857.452,52 €	310.424,34 €	327.847,72 €	209.738,84 €	1.004.420,35 €	111.389,39 €	724.630,77 €	87.882,97 €	339.712,86 €	35.200,58 €	5.008.700,34 €
2002	1.571.109,05 €	267.551,81 €	374.308,72 €	225.540,21 €	662.923,51 €	112.923,39 €	842.922,16 €	179.200,53 €	721.876,37 €	39.273,36 €	4.997.629,11 €
2003	1.655.800,60 €	469.347,76 €	379.639,14 €	609.471,24 €	951.818,18 €	336.871,99 €	904.646,65 €	358.653,06 €	777.906,68 €	37.105,75 €	6.481.261,05 €
2004	1.781.669,62 €	382.328,48 €	387.938,13 €	394.924,48 €	991.094,63 €	293.671,52 €	896.452,23 €	286.615,10 €	677.417,65 €	41.172,88 €	6.133.284,72 €
2005	2.919.012,91 €	365.268,16 €	325.993,20 €	423.197,45 €	959.469,06 €	262.989,28 €	693.858,50 €	303.466,90 €	540.548,25 €	40.204,83 €	6.834.008,54 €
2006	1.860.393,83 €	428.207,02 €	332.726,32 €	705.479,43 €	835.475,44 €	377.501,79 €	1.078.233,44 €	300.616,67 €	686.187,72 €	38.464,04 €	6.643.285,70 €
2007	2.927.732,12 €	402.062,07 €	449.746,14 €	455.144,75 €	890.612,07 €	313.374,14 €	922.818,10 €	305.224,14 €	701.700,00 €	45.904,31 €	7.414.317,84 €
2008	2.836.493,26 €	403.886,47 €	426.754,22 €	437.267,81 €	817.186,05 €	334.705,01 €	859.077,70 €	299.678,45 €	665.823,14 €	36.131,16 €	7.117.003,27 €
2009	2.185.613,05 €	513.753,31 €	683.928,61 €	472.848,52 €	1.138.697,52 €	413.352,22 €	1.147.028,07 €	783.333,33 €	1.457.184,57 €	35.685,74 €	8.831.424,94 €
2010	3.142.196,65 €	493.012,29 €	530.134,41 €	465.202,65 €	896.360,82 €	388.717,64 €	1.074.364,53 €	349.357,55 €	759.334,07 €	34.891,43 €	8.133.572,04 €
2011	2.632.094,34 €	363.871,64 €	305.985,67 €	310.831,25 €	726.419,56 €	144.863,27 €	787.601,16 €	260.284,59 €	676.744,66 €	34.089,83 €	6.242.785,97 €
2012	3.252.182,59 €	507.344,36 €	484.587,05 €	481.805,16 €	894.945,37 €	397.965,33 €	894.409,56 €	372.420,51 €	747.349,39 €	32.753,28 €	8.065.762,60 €
2013	4.164.210,85 €	416.015,68 €	460.795,82 €	686.307,71 €	910.106,95 €	768.143,93 €	1.273.962,24 €	580.113,86 €	691.957,52 €	32.383,85 €	9.983.998,41 €
2014	3.109.551,73 €	386.645,25 €	494.006,08 €	576.798,96 €	890.534,20 €	275.998,09 €	1.097.535,55 €	274.984,86 €	639.255,32 €	31.962,74 €	7.777.272,78 €
2015	4.562.835,27 €	733.075,17 €	573.505,69 €	1.016.955,20 €	1.189.868,64 €	581.837,51 €	1.388.101,75 €	760.031,89 €	1.016.393,32 €	62.490,50 €	11.885.094,94 €
2016	1.624.515,20 €	466.641,98 €	524.427,48 €	1.039.694,66 €	1.083.969,47 €	487.407,41 €	1.246.412,21 €	532.442,75 €	743.511,45 €	68.702,29 €	7.817.724,90 €
2017	1.699.378,37 €	561.802,26 €	480.113,32 €	637.717,56 €	868.867,92 €	376.845,82 €	1.151.563,04 €	451.047,86 €	804.527,83 €	67.924,53 €	7.099.788,51 €
2018	1.463.565,51 €	408.277,23 €	432.061,07 €	885.904,16 €	883.063,89 €	399.358,31 €	1.000.835,19 €	477.242,35 €	950.326,82 €	67.208,37 €	6.967.842,90 €
2019	1.587.029,28 €	416.721,18 €	561.483,41 €	429.253,11 €	1.062.941,46 €	394.860,00 €	1.101.779,58 €	526.296,28 €	957.238,50 €	72.807,95 €	7.110.410,75 €
2020	1.590.397,61 €	428.974,74 €	561.483,41 €	361.047,12 €	1.082.040,22 €	422.086,61 €	1.127.630,47 €	544.637,81 €	1.005.559,85 €	73.025,33 €	7.196.883,17 €
2021	1.514.998,09 €	436.164,13 €	561.483,41 €	391.283,60 €	1.011.758,03 €	454.569,11 €	1.054.892,10 €	546.660,86 €	972.001,10 €	71.691,30 €	7.015.501,73 €
2022	1.614.634,33 €	324.921,45 €	561.483,41 €	497.985,50 €	845.713,97 €	393.337,83 €	1.033.914,65 €	567.240,29 €	848.434,49 €	71.105,64 €	6.758.771,56 €
2023	1.418.740,40 €	345.171,74 €	561.483,41 €	492.220,42 €	756.346,44 €	389.896,65 €	1.044.170,01 €	433.190,56 €	664.525,31 €	67.432,31 €	6.173.177,25 €
2024	1.371.882,60 €	342.546,50 €	561.483,41 €	484.514,99 €	750.477,71 €	380.114,28 €	986.723,40 €	429.045,86 €	646.872,07 €	66.878,98 €	6.020.539,80 €
2025	1.446.223,80 €	278.563,68 €	561.483,41 €	522.030,04 €	843.065,11 €	300.571,52 €	824.522,29 €	411.235,67 €	799.153,95 €	122.335,42 €	6.109.184,89 €
Total e	58.444.802,57 €	10.945.402,7 0 €	561.483,41 €	13.497.650,82 €	23.943.895,57 €	9.257.053,04 €	25.972.091,35 €	10.765.690,70 €	20.118.522,89 €	1.326.826,40 €	186.652.082,70 €

Tabella 2.4: contributi a prezzi costanti (base 2000) della Regione Emilia-Romagna erogati attraverso la L.R. 13/99 ad enti dello spettacolo attivi sul territorio regionale, aggregati per province.

Nell'intero orizzonte temporale affluiscono al comparto 186,42 milioni di euro "reali": la deflazione riduce dunque di circa il 21% l'ammontare osservato a prezzi correnti, segnalando che una parte della crescita nominale era dovuta all'inflazione. La distribuzione territoriale resta gerarchica ma non monopolistica: Bologna cumula 58,44 milioni, pari al 31,35% del totale; seguono Ravenna con 25,97 milioni (13,93%), Parma con 23,94 milioni (12,84%) e Rimini con 20,12 milioni (10,79%). Modena (13,50 milioni, 7,24%) e Forlì-Cesena (12,16 milioni, 6,52%) occupano una fascia intermedia; Ferrara (10,95 milioni, 5,87%) e Reggio Emilia (10,77 milioni, 5,77%) sono allineate tra loro, mentre Piacenza è la provincia strutturalmente più contenuta con 9,26 milioni (4,97%).

La voce "Altre Province", che comprende enti con sede legale fuori regione ma attivi stabilmente in Emilia-Romagna, totalizza 1,33 milioni (0,71%) e misura la permeabilità del sistema regionale a soggetti extraregionali. Esiste un baricentro metropolitano, ma la rete rimane policentrica.

L'andamento "reale" del totale regionale evidenzia una traiettoria in tre fasi. Tra 2000 e 2008 le risorse sono relativamente contenute e oscillanti, con una media annua di 6,38 milioni e un minimo nel 2002 (4,99 milioni). Dal 2009 al 2015 si apre una stagione espansiva che, al netto dell'inflazione, rimane ben visibile: la media sale a 8,70 milioni e nel 2015 si registra il massimo storico della serie con 11,89 milioni, mentre il 2013 costituisce un altro picco intermedio. Nel decennio più recente (2016-2025) i finanziamenti si assestano su 6,80 milioni medi annui, cioè su un livello più alto rispetto all'inizio degli anni Duemila ma inferiore al ciclo espansivo; anche nel 2020, anno pandemico, il totale non arretra (7,20 milioni contro 7,11 del 2019), confermando una funzione anticiclica dei trasferimenti.

Le dinamiche provinciali riflettono e precisano questa scansione. Bologna mantiene una leadership stabile, con un apice nel 2015 (4,56 milioni) e una quota che, nel lungo periodo, tende a ridursi: valeva il 38,9% del totale nel 2000 e scende al 23,9% nel 2025, segno di un progressivo riequilibrio territoriale. Ravenna si conferma secondo polo per peso complessivo e regolarità, superando spesso il milione annuo e raggiungendo il massimo nel 2015 (1,39 milioni). Parma segue un profilo sincrono con il ciclo regionale: cresce con decisione nel 2009, si colloca tra 0,75 e 1,19 milioni nel decennio successivo e tocca l'apice nel 2015 (1,19 milioni). Rimini mostra una specificità: il suo massimo reale è nel 2009 (1,46 milioni), in corrispondenza del primo scatto del ciclo espansivo, per poi stabilizzarsi nell'intervallo 0,65–1,02 milioni; anche Reggio Emilia e Forlì-Cesena presentano massimi nel 2009 (0,78 e 0,68 milioni), con successiva normalizzazione su livelli medio-bassi. Modena cresce più tardi e raggiunge il massimo nel 2016 (1,04 milioni), mantenendosi poi attorno a 0,50–0,90 milioni; Piacenza presenta il picco nel 2013 (0,77 milioni) e, pur restando tra le serie più piccole, raddoppia i livelli rispetto ai primi anni Duemila. Ferrara percorre una traiettoria simile a quella delle province medie: rafforzamento fino al 2015 (0,73 milioni) e successiva stabilizzazione su 0,32–0,47 milioni.

Il processo di riequilibrio è evidente osservando le quote provinciali a inizio e fine serie: oltre alla già citata riduzione della quota bolognese, crescono in modo strutturale Rimini (dal 9,2% al 13,2%), Modena (dal 4,2% all'8,6%), Forlì-Cesena (dal 7,0% all'8,4%), Reggio Emilia (dal 5,0% al 6,8%) e Piacenza (dal 2,1% al 5,0%); Parma passa dal 14,6% al 13,9% e Ravenna dall'11,9% al 13,6%. Considerando le quattro province più rilevanti per peso aggregato – Bologna, Ravenna, Parma e Rimini – la loro incidenza media sul totale scende dal 72,7% nella fase 2000-2008 al 63,9% nel 2016-2025, a conferma di una deconcentrazione graduale e diffusa. In parallelo, la categoria “Altre Province” – nulla nel 2000, circa 35–45 mila euro annui nei primi anni e stabilmente attorno a 67–73 mila euro nel periodo recente – raggiunge il massimo nel 2025 (122 mila euro): pur rimanendo marginale in valore, segnala l'inclusione crescente di operatori extraregionali che svolgono attività continuative in Emilia-Romagna.

Un'analisi della variabilità mostra differenze interessanti: Parma e Ravenna sono le serie più stabili nel tempo (coefficiente di variazione pari a 0,14 e 0,17), mentre Modena, Bologna, Piacenza e Reggio Emilia risultano più altalenanti (coefficienti attorno a 0,39–0,41), coerentemente con i rispettivi picchi asimmetrici. La correlazione con l'andamento del totale regionale è elevata per quasi tutte le province¹⁸² – particolarmente per Ferrara, Bologna, Piacenza e Ravenna – e più contenuta per Rimini, la cui punta del 2009 non coincide con quella del totale; “Altre Province” mostra, com'è naturale, una dinamica sganciata, perché cresce soprattutto nella fase finale quando il totale regionale è in leggero calo.

Poiché i valori sono espressi a prezzi costanti, le differenze osservate riflettono cambiamenti “reali” nel livello di sostegno. Il quadro che ne emerge è quello di un ecosistema culturale regionale gerarchico ma policentrico, nel quale la leadership del capoluogo convive con un progressivo rafforzamento dei poli provinciali e con l'apertura a soggetti con sede fuori regione che operano stabilmente sul territorio. Il ciclo espansivo 2009-2015 rappresenta uno snodo cruciale che ha innalzato la base reale dei finanziamenti; il successivo decennio ha consolidato livelli più alti rispetto ai primi anni Duemila, garantendo continuità anche in presenza di shock esogeni. Nel lungo periodo, la combinazione tra deconcentrazione, resilienza e permeabilità interregionale appare la caratteristica strutturale più rilevante del sistema regionale dello spettacolo.

Per “Altre Province” abbiamo chiarito che non si tratta di territori emiliano-romagnoli, ma di enti con sede legale fuori regione che svolgono attività in Emilia-Romagna. I casi citati mostrano bene la natura composita di questa categoria. Kinkaleri, con sede a Prato, lavora stabilmente anche in Emilia-Romagna ma senza una base amministrativa in regione; Nerval Teatro ha circuitato più volte tra Bologna e Modena; l'Associazione “Musica Insieme di Gioia Tauro ha realizzato date sia a Bologna sia a Rimini.

¹⁸² I coefficienti di correlazione tra l'andamento del totale regionale dei trasferimenti e quello di ciascuna provincia sono i seguenti: Bologna: 0,762; Ferrara: 0,787; Forlì-Cesena: 0,525; Modena: 0,606; Parma: 0,558; Piacenza: 0,492; Ravenna: 0,737; Reggio Emilia: 0,699; Rimini: 0,465; Altre Province: -0,079.

Alla luce di ciò, una riallocazione “meccanica” dell’intera voce su una sola provincia emiliana produrrebbe un errore metodologico: per Livorno, Prato e Reggio Calabria l’attività finanziata si è distribuita su comuni appartenenti a province diverse e, in assenza di dati evento-per-evento, qualsiasi assegnazione puntuale sarebbe arbitraria e romperebbe la comparabilità della serie storica.

È ragionevole, invece, recepire due correzioni puntuali quando il legame territoriale è univoco: la quota riferita a Milano può essere attribuita a Forlì e quella di Firenze a Bologna. Oltre questi casi, non vi sono elementi oggettivi per ricondurre con certezza le quote di Livorno, Prato e Reggio Calabria a una singola provincia emiliana: le stesse compagnie hanno operato in anni diversi su aree provinciali differenti, e la riallocazione “per sede” non corrisponderebbe al luogo effettivo di fruizione/produzione.

Anche qualora fosse possibile una riallocazione completa, l’impatto quantitativo sulle nostre conclusioni sarebbe minimo. A prezzi costanti, la voce “Altre Province” pesa in media 0,77% del totale annuo ($\approx 1\%$ arrotondato). Se l’intero 0,77% fosse distribuito proporzionalmente tra le province emiliano-romagnole, l’incremento sarebbe dell’ordine di +0,24 punti per Bologna (dal 30,92% medio a $\sim 31,16\%$), +0,11 per Ravenna, +0,10–0,12 per Parma e Rimini e +0,04–0,08 per le province minori: variazioni inferiori alla normale oscillazione annuale delle quote. Nel caso estremo in cui tutto lo 0,77% andasse a una sola provincia grande (ad es. Bologna), la sua quota media salirebbe a $\sim 31,69\%$: un cambiamento misurabile ma insufficiente a modificare la classificazione del sistema, che resterebbe “moderatamente concentrato”, né a scalfire la gerarchia osservata (leadership di Bologna, secondo asse Ravenna-Parma-Rimini, riequilibrio progressivo nel lungo periodo). Se lo 0,77% fosse invece destinato alle province più piccole, gli effetti si limiterebbero a possibili sorpassi marginali tra province con quote molto vicine.

Per queste ragioni metodologiche e sostantive manteniamo la voce “Altre Province” come categoria autonoma: a) evita imputazioni arbitrarie quando gli stessi beneficiari extraregionali operano in più province emiliano-romagnole; b) conserva la tracciabilità dell’apertura interregionale del sistema; c) non altera le conclusioni dell’analisi territoriale, perché anche una riallocazione completa di quella quota non cambierebbe in modo apprezzabile né le graduatorie principali né il profilo di concentrazione del sistema.

La tabella successiva riporta la distribuzione percentuale dei finanziamenti regionali allo spettacolo della Regione Emilia-Romagna, espressi a prezzi costanti (anno base 2000) e ripartiti per provincia nel periodo 2000-2025. Essa consente di osservare non solo l’andamento assoluto delle risorse, ma soprattutto la loro incidenza relativa anno per anno, evidenziando fenomeni di concentrazione, riequilibrio e variazione territoriale.

Anno	Bologna	Parma	Ferrara	Modena	Piacenza	Rimini	Reggio Emilia	Ravenna	Forlì-Cesena	Altre Province
2000	38,86%	14,57%	7,21%	4,16%	2,10%	9,18%	5,05%	11,91%	6,96%	
2001	37,08%	20,05%	6,20%	4,19%	2,22%	6,78%	1,75%	14,47%	6,55%	0,70%
2002	31,43%	13,27%	5,35%	4,51%	2,26%	14,44%	3,59%	16,87%	7,49%	0,79%
2003	25,56%	14,68%	7,24%	9,40%	5,20%	12,00%	5,53%	13,96%	5,86%	0,57%
2004	29,03%	16,16%	6,24%	6,44%	4,79%	11,05%	4,67%	14,62%	6,33%	0,67%
2005	42,71%	14,04%	5,34%	6,19%	3,85%	7,91%	4,44%	10,15%	4,77%	0,59%
2006	28,00%	12,58%	6,45%	10,62%	5,68%	10,33%	4,53%	16,23%	5,01%	0,58%
2007	39,49%	12,01%	5,42%	6,14%	4,23%	9,46%	4,12%	12,45%	6,07%	0,62%
2008	39,85%	11,48%	5,68%	6,14%	4,70%	9,36%	4,21%	12,07%	6,00%	0,51%
2009	24,74%	12,89%	5,82%	5,35%	4,68%	16,50%	8,87%	12,99%	7,74%	0,40%
2010	38,63%	11,02%	6,06%	5,72%	4,78%	9,34%	4,30%	13,21%	6,52%	0,43%
2011	42,16%	11,64%	5,83%	4,98%	2,32%	10,84%	4,17%	12,62%	4,90%	0,55%
2012	40,31%	11,10%	6,29%	5,97%	4,93%	9,27%	4,62%	11,09%	6,01%	0,41%
2013	41,71%	9,12%	4,17%	6,87%	7,69%	6,93%	5,81%	12,76%	4,62%	0,32%
2014	39,99%	11,45%	4,97%	7,42%	3,55%	8,22%	3,54%	14,11%	6,35%	0,41%
2015	38,39%	10,01%	6,17%	8,56%	4,90%	8,55%	6,39%	11,68%	4,83%	0,53%
2016	20,78%	13,87%	5,97%	13,30%	6,23%	9,51%	6,81%	15,94%	6,71%	0,88%
2017	23,94%	12,24%	7,91%	8,98%	5,31%	11,33%	6,35%	16,22%	6,76%	0,96%
2018	20,98%	12,68%	5,86%	12,72%	5,73%	13,64%	6,85%	14,37%	6,20%	0,96%
2019	22,31%	14,95%	5,86%	6,04%	5,55%	13,46%	7,40%	15,50%	7,90%	1,02%
2020	22,09%	15,04%	5,96%	5,02%	5,87%	13,97%	7,57%	15,67%	7,80%	1,01%
2021	21,67%	14,47%	6,24%	5,60%	6,50%	13,90%	7,82%	15,09%	7,68%	1,03%
2022	23,96%	12,55%	4,82%	7,39%	5,84%	12,59%	8,42%	15,34%	8,03%	1,06%
2023	23,21%	12,38%	5,65%	8,05%	6,38%	10,87%	7,09%	17,08%	8,19%	1,10%
2024	23,05%	12,61%	5,75%	8,14%	6,39%	10,87%	7,21%	16,57%	8,30%	1,12%
2025	23,87%	13,91%	4,60%	8,62%	4,96%	13,19%	6,79%	13,61%	8,44%	2,02%
Media	30,92%	13,11%	5,89%	7,17%	4,87%	10,90%	5,69%	14,10%	6,61%	0,77%

Tabella 2.5: distribuzione percentuale dei finanziamenti erogati attraverso la L.R. 13/99 dalla Regione Emilia-Romagna ad enti dello spettacolo attivi in regioni, aggregati per province.

Il primo dato strutturale riguarda la centralità di Bologna. Con una media del 30,9% sul totale, il capoluogo rappresenta di gran lunga il principale destinatario dei finanziamenti, con picchi superiori al 40% negli anni 2005, 2011, 2012 e 2013 e un massimo del 42,7% nel 2005. La sua quota, tuttavia, non è stabile: dal 2000 al 2015 oscilla su valori molto elevati, spesso sopra il 35%, mentre nella fase più recente (dal 2016 in avanti) si riduce stabilmente sotto il 25%, toccando minimi intorno al 21-23%. Questo andamento riflette un progressivo riequilibrio del sistema, in cui il ruolo dominante di Bologna viene temperato a favore di una distribuzione più diffusa delle risorse.

Ravenna rappresenta il secondo polo per incidenza media (14,1%), con un profilo regolare e una costante tendenza a posizionarsi fra il 12 e il 17% del totale. Nel periodo più recente, in particolare tra 2016 e 2024, Ravenna si rafforza ulteriormente raggiungendo valori di punta del 17,1% nel 2023 e del 16,6%

nel 2024. Parma, con una quota media del 13,1%, mostra un andamento differente: dopo aver toccato valori elevati all'inizio degli anni Duemila (20,0% nel 2001), oscilla su quote più contenute e vicine alla media nel resto del periodo, con una stabilizzazione fra il 12 e il 15% nel decennio 2015-2025.

Rimini si colloca mediamente al 10,9% del totale, ma con un andamento discontinuo: da valori bassi nei primi anni (6,8% nel 2001), cresce fino a superare il 16,5% nel 2009, quando si afferma come secondo polo temporaneo. Negli anni successivi si mantiene su quote consistenti, tra il 10 e il 14%, dimostrando di avere conquistato un ruolo stabile nel sistema regionale. Modena ha una quota media più contenuta (7,2%) ma variabile: il suo peso cresce significativamente in alcuni anni, come il 2006 (10,6%) e il 2018 (12,7%), confermando la capacità di assorbire risorse in momenti specifici.

Le province di Ferrara, Piacenza, Reggio Emilia e Forlì-Cesena si collocano tutte tra il 5 e l'8% del totale, con differenze di dettaglio. Ferrara mantiene un profilo stabile (media 5,9%), Reggio Emilia cresce nella parte finale della serie raggiungendo l'8,4% nel 2022, mentre Forlì-Cesena passa dal 7% del 2000 a valori prossimi all'8% negli anni più recenti. Piacenza, pur restando tra le province con minore incidenza, mostra un rafforzamento nel tempo, passando dal 2,1% del 2000 a valori tra il 5 e il 6% negli anni successivi. Infine, la voce "Altre Province" ha un peso residuale (media 0,77%), ma dà valori inferiori all'1% fino al 2015, cresce fino a superare stabilmente l'1% dal 2019 e raggiunge il 2% nel 2025.

Nel complesso, l'analisi delle quote percentuali conferma un modello che evolve da una forte concentrazione iniziale su Bologna a una configurazione più policentrica. Se nei primi anni Duemila le quattro province principali (Bologna, Parma, Ravenna e Rimini) assorbivano complessivamente oltre il 70% delle risorse, nella fase più recente la loro quota si stabilizza intorno al 65%, con una maggiore incidenza delle province minori e della voce "Altre Province". La riduzione della concentrazione, accompagnata dalla continuità dei trasferimenti anche in anni di crisi come il 2020, suggerisce che la Regione abbia perseguito una politica di riequilibrio territoriale e di inclusione di nuovi attori, senza rinunciare al sostegno dei poli storicamente più forti.

In termini scientifici, il passaggio da una concentrazione elevata a un policentrismo moderato configura un sistema culturale più resiliente, meno dipendente da un singolo polo metropolitano e capace di valorizzare la pluralità territoriale e organizzativa. L'indice medio di concentrazione rimane comunque significativo, poiché Bologna continua a detenere quasi un terzo delle risorse complessive, ma la traiettoria osservata indica una strategia deliberata di decentramento e diversificazione.

Di seguito, tuttavia, per completezza, si riportano le serie dei finanziamenti destinati ad enti con sede legale fuori regione, presentata sia a prezzi correnti che a prezzi costanti.

Costanti	Firenze	Livorno	Milano	Prato	Reggio Calabria	Totale
2000						- €
2001			35.200,58 €			35.200,58 €
2002			39.273,36 €			39.273,36 €
2003			37.105,75 €			37.105,75 €
2004			41.172,88 €			41.172,88 €
2005			40.204,83 €			40.204,83 €
2006			38.464,04 €			38.464,04 €
2007			37.283,62 €		8.620,69 €	45.904,31 €
2008			36.131,16 €			36.131,16 €
2009			35.685,74 €			35.685,74 €
2010			34.891,43 €			34.891,43 €
2011			34.089,83 €			34.089,83 €
2012			32.753,28 €			32.753,28 €
2013			32.383,85 €			32.383,85 €
2014			31.962,74 €			31.962,74 €
2015			54.897,49 €	7.593,01 €		62.490,50 €
2016	24.427,48 €		35.877,86 €	8.396,95 €		68.702,29 €
2017	24.150,94 €		35.471,70 €	8.301,89 €		67.924,53 €
2018	23.892,46 €		35.100,82 €	8.215,09 €		67.208,37 €
2019	14.858,47 €		41.604,75 €	16.344,73 €		72.807,95 €
2020	14.903,13 €		41.728,76 €	16.393,44 €		73.025,33 €
2021	14.632,04 €		40.965,62 €	16.093,64 €		71.691,30 €
2022	13.895,08 €		41.976,98 €	15.233,58 €		71.105,64 €
2023	13.161,27 €		39.820,17 €	14.450,87 €		67.432,31 €
2024	13.057,32 €		39.490,45 €	14.331,21 €		66.878,98 €
2025	18.518,15 €	7.008,76 €	76.971,21 €	19.837,30 €		122.335,42 €
Totale complessivo	175.496,34 €	7.008,76 €	990.508,90 €	145.191,71 €	8.620,69 €	1.326.826,40 €

Tabella 2.6: finanziamenti elargiti attraverso la L.R 13/99, destinanti ad enti dello spettacolo con sede legale fuori regione.

2.0.4.3 Andamento dei contributi statali a prezzi correnti (2013-2025)

L'analisi dei finanziamenti FUS/FNSV destinati agli enti dello spettacolo dell'Emilia-Romagna nel periodo compreso tra il 2013 e il 2025 consente di ricostruire in maniera articolata le dinamiche di allocazione delle risorse pubbliche, osservate sia in valori nominali sia in termini reali, depurati dall'effetto dell'inflazione attraverso l'utilizzo di prezzi costanti. Sono stati inoltre quantificati i divari tra valori correnti e costanti, mettendo in luce il peso crescente dell'erosione inflattiva e le sue conseguenze sulla percezione della crescita effettiva delle risorse disponibili.

L'approccio adottato è di tipo comparativo e multidimensionale: da un lato si è osservata la dinamica assoluta dei finanziamenti, registrando variazioni annue e crescita cumulata della quota assegnata alla regione; dall'altro si è analizzata la struttura interna della distribuzione, valutando in che misura le risorse si siano concentrate su specifici territori o siano state oggetto di una ripartizione più equilibrata. La valutazione a prezzi costanti ha permesso di distinguere la crescita meramente nominale da quella reale, evidenziando come l'aumento percentuale della quota regionale sul totale statale non sempre corrisponda a un effettivo incremento della capacità di spesa in termini reali. L'analisi degli indici di concentrazione ha infine fornito uno strumento per misurare il grado di polarizzazione territoriale, contribuendo a chiarire se la crescita delle risorse si sia tradotta in un rafforzamento diffuso dell'intero sistema o in un vantaggio concentrato su pochi poli.

Questa prospettiva complessiva, che integra dimensione quantitativa, distributiva e comparativa, permette di leggere con maggiore profondità l'evoluzione del sostegno pubblico allo spettacolo in Emilia-Romagna, distinguendo tra effetti apparenti e trasformazioni sostanziali, e fornisce così un quadro scientifico utile a valutare l'impatto delle politiche culturali nazionali e regionali in un arco temporale di oltre un decennio.

La tabella 2.7 riporta i trasferimenti FUS/FNSV, a prezzi correnti, ricevuti dagli enti dello spettacolo attivi nelle province emiliano-romagnole dal 2013 al 2025.

Correnti	Bologna	Parma	Modena	Ravenna	Reggio Emilia	Piacenza	Ferrara	Forlì-Cesena	Rimini	Totale annuo
2013	12.990.301,34 €	5.239.544,68 €	2.165.209,36 €	1.992.304,68 €	1.933.054,68 €	796.844,68 €	943.502,34 €	379.355,04 €	381.193,68 €	26.821.310,48 €
2014	11.730.439,83 €	5.391.121,26 €	3.075.980,70 €	2.062.560,63 €	1.970.621,26 €	839.121,26 €	1.042.560,63 €	634.823,78 €	365.681,89 €	27.112.911,24 €
2015	11.453.190,41 €	4.951.184,00 €	3.323.672,00 €	2.801.793,00 €	2.392.507,00 €	1.228.886,00 €	883.396,00 €	954.601,00 €	379.090,00 €	28.368.319,41 €
2016	11.070.703,94 €	5.096.518,00 €	3.441.575,00 €	2.957.008,00 €	2.182.660,00 €	1.295.379,00 €	888.890,00 €	862.445,00 €	449.517,00 €	28.244.695,94 €
2017	10.962.913,73 €	5.295.562,00 €	3.730.579,00 €	3.149.291,00 €	2.354.531,00 €	1.303.923,00 €	995.459,00 €	918.017,00 €	621.683,00 €	29.331.958,73 €
2018	10.727.910,38 €	5.277.707,00 €	3.766.211,00 €	3.237.790,00 €	2.403.508,00 €	1.547.743,00 €	1.451.527,00 €	1.021.729,00 €	554.408,00 €	29.988.533,38 €
2019	11.023.930,71 €	5.268.185,00 €	4.008.298,00 €	3.260.204,00 €	2.448.438,00 €	1.585.376,00 €	1.391.207,00 €	965.038,00 €	492.304,00 €	30.442.980,71 €
2020	11.156.823,05 €	5.305.420,78 €	3.744.564,60 €	3.230.056,50 €	2.528.883,69 €	1.808.615,01 €	1.403.081,29 €	1.067.902,33 €	534.545,34 €	30.779.892,59 €
2021	11.055.279,43 €	5.204.098,67 €	4.114.385,31 €	3.214.372,84 €	2.751.619,29 €	799.974,21 €	1.190.988,12 €	790.168,79 €	516.311,70 €	29.637.198,36 €
2022	14.258.487,21 €	6.345.259,00 €	4.784.458,10 €	4.060.964,00 €	3.532.522,00 €	1.366.559,92 €	1.355.765,88 €	1.485.701,39 €	653.304,00 €	37.843.021,50 €
2023	14.590.983,52 €	6.793.981,00 €	5.137.834,10 €	4.448.589,63 €	3.734.403,00 €	1.454.602,48 €	1.478.952,77 €	1.659.493,48 €	732.198,50 €	40.031.038,48 €
2024	14.039.155,57 €	6.841.975,39 €	5.173.696,95 €	4.477.169,06 €	3.704.767,98 €	1.457.190,50 €	1.411.724,01 €	1.615.676,60 €	710.442,14 €	39.431.798,20 €
2025	13.690.253,20 €	6.617.356,17 €	5.096.484,00 €	4.192.239,02 €	3.742.770,19 €	1.439.806,00 €	1.368.221,00 €	1.649.820,68 €	783.704,29 €	38.580.654,55 €
Totale	158.750.372,32 €	73.627.912,95 €	51.562.948,12 €	43.084.342,36 €	35.680.286,09 €	16.924.021,06 €	15.805.275,04 €	14.004.772,09 €	7.174.383,54 €	416.614.313,57 €

Tabella 2.7: trasferimenti FUS, a prezzi correnti, ricevuti dagli enti dello spettacolo attivi in regione dal 2013 al 2025, aggregati per provincia.

La dinamica aggregata è di chiara espansione nominale: il totale regionale passa da 26,82 milioni nel 2013 a 38,58 milioni nel 2025, con un incremento complessivo di 11,76 milioni pari al 43,8% e un tasso medio annuo composto nell'ordine del 3,1%. L'evoluzione non è però monotona. Dopo una fase di crescita moderata sino al 2020, il 2021 registra una contrazione del 3,7% che viene seguita da un marcato salto in avanti nel 2022 (+27,7%) e da un ulteriore aumento nel 2023 (+5,8%), prima di un lieve ripiegamento nel biennio successivo. Questo profilo suggerisce l'innesto di nuovi flussi o l'ampliamento della platea degli enti finanziati nel 2022 e, più in generale, un progressivo rafforzamento del sistema regionale nella capacità di intercettare risorse nazionali.

La distribuzione territoriale mostra, in apertura di periodo, un'elevata centralità di Bologna, che da sola assorbe il 48,4% del totale dei finanziamenti arrivati nella regione nel 2013. Nel corso della serie la leadership del capoluogo si mantiene in termini assoluti — da 13,0 milioni a 13,7 milioni — ma il suo peso relativo si riduce in modo sostanziale, raggiungendo il 35,5% nel 2025. La riduzione della quota bolognese non è il riflesso di una contrazione strutturale della città, bensì l'esito di una crescita più rapida nelle altre province, che determina una diffusa deconcentrazione. Parma aumenta in valore da 5,24 a 6,62 milioni (+26,3%) con una quota che scende leggermente dal 19,5% al 17,2%, segno di crescita ma a ritmo inferiore rispetto al complesso regionale. Molto più pronunciati risultano gli avanzamenti nell'asse centrale e sulla costa: Modena più che raddoppia i fondi (da 2,17 a 5,10 milioni, +135%) e porta la propria incidenza dall'8,1% al 13,2%; Ravenna raddoppia oltre (da 2,0 a 4,19 milioni, +110%) e sale dal 7,4% al 10,9%; Reggio Emilia quasi raddoppia (da 1,93 a 3,74 milioni, +93,6%) e raggiunge il 9,7%. Anche Piacenza e Ferrara crescono in misura significativa (+80,7% e +45,0% rispettivamente), mentre Forlì-Cesena è il caso di espansione più vistoso, passando da 0,38 a 1,65 milioni (+334,9%) e quadruplicando la propria quota dall'1,4% al 4,3%. Rimini raddoppia circa gli importi (da 0,38 a 0,78 milioni, +105,6%) e porta la propria quota dal 1,4% al 2,0%. In sintesi, il baricentro regionale si allarga: il contributo di crescita si concentra fuori da Bologna e premia soprattutto Modena, Ravenna e Reggio Emilia, che insieme spiegano quasi il 59% dell'aumento complessivo, seguite da Parma e Forlì-Cesena; Bologna contribuisce per circa il 6% dell'incremento totale, a conferma di un processo di policentrizzazione delle risorse.

L'andamento per singolo anno corrobora questa lettura. Tra il 2013 e il 2020 i livelli provinciali crescono con gradualità e poche discontinuità, salvo oscillazioni episodiche (per esempio il temporaneo arretramento di Bologna e Parma nel 2015 o la flessione diffusa nel 2016). Il 2021 rappresenta una battuta d'arresto per molti territori, ma il 2022 segna un cambio di regime, con aumenti generalizzati in tutte le province: Bologna supera i 14,26 milioni, Parma sale a 6,35, Modena e Ravenna avanzano rispettivamente a 4,78 e 4,06 milioni, mentre Forlì-Cesena oltrepassa 1,49 milioni. Nel 2023 i livelli rimangono elevati e in diversi casi continuano a crescere, prima di stabilizzarsi nel 2024–2025 su

plateaux comunque superiori a quelli pre-2021. Se si osserva la struttura, il progressivo affermarsi di nuovi poli provinciali e l'espansione di reti e progettualità extra-metropolitane risultano coerenti con una riduzione della concentrazione territoriale e con un riequilibrio del portafoglio di enti finanziati.

Nel complesso, i dati attestano che la regione non solo intercetta più risorse in termini nominali, ma le ridistribuisce in modo via via più diffuso. La crescita assoluta tra l'inizio e la fine della serie — 11,76 milioni aggiuntivi — non è guidata da un unico centro, bensì dall'allargamento e dal rafforzamento dell'ecosistema dello spettacolo in più province. La combinazione di incremento del totale regionale e di riequilibrio interno indica un miglioramento tanto della capacità di attrazione complessiva quanto dell'inclusività territoriale del finanziamento, con implicazioni rilevanti per la resilienza e la varietà dell'offerta culturale diffusa.

2.0.1.1 Andamento dei contributi statali a prezzi costanti (2013-2025)

La serie a prezzi costanti consente di isolare l'effetto di volume dei trasferimenti FUS/FNSV agli enti dello spettacolo attivi nelle province emiliano-romagnole, depurandolo dall'andamento dei prezzi.

Costanti	Bologna	Parma	Modena	Ravenna	Reggio Emilia	Piacenza	Ferrara	Forlì-Cesena	Rimini	Totale annuo
2013	9.894.712,53 €	3.990.961,18 €	1.649.239,97 €	1.517.538,47 €	1.472.407,75 €	606.956,59 €	718.665,73 €	288.954,73 €	290.355,23 €	20.429.792,19 €
2014	8.918.653,40 €	4.098.869,49 €	2.338.668,13 €	1.568.164,85 €	1.498.263,34 €	637.983,89 €	792.658,85 €	482.656,52 €	278.027,94 €	20.613.946,42 €
2015	8.695.262,16 €	3.758.938,89 €	2.523.331,78 €	2.127.121,25 €	1.816.391,31 €	932.970,25 €	670.674,24 €	724.733,08 €	287.805,13 €	21.537.228,10 €
2016	8.451.375,39 €	3.890.681,84 €	2.627.298,36 €	2.257.379,91 €	1.666.242,64 €	988.892,33 €	678.578,63 €	658.390,51 €	343.161,28 €	21.562.000,88 €
2017	8.273.710,99 €	3.996.560,64 €	2.815.467,97 €	2.376.769,92 €	1.776.964,55 €	984.070,69 €	751.272,91 €	692.827,43 €	469.184,16 €	22.136.829,25 €
2018	8.023.404,17 €	3.947.197,07 €	2.816.749,21 €	2.421.543,14 €	1.797.583,63 €	1.157.556,99 €	1.085.597,04 €	764.151,12 €	414.641,74 €	22.428.424,11 €
2019	8.192.985,30 €	3.915.315,09 €	2.978.967,07 €	2.422.983,61 €	1.819.679,12 €	1.178.251,44 €	1.033.945,04 €	717.216,24 €	365.880,33 €	22.625.223,26 €
2020	8.318.527,27 €	3.955.721,73 €	2.791.947,37 €	2.408.330,13 €	1.885.535,68 €	1.348.503,35 €	1.046.137,41 €	796.227,98 €	398.557,01 €	22.949.487,92 €
2021	8.086.936,90 €	3.806.798,18 €	3.009.672,85 €	2.351.313,73 €	2.012.809,51 €	585.181,13 €	871.207,81 €	578.008,47 €	377.682,01 €	21.679.610,60 €
2022	9.654.421,69 €	4.296.374,87 €	3.239.556,58 €	2.749.678,72 €	2.391.870,65 €	925.297,72 €	917.989,08 €	1.005.968,41 €	442.352,14 €	25.623.509,86 €
2023	9.373.247,81 €	4.364.453,39 €	3.300.544,63 €	2.857.773,98 €	2.398.980,49 €	934.436,63 €	950.079,26 €	1.066.058,61 €	470.364,32 €	25.715.939,12 €
2024	8.941.538,18 €	4.357.654,13 €	3.295.127,59 €	2.851.508,97 €	2.359.566,73 €	928.084,63 €	899.127,02 €	1.029.024,43 €	452.480,60 €	25.114.112,27 €
2025	8.567.360,45 €	4.141.141,49 €	3.189.379,69 €	2.623.503,18 €	2.342.225,58 €	901.030,59 €	856.232,70 €	1.032.457,78 €	490.442,14 €	24.143.773,62 €
Totale	113.392.136,26 €	52.520.668,00 €	36.575.951,18 €	30.533.609,86 €	25.238.520,99 €	12.109.216,25 €	11.272.165,72 €	9.836.675,31 €	5.080.934,02 €	296.559.877,60 €

Tabella 2.8: trasferimenti FUS, a prezzi costanti, ricevuti dagli enti dello spettacolo attivi in regione dal 2013 al 2025, aggregati per provincia.

Il profilo regionale, misurato dal totale annuo, resta espansivo ma con un'intensità assai inferiore rispetto alla lettura a prezzi correnti: il complesso dei finanziamenti passa da 20,43 milioni nel 2013 a 24,14 milioni nel 2025, con un incremento reale pari a 3,71 milioni, circa il 18 per cento, contro il +44 per cento osservato in termini nominali. Il sentiero di crescita reale è scandito dagli stessi punti di svolta già visti nella serie corrente, ma l'ampiezza dei movimenti risulta attenuata: dopo un consolidamento tra 2013 e 2016, i trasferimenti crescono gradualmente fino al 2020, arretrano nel 2021, compiono un salto di livello nel 2022 e si mantengono elevati nel 2023, per poi normalizzarsi leggermente nel biennio 2024–2025. In termini quantitativi, il balzo del 2022 resta molto significativo anche “in volume” e il 2023 rimane il massimo della serie a prezzi costanti, segnale che l'aumento non è attribuibile soltanto all'inflazione ma a un effettivo rafforzamento della capacità di attrarre risorse.

Il confronto territoriale mette in luce una ricomposizione interna profonda. Bologna rimane il principale polo finanziato per l'intero orizzonte, ma a prezzi costanti il suo livello scende da 9,89 a 8,57 milioni tra 2013 e 2025, con una contrazione reale di circa il 13%. La leadership numerica non è quindi il frutto di una crescita del capoluogo, bensì della crescita – spesso molto sostenuta – del resto della regione. In termini reali Modena quasi raddoppia le risorse, passando da 1,65 a 3,19 milioni; Ravenna cresce da 1,52 a 2,62 milioni; Reggio Emilia da 1,47 a 2,34 milioni; Piacenza da 0,61 a 0,90 milioni; Rimini da 0,29 a 0,49 milioni; Ferrara aumenta moderatamente da 0,72 a 0,86 milioni; Parma migliora lievemente da 3,99 a 4,14 milioni.

Il caso più vistoso è Forlì-Cesena, che da 0,29 milioni nel 2013 raggiunge 1,03 milioni nel 2025, segnando un incremento reale superiore al 250%. La mappa che emerge è quella di una progressiva policentrizzazione dei finanziamenti: la crescita “in volume” è trainata soprattutto dalle province non capoluogo, che convergono su livelli più alti, mentre Bologna si stabilizza su un gradino leggermente più basso rispetto all'inizio della serie.

Questa ricomposizione, che a prezzi correnti appariva come una semplice riduzione del peso relativo del capoluogo a fronte di un aumento nominale diffuso, a prezzi costanti si traduce in un vero e proprio riequilibrio reale. Il fatto che i punti di svolta coincidano fra le due tabelle, ma che la pendenza media sia inferiore nella serie deflazionata, conferma che una parte importante della crescita nominale 2013–2025 è spiegata dall'inflazione; ciò non toglie che dal 2022 in avanti si osservi un innalzamento strutturale dei livelli reali di finanziamento, che colloca la regione su un plateau superiore a quello del decennio precedente. Poiché la deflazione viene applicata in modo omogeneo all'interno di ciascun anno, la distribuzione percentuale dei contributi tra province in un dato anno rimane la stessa nei due quadri; tuttavia, la comparazione intertemporale in termini reali mostra chiaramente che l'allargamento dell'ecosistema finanziato non è un artefatto nominale ma un fenomeno sostanziale: nell'insieme la

regione riceve più risorse “in potere d’acquisto” rispetto al 2013 e queste risorse risultano ripartite in modo meno concentrato, con la crescita che si diffonde soprattutto lungo l’asse Modena–Ravenna–Reggio Emilia e nella fascia romagnola.

In conclusione, la lettura a prezzi costanti cambia l’enfasi della diagnosi. La regione cresce davvero, ma meno di quanto suggeriscano gli importi correnti, e lo fa grazie a un’espansione reale che interessa molte province diverse dal capoluogo. Ne risulta un sistema più bilanciato e resiliente, in cui l’incremento 2013–2025 non è soltanto nominale ma riconducibile a un effettivo aumento del volume di finanziamenti, accompagnato da una riduzione della concentrazione territoriale che rafforza la capillarità dell’offerta culturale.

La tabella 2.9 che misura il gap percentuale tra i valori nominali e quelli reali dei finanziamenti FUS evidenzia con chiarezza l’impatto dell’inflazione sull’interpretazione delle risorse destinate agli enti dello spettacolo.

	Gap % tra valori nominali e reali
2013	-23,83%
2014	-23,97%
2015	-24,08%
2016	-23,66%
2017	-24,53%
2018	-25,21%
2019	-25,68%
2020	-25,44%
2021	-26,85%
2022	-32,29%
2023	-35,76%
2024	-36,31%
2025	-37,42%
Media	-28,08%

Tabella 2.9: gap percentuale tra valori nominali e reali dei finanziamenti FUS agli enti attivi nella regione Emilia-Romagna.

Per l’intero periodo osservato il divario si attesta su valori negativi, segnalando che l’ammontare dei finanziamenti nominali risulta sistematicamente superiore rispetto a quello espresso in termini reali, e quindi che una parte rilevante della crescita osservata nei dati correnti è frutto dell’aumento generale dei prezzi e non di un incremento effettivo del potere d’acquisto delle risorse.

Nella prima fase della serie, dal 2013 al 2016, il gap oscilla intorno a valori stabili compresi tra il -23,7% e il -24,1%, delineando una situazione in cui l’erosione inflazionistica è significativa ma relativamente contenuta. Si tratta di una fase caratterizzata da una sostanziale stabilità del differenziale, che permette di confrontare i dati correnti e costanti con correzioni proporzionali abbastanza regolari. Dal 2017 al

2020 il divario cresce gradualmente, superando il -25% e raggiungendo punte vicine al -25,7 per cento nel 2019. Questo incremento, seppur limitato, segnala una pressione inflazionistica più marcata che inizia a distanziare i due valori, amplificando la discrepanza tra le risorse percepite nominalmente e quelle realmente disponibili.

Un salto di intensità si osserva a partire dal 2021, quando il gap si porta al -26,85%, aprendo la strada a una divergenza ancora più accentuata. Tra il 2022 e il 2025 la forbice si allarga notevolmente: nel 2022 il differenziale raggiunge il -32,3% e negli anni successivi si spinge fino al -37%, registrando il massimo storico della serie. Questo andamento riflette la fase di inflazione eccezionale che ha caratterizzato l'economia italiana ed europea nel periodo più recente, in particolare dopo la crisi pandemica e l'instabilità geopolitica internazionale. Ne consegue che gli importi nominali, pur crescendo visibilmente, subiscono una correzione reale molto più incisiva, tale da ridurre sensibilmente la capacità effettiva di spesa per il settore.

La media dell'intero intervallo, pari a -28,0%, fornisce una misura sintetica del peso dell'inflazione sulla lettura dei dati. In termini pratici, significa che i finanziamenti correnti sovrastimano in media di oltre un quarto le risorse realmente fruibili dagli enti. Questo scarto medio però nasconde dinamiche temporali significative: se nella prima parte della serie l'errore di lettura poteva considerarsi contenuto e stabile, nella fase finale il gap diventa talmente ampio da compromettere la capacità dei finanziamenti nominali di rappresentare l'effettiva dotazione a disposizione.

In sintesi, la tabella mostra che i valori nominali, se considerati isolatamente, danno un'immagine distorta e ottimistica dell'evoluzione del FUS in Emilia-Romagna. Solo attraverso la correzione a prezzi costanti è possibile cogliere la reale dinamica delle risorse, che risulta decisamente più modesta. L'allargamento progressivo del divario sottolinea inoltre il rischio di interpretazioni fuorvianti: a fronte di importi crescenti in termini correnti, gli enti beneficiari hanno potuto contare su un potere d'acquisto in molti casi stagnante o addirittura ridotto, specialmente nel quadriennio finale, quando il peso dell'inflazione ha raggiunto livelli senza precedenti.

La tabella 2.10, che rappresenta la quota percentuale di FUS/FNSV destinata alle province dell'Emilia-Romagna rispetto al totale nazionale, evidenzia dinamiche che non si spiegano soltanto con la variazione assoluta dei fondi, ma soprattutto con l'andamento relativo della capacità della regione di attrarre risorse nel confronto con il resto del Paese.

	Totale Stato (mln €)	Bologna	Parma	Modena	Ravenna	Reggio Emilia	Piacenza	Ferrara	Forlì- Cesena	Rimini	Totale annuo
2013	290,14	4,48%	1,81%	0,75%	0,69%	0,67%	0,27%	0,33%	0,13%	0,13%	9,24%
2014	300,1	3,91%	1,80%	1,02%	0,69%	0,66%	0,28%	0,35%	0,21%	0,12%	9,03%
2015	302,48	3,79%	1,64%	1,10%	0,93%	0,79%	0,41%	0,29%	0,32%	0,13%	9,38%
2016	307,06	3,61%	1,66%	1,12%	0,96%	0,71%	0,42%	0,29%	0,28%	0,15%	9,20%
2017	247,57	4,43%	2,14%	1,51%	1,27%	0,95%	0,53%	0,40%	0,37%	0,25%	11,85%
2018	252,53	4,25%	2,09%	1,49%	1,28%	0,95%	0,61%	0,57%	0,40%	0,22%	11,88%
2019	252,72	4,36%	2,08%	1,59%	1,29%	0,97%	0,63%	0,55%	0,38%	0,19%	12,05%
2020	256,03	4,36%	2,07%	1,46%	1,26%	0,99%	0,71%	0,55%	0,42%	0,21%	12,02%
2021	288,7	3,83%	1,80%	1,43%	1,11%	0,95%	0,28%	0,41%	0,27%	0,18%	10,27%
2022	281,56	5,06%	2,25%	1,70%	1,44%	1,25%	0,49%	0,48%	0,53%	0,23%	13,44%
2023	266,89	5,47%	2,55%	1,93%	1,67%	1,40%	0,55%	0,55%	0,62%	0,27%	15,00%

Tabella 2.10: percentuali delle quote FUS/FNSV, aggregate per provincia.

Nel 2013, a fronte di un ammontare statale complessivo di circa 290 milioni di euro, la quota regionale si attesta al 9,24%, con Bologna a coprire da sola quasi la metà del totale regionale e le altre province a seguire con valori assai più contenuti – ciò ovviamente accade a causa della quantità e della quantità di soggetti finanziati, come vedremo nel capitolo successivo. Negli anni immediatamente successivi, tra il 2014 e il 2016, il peso complessivo dell’Emilia-Romagna rimane sostanzialmente stabile attorno al 9%, ma si osserva una lieve erosione delle quote di Bologna, che scende progressivamente dal 4,48% al 3,61%, segnale di una redistribuzione interna e di una perdita relativa nel confronto con i centri extra-regionali più forti.

La svolta avviene a partire dal 2017, quando il totale dei finanziamenti statali subisce una riduzione drastica, scendendo a circa 247 milioni di euro. In questo contesto di contrazione nazionale, la quota emiliano-romagnola cresce in maniera significativa, toccando l’11,85%, cioè oltre due punti percentuali in più rispetto al triennio precedente. È un fenomeno di compensazione tipico delle fasi di taglio complessivo delle risorse: mentre il fondo cala, la regione riesce a mantenere o addirittura ad accrescere la sua capacità di attrazione relativa. La stessa tendenza si consolida nel 2018 e 2019, anni nei quali la quota regionale rimane attorno al 12%, mostrando che il posizionamento competitivo delle realtà emiliane non è episodico ma strutturale. In questa fase cresce soprattutto il peso di province medio-piccole come Parma e Modena, che raggiungono valori oltre il 2% e l’1,5%, e si rafforzano anche Reggio Emilia, Ferrara e Piacenza, segnando un processo di diversificazione del radicamento territoriale del FUS.

Il 2020 rappresenta un punto di stabilizzazione: la quota complessiva si attesta ancora al 12%, con una distribuzione interna molto simile all’anno precedente. Il 2021 segna invece un parziale ridimensionamento, con un ritorno al 10,27%, pur in presenza di un incremento del fondo nazionale a quasi 289 milioni di euro. Questo calo percentuale indica che, nella fase immediatamente successiva alla

pandemia, altri territori italiani hanno beneficiato in misura più rilevante dei rifinanziamenti straordinari, riducendo temporaneamente il vantaggio competitivo accumulato dall'Emilia-Romagna.

Il biennio più recente mostra invece un'accelerazione ulteriore. Nel 2022, con un fondo nazionale di circa 281 milioni, la quota emiliano-romagnola sale al 13,44%, e nel 2023, nonostante una contrazione del finanziamento complessivo a 266 milioni, si spinge fino al 15%. In altre parole, mentre il plafond nazionale tende a ridursi, il peso relativo della regione aumenta costantemente. A trainare questa crescita sono ancora una volta Bologna, che raggiunge il 5,47% dell'intero fondo statale, e le province di Parma, Modena e Ravenna, che consolidano valori prossimi o superiori al 2% e all'1,5%. Anche province tradizionalmente marginali come Forlì-Cesena e Rimini mostrano incrementi percentuali, seppure in valori assoluti ancora limitati, segnalando un ampliamento del radicamento territoriale del sistema culturale sostenuto dal FUS.

La lettura complessiva della serie evidenzia dunque una dinamica duplice. Da un lato, il fondo statale per lo spettacolo ha subito oscillazioni rilevanti, con una contrazione significativa a partire dal 2017 e una nuova flessione nel biennio 2022–2023. Dall'altro lato, l'Emilia-Romagna ha visto crescere in modo costante e marcato la propria quota percentuale, passando da poco più del 9% a ben il 15% nel giro di dieci anni. Questo risultato riflette una capacità del territorio regionale non solo di mantenere un tessuto culturale diffuso, ma anche di rafforzarlo in rapporto alle dinamiche nazionali, accrescendo progressivamente il proprio peso strategico all'interno delle politiche di finanziamento pubblico allo spettacolo. Tale evoluzione non è lineare, ma presenta fasi di accelerazione e di parziale arretramento, che appaiono comunque inserite in un trend strutturalmente crescente e di progressiva affermazione della regione nel panorama culturale nazionale.

La ricalibrazione a prezzi costanti consente di osservare il profilo “in volume” dei trasferimenti FUS/FNSV intercettati dall'Emilia-Romagna, al netto dell'inflazione. La traiettoria che emerge è di crescita reale, ma più moderata rispetto a quella suggerita dai valori correnti.

Anno	Totale Stato (mln €)	Totale Emilia-Romagna (mln €)	Quota % Emilia-Romagna	Var % su anno precedente
2013	290.141.685,00 €	20.429.792,19 €	7,04%	–
2014	300.104.167,00 €	20.613.946,42 €	6,87%	0,90%
2015	302.479.523,00 €	21.537.228,10 €	7,12%	4,48%
2016	307.064.151,00 €	21.562.000,88 €	7,02%	0,12%
2017	247.566.766,00 €	22.136.829,25 €	8,94%	2,67%
2018	252.525.698,00 €	22.428.424,11 €	8,88%	1,32%
2019	252.717.312,00 €	22.625.223,26 €	8,95%	0,88%
2020	256.030.814,00 €	22.949.487,92 €	8,96%	1,43%
2021	288.701.299,00 €	21.679.610,60 €	7,51%	-5,53%
2022	281.563.540,00 €	25.623.509,86 €	9,10%	18,17%
2023	266.891.551,00 €	25.715.939,12 €	9,64%	0,36%

Tabella 2.11: andamento del totale delle risorse statali e della quota destinata all'Emilia-Romagna nel periodo 2013-2023, con indicazione della percentuale sul totale nazionale e della variazione assoluta anno su anno.

Nel 2013 il totale regionale a potere d'acquisto costante è pari a 20,43 milioni; nel 2023 raggiunge 25,72 milioni. L'aumento complessivo è di 5,29 milioni, equivalente a un +25,9% sull'intero orizzonte e a un tasso medio annuo composto di circa il 2,3%. In altri termini, la regione non solo ha mantenuto la propria capacità di attrarre risorse nel decennio, ma l'ha accresciuta in termini reali, pur muovendosi entro un sentiero di crescita graduale e non lineare.

Nei primi quattro anni la dinamica è di consolidamento: tra 2013 e 2016 il totale regionale passa da 20,43 a 21,56 milioni con variazioni annue contenute, e la quota sul finanziamento statale oscilla poco, intorno al 7% del totale nazionale. Il 2017 segna un primo scarto verso l'alto, con un incremento reale del 2,7% e una quota che sale all'8,94% in un contesto in cui il fondo statale si riduce sensibilmente: la combinazione di crescita del numeratore e contrazione del denominatore spinge la posizione relativa della regione oltre i livelli del quadriennio precedente. Tra 2018 e 2020 il livello reale continua ad aumentare, seppur lentamente, fino a 22,95 milioni, mentre la quota si stabilizza attorno al 9%; è la fase in cui la regione consolida un nuovo plateau di risorse a potere d'acquisto costante.

Il 2021 introduce una cesura temporanea: il totale regionale arretra del 5,5% a 21,68 milioni e la quota scende al 7,51%, in un anno in cui il finanziamento nazionale torna a crescere. La perdita relativa indica che la ripartizione delle risorse statali ha privilegiato, in quella fase, altre aree del Paese; l'arretramento non è però strutturale. Nel 2022 si registra infatti un salto di livello in termini reali, con un aumento del 18,2% che porta il totale a 25,62 milioni e riporta la quota sopra il 9%; il 2023 consolida questo avanzamento, con un ulteriore lieve incremento reale (+0,36%) e un'ulteriore crescita della quota al 9,64%, favorita anche da un nuovo ridimensionamento del fondo statale. Il risultato è che la regione

chiude il decennio su un gradino reale più alto rispetto a quello d'inizio periodo e, allo stesso tempo, con un peso percentuale sul totale nazionale significativamente accresciuto.

Il confronto tra variazioni percentuali e quote conferma che, a prezzi costanti, l'Emilia-Romagna ha ottenuto un duplice miglioramento: da un lato l'ammontare effettivo delle risorse disponibili è cresciuto in termini di potere d'acquisto; dall'altro la posizione relativa della regione all'interno del programma si è rafforzata. Le oscillazioni intermedie segnalano aggiustamenti di riparto tra territori e mutamenti della platea degli enti finanziati, ma non mettono in discussione la tendenza di fondo. La lettura in termini reali, infine, ridimensiona l'ampiezza del ciclo osservato nei valori correnti e rende esplicito che la performance regionale non è un artefatto dell'inflazione: fra il 2013 e il 2023 l'Emilia-Romagna guadagna circa 5,3 milioni di euro in potere d'acquisto, attestandosi su livelli superiori e più stabili nella parte finale della serie.

L'analisi ha messo in luce una trasformazione sostanziale nella distribuzione e nella consistenza reale dei fondi destinati allo spettacolo, che trascende la semplice evidenza statistica per assumere rilievo in termini di equità territoriale e sostenibilità dell'offerta culturale. Il confronto tra valori nominali e costanti ha dimostrato che circa un quarto della crescita apparente nel periodo 2013–2023 è stato eroso dall'inflazione, rendendo non trascurabile l'esigenza di distinguere tra incremento meramente monetario e potere d'acquisto effettivo. Tuttavia, anche a prezzi costanti, la regione ha visto crescere i propri trasferimenti di oltre il 25%, conseguendo una espansione reale della dotazione disponibile per gli enti culturali.

Sul piano distributivo, la quota percentuale della regione sul totale nazionale è passata da poco meno del 9% a quota 15% nel 2023, a riprova di una capacità crescente di attrarre risorse in contesti di finanziamento complessivamente decrescenti. A livello micro-territoriale, la scansione provincia per provincia ha evidenziato una diminuzione progressiva della centralità di Bologna, compensata da aumenti robusti – in termini sia assoluti sia a prezzi costanti – nelle province di Modena, Ravenna, Reggio Emilia e, in misura ancor più marcata, Forlì-Cesena. Questo fenomeno riflette un alto grado di policentrizzazione dell'allocazione, introdotto in modo particolarmente evidente a partire dal 2022.

L'analisi degli indici di concentrazione HHI completerà il quadro, confermando una riduzione generale della concentrazione finanziaria. In sintesi, la regione Emilia-Romagna ha consolidato nella sua dimensione culturale un assetto che coniuga crescita reale, distribuzione più diffusa e rafforzamento del radicamento territoriale. Questo profilo risulta coerente con obiettivi di politiche culturali orientate a favorire la decentralizzazione e una maggiore inclusività delle risorse, pur dentro un contesto nazionale che ha visto oscillazioni e, nel complesso, una contrazione dei fondi. Le conclusioni indicano dunque un reale rafforzamento del sistema regionale dello spettacolo, reso possibile da una strategia di equilibrio territoriale ed efficacia nella gestione delle risorse disponibili.

2.0.5 Geografie della concentrazione: l'indice di Herfindahl–Hirschman nei finanziamenti allo spettacolo

L'analisi della concentrazione di mercato costituisce un passaggio fondamentale negli studi di economia industriale, poiché consente di valutare la struttura competitiva di un settore e di prevedere il grado di potere di mercato esercitabile dagli operatori. Tra i diversi indicatori sviluppati a questo scopo, l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI) rappresenta oggi uno degli strumenti più utilizzati, sia nella ricerca accademica sia nelle applicazioni di policy.

L'HHI si calcola come la somma dei quadrati delle quote di mercato delle singole imprese operanti in un determinato settore. Esso varia da valori prossimi allo zero, che indicano una distribuzione frammentata tra molti operatori, fino a 1 (o 10.000 se espresso in punti), che corrisponde al monopolio. La sua principale proprietà consiste nel pesare maggiormente le quote delle imprese più grandi, rendendolo così un indice particolarmente sensibile alla presenza di operatori dominanti.¹⁸³

In base alla prassi consolidata delle autorità antitrust, valori inferiori a 1.500 indicano un sistema non concentrato, compreso tra 1.500 e 2.500 un sistema moderatamente concentrato, mentre un valore superiore a 2.500 segnala una concentrazione elevata. Applicare tali soglie al campo culturale consente di tradurre le differenze territoriali nella distribuzione dei fondi in una classificazione immediata: un HHI superiore a 2.500 è interpretabile come sintomo negativo, in quanto segnala un'eccessiva polarizzazione delle risorse, con conseguente riduzione del pluralismo territoriale e culturale.

L'indice è stato progressivamente adottato anche in ambito regolatorio, in particolare nell'applicazione delle politiche antitrust e di controllo delle fusioni. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'HHI è impiegato dalle autorità di concorrenza per classificare i mercati in termini di concentrazione (bassa, moderata, elevata) e per valutare l'impatto delle operazioni di fusione e acquisizione. La sua efficacia deriva dalla capacità di collegare in maniera immediata e sintetica il numero delle imprese attive e la distribuzione delle loro dimensioni relative.

Pertanto, l'HHI non è soltanto un indicatore descrittivo, ma costituisce un ponte concettuale tra teoria economica e prassi regolatoria. Esso fornisce un criterio operativo di grande utilità per analizzare mercati complessi, monitorarne l'evoluzione e orientare le decisioni di politica economica in materia di concorrenza.

¹⁸³ Phlips, L. (a cura di), *Applied Industrial Economics*, Cambridge University Press, Cambridge – New York 1998, pp. 368-374.

L'applicazione dell'indice di Herfindahl–Hirschman al settore culturale e, in particolare, alla distribuzione dei finanziamenti pubblici allo spettacolo dal vivo non appartiene alla tradizione classica degli studi sulle arti performative, ma rientra in un filone più recente di ricerca che utilizza strumenti dell'economia industriale per analizzare strutture di concentrazione e disuguaglianza nell'allocazione delle risorse culturali. Tuttavia, l'utilizzo sistematico dell'HHI per misurare la concentrazione territoriale dei finanziamenti allo spettacolo dal vivo costituisce un'applicazione ancora poco esplorata, e viene qui proposta come strumento di lettura quantitativa della struttura spaziale delle politiche culturali.

L'HHI è uno strumento di analisi quantitativa originariamente sviluppato nell'ambito dell'economia industriale per valutare il grado di concentrazione di un mercato. Applicato al contesto dei finanziamenti pubblici allo spettacolo in Emilia-Romagna, l'indice consente di misurare se le risorse economiche siano concentrate in pochi enti di grandi dimensioni o distribuite in maniera più equilibrata tra un numero elevato di soggetti. È l'unico indicatore che, a differenza degli altri, non osserva la performance del singolo ente ma si applica alla distribuzione complessiva dei finanziamenti statali e regionali, restituendo così una misura del livello di concentrazione o dispersione delle risorse tra i diversi soggetti e territori. Per avere un'immagine più dettagliata possibile è stato misurato alla luce di due caratteristiche del territorio, ovvero: popolazione residente per provincia e numero di enti attivi per provincia:

- $HHI \text{ assoluto} = \sum (\text{quota di finanziamenti provinciali sul totale})^2 \times 10.000.$
→ misura la concentrazione dei finanziamenti totali tra province.
- $HHI \text{ pro capite} = \sum (\text{quota di finanziamenti pro capite provinciali})^2 \times 10.000.$
→ misura la concentrazione considerando la popolazione delle province.
- $HHI \text{ finanziamenti/enti} = \sum (\text{quota di finanziamenti medi per ente in una determinata provincia})^2 \times 10.000.$
→ misura la concentrazione della distribuzione dei finanziamenti alla luce del numero di enti dello spettacolo attivi.

Le tabelle 2.12 e 2.13 rappresentano il numero di enti finanziati da Stato e Regione, divisi per provincia. Guardando le due tabelle, si può già cogliere molto della struttura distributiva del sistema degli enti dello spettacolo, ancora prima di inserire la dimensione finanziaria. Nella prima tabella, che riporta gli enti finanziati dallo Stato, emerge con chiarezza la forte concentrazione in alcune province, in particolare Bologna, che in diversi anni raccoglie da sola un numero di enti significativamente superiore rispetto a tutte le altre. Negli anni più recenti, la forbice si allarga: dal 2021 in poi Bologna mostra valori sopra i 40 enti, arrivando a oltre 50 nel 2023 e 2024, quando nessun'altra provincia si avvicina a quei livelli. Il resto della regione appare distribuito in modo molto più frammentato: province come Piacenza, Ferrara o Forlì-Cesena raramente superano la soglia di 15 enti, mentre Rimini e Ravenna mostrano andamenti oscillanti ma comunque non comparabili al polo bolognese. Si coglie dunque un'impronta

centralizzatrice dello Stato, che tende a selezionare poli culturali riconosciuti e a concentrare il sostegno su di essi.

La seconda tabella, relativa agli enti sostenuti dalla Regione, restituisce un'immagine più articolata e meno gerarchica. Anche qui Bologna resta predominante, ma con valori che non risultano eccessivamente distanti da quelli di altre province. La presenza di enti a Ravenna, Parma, Modena e persino a Rimini è molto più visibile e regolare, suggerendo che la Regione persegua un criterio più diffuso di promozione del tessuto culturale. Inoltre, si osserva che alcune province minori, come Piacenza o Forlì-Cesena, mantengono nel tempo una dotazione costante di enti, anche se numericamente limitata, segno di un'attenzione alla preservazione di presidi territoriali, indipendentemente dal loro peso comparato.

Province	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	41	64	50	40	40	44	44	43	43	48	46	45	50	90	79	56	48	53	43	44	44	42	51	48	46	44
Ferrara	12	15	15	10	9	8	10	9	9	11	10	10	10	15	15	14	10	13	9	9	9	8	8	8	8	8
Forlì-Cesena	11	17	19	14	14	12	16	17	17	22	20	19	18	31	33	18	17	17	14	16	16	15	16	15	15	14
Modena	10	12	12	16	13	15	12	12	12	12	12	11	14	9	23	19	19	17	17	13	12	12	12	13	13	11
Parma	15	23	19	16	16	17	12	14	14	14	14	12	24	27	25	18	18	17	16	14	14	14	14	14	14	13
Piacenza	7	8	8	9	8	8	10	10	10	9	10	3	10	13	13	12	9	8	9	8	8	8	10	9	9	8
Ravenna	14	24	22	18	17	18	18	19	18	24	21	18	23	38	36	25	26	24	19	21	20	19	23	22	21	20
Reggio E.	8	6	7	10	7	8	7	8	8	12	8	14	10	17	16	16	13	13	12	11	11	11	14	12	12	13
Rimini	13	12	22	15	14	15	14	15	15	17	15	15	18	31	27	20	17	20	16	15	16	15	16	14	14	13
Firenze																	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Livorno																										1
Milano		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Prato																1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reggio C.								1																		
Totale	131	182	176	149	139	146	144	149	147	170	157	148	178	272	268	201	181	186	159	154	153	147	167	158	155	150

Tabella 2.12: numero di enti finanziati dallo Stato, aggregati per provincia.

Province	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	29	32	22	25	23	31	28	25	44	50	54	51	50
Ferrara	9	8	6	6	7	11	9	9	10	11	10	10	11
Forlì-Cesena	11	13	8	6	5	8	7	8	11	15	15	15	17
Modena	16	15	9	10	10	10	14	8	15	20	19	20	18
Parma	17	14	12	12	11	12	11	9	14	16	17	19	16
Piacenza	5	5	3	5	3	4	4	4	6	8	9	8	9
Ravenna	14	14	11	12	12	16	14	13	17	20	23	27	19
Reggio Emilia	13	12	12	10	10	11	13	11	14	16	16	16	18
Rimini	17	15	7	9	7	10	6	8	6	8	9	9	10
Totale	131	128	90	95	88	113	106	95	137	164	172	175	168

Tabella 2.13: numero di enti finanziati dalla Regione Emilia-Romagna, aggregati per provincia.

In sintesi, anche dal semplice conteggio degli enti attivi e finanziati, si percepisce la differenza di approccio già vista in precedenza: lo Stato si muove in chiave selettiva e accentrata, privilegiando i poli maggiori, mentre la Regione adotta una logica di diffusione più capillare, sostenendo la pluralità del sistema e garantendo anche a territori periferici o meno popolosi una presenza costante nel panorama dello spettacolo. Questo squilibrio iniziale negli enti si riflette inevitabilmente, come vedremo sugli indici HHI e sull'analisi finanziaria, dove Bologna e pochi altri poli tendono a dominare la scena statale, mentre a livello regionale si osserva una maggiore tensione verso l'equilibrio.

Per restituire un quadro d'analisi completo, la tabella 2.13 introduce la dimensione demografica delle province emiliano-romagnole tra il 2001 e il 2024 e ci consentirà di leggere in controluce i dati sugli enti dello spettacolo e sui finanziamenti. L'integrazione tra distribuzione degli enti, ammontare dei fondi e consistenza della popolazione è fondamentale, perché mostra se la concentrazione delle risorse e degli organismi culturali risponde a criteri di proporzionalità oppure se tende a creare squilibri strutturali.

Dal punto di vista strettamente demografico, emerge la costante centralità di Bologna, che cresce da poco più di 914 mila abitanti a oltre 1.025.000 nel 2024, consolidandosi come provincia più popolosa. Anche Modena, Parma e Reggio Emilia mostrano andamenti di crescita relativamente stabili, con incrementi moderati e progressivi. Al contrario, Ferrara e Piacenza evidenziano dinamiche più contenute o stazionarie, confermandosi province meno popolate. Rimini, pur partendo da valori inferiori, cresce nel tempo e raggiunge quota 340 mila abitanti, mostrando un consolidamento come polo territoriale in espansione.

Mettendo in relazione questi dati con le due tabelle precedenti sugli enti, emergono alcune considerazioni. Innanzitutto, la prevalenza di Bologna nel numero di enti statali e regionali appare coerente con il suo peso demografico: è naturale che la città più popolosa e con maggiore densità culturale attragga più finanziamenti e ospiti più enti. Tuttavia, il divario rispetto ad altre province, come

Ravenna o Modena, appare più ampio di quanto la sola demografia giustifichi, suggerendo l'esistenza di un "polo di attrazione" culturale che va oltre la popolazione residente. Bologna concentra funzioni universitarie, artistiche e musicali che la rendono un centro di riferimento nazionale, e questo si riflette nella distribuzione degli enti.

Un altro dato rilevante riguarda province come Ferrara e Piacenza: pur con popolazioni comprese tra i 280 e i 350 mila abitanti, la loro dotazione di enti e risorse risulta spesso marginale rispetto ad altre province di dimensioni simili o poco superiori. Rimini, con una popolazione paragonabile, riceve invece più attenzione, probabilmente legata alla specificità del suo ruolo turistico e alla vocazione di eventi stagionali di grande richiamo. Ravenna, nonostante una popolazione medio-piccola, mostra invece una capacità di attrazione culturale superiore, con un numero di enti spesso consistente e un peso finanziario rilevante, a dimostrazione che alcuni territori godono di riconoscimento artistico e storico che li rende poli di concentrazione delle risorse indipendentemente dalla scala demografica.

L'analisi combinata evidenzia dunque che la distribuzione degli enti e dei finanziamenti non segue in maniera lineare la popolazione. Alcune province beneficiano di una sorta di rendita di posizione culturale, legata alla presenza di istituzioni storiche e al prestigio del territorio, mentre altre, pur con numeri di abitanti simili, non ottengono pari riconoscimento. Come vedremo a breve, la geografia della cultura non coincide con quella demografica e tende a consolidare poli specifici che attraggono risorse a prescindere dalla proporzione con la popolazione residente.

Anno	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	Regione
2001	914809	344.202	358.525	634.713	393.353	263.855	347.849	454.798	272.422	3986527
2002	926637	344.025	362.245	643.043	396.782	267.274	351.193	462.637	276.384	4032222
2003	934983	347.360	366.805	651.996	399.738	270.946	355.395	471.912	281.344	4082482
2004	944297	349.774	371.318	659.925	413.198	273.689	365.369	487.003	286.796	4153373
2005	949825	351.452	374.678	665.367	416.803	275.861	369.427	494.212	289.932	4189562
2006	954682	353.303	377.993	670.098	420.077	278.224	373.449	501.364	294.074	4225270
2007	964074	355.809	383.043	677.672	425.702	281.616	379.468	510.124	298.294	4277809
2008	976175	357.980	388.019	688.286	433.154	285.922	385.729	519.458	303.256	4339987
2009	984342	358.972	392.329	694.579	437.349	288.003	389.509	525.267	325.219	4397578
2010	991924	359.994	395.489	700.913	442.120	289.875	392.458	530.343	329.302	4434428
2011	976243	353.481	390.738	685.777	427.434	284.616	384.761	517.316	321.769	4344146
2012	990681	352.723	392.817	688.376	431.049	286.336	386.111	522.468	326.926	4379499
2013	1001170	355.101	396.636	700.918	443.176	288.483	392.358	534.258	334.254	4448367
2014	1004323	354.073	395.897	702.364	445.394	288.013	391.997	533.248	335.199	4452522
2015	1005831	351.436	394.601	701.642	447.779	286.997	391.525	532.872	335.463	4450161
2016	1009210	348.362	394.067	700.862	448.899	286.758	391.414	532.483	336.786	4450857
2017	1011291	346.975	394.185	701.896	450.256	286.781	391.345	532.575	337.325	4454646
2018	1017551	345.538	395.438	706.757	452.505	286.265	388.913	529.932	336.554	4461471
2019	1021501	344.510	395.306	707.119	454.873	286.433	387.970	529.609	336.798	4466138
2020	1015608	342.061	392.642	703.696	449.628	283.742	386.643	527.140	337.777	4440957
2021	1010812	339.573	391.293	701.751	448.916	283.435	385.631	525.586	338.369	4427387
2022	1014124	339.287	391.648	704.332	451.688	284.220	386.355	526.990	338.934	4439600
2023	1017536	339.664	392.812	706.445	454.149	285.389	387.229	528.877	339.837	4453961
2024	1.025.534	341.051	394.137	711.214	460.351	288.187	388.422	532.237	341.844	4485001

Tabella 2.14: andamento demografico delle province emiliano-romagnole nel periodo 2001-2024.

Nell'analisi dei trasferimenti pubblici agli enti dello spettacolo in Emilia-Romagna, l'indice di Herfindahl-Hirschman rappresenta uno strumento metodologico fondamentale per valutare il grado di concentrazione delle risorse. Questo indicatore consente infatti di misurare non soltanto quante siano le unità beneficiarie, ma anche quanto squilibrata sia la distribuzione delle risorse tra di esse.

La sua rilevanza in questa ricerca deriva dal fatto che i finanziamenti, sia regionali sia statali, non vengono attribuiti in modo proporzionale alla popolazione o al numero di enti attivi, ma seguono logiche che riflettono la presenza di poli culturali di grande intensità. L'HHI, pesando maggiormente i soggetti più grandi, è particolarmente adatto a mettere in evidenza queste concentrazioni: un valore elevato segnala una forte polarizzazione delle risorse, mentre valori più contenuti descrivono una distribuzione relativamente equilibrata.

Nel presente lavoro, l'indice viene applicato a più dimensioni complementari: ai soli finanziamenti, agli enti attivi, alla popolazione provinciale e a combinazioni ponderate di questi fattori. Questa pluralità di

approcci permette di distinguere i diversi meccanismi che concorrono alla formazione della geografia culturale regionale. Ad esempio, l'HHI calcolato sui finanziamenti mette in luce la presenza di centri privilegiati nella ricezione dei fondi, mentre l'HHI sugli enti segnala la distribuzione organizzativa del sistema culturale. L'indice combinato, invece, consente di bilanciare l'effetto delle risorse con quello della base istituzionale, fornendo un quadro più realistico della concentrazione.

L'uso dell'HHI in questa ricerca ha quindi una duplice funzione. Da un lato, esso costituisce uno strumento di misurazione rigoroso e comparabile nel tempo, capace di rendere evidenti i cambiamenti nella distribuzione delle risorse culturali. Dall'altro, permette di verificare in che misura le politiche pubbliche tendano a favorire un riequilibrio territoriale o, al contrario, consolidino la centralità di pochi poli. La scelta dell'HHI risponde dunque all'esigenza di tradurre la complessità dei dati in un indice sintetico e scientificamente validato, in grado di dialogare sia con la letteratura internazionale sia con le specificità del caso regionale emiliano-romagnolo.

Questo indicatore è ampiamente impiegato a livello internazionale per misurare la struttura dei mercati e stimare se il grado di potere sia concentrato in pochi operatori. La sua applicazione al settore dei finanziamenti culturali risponde alla medesima esigenza: capire se le risorse siano distribuite in maniera relativamente omogenea oppure se si concentrino in misura significativa su pochi poli territoriali.

Nel calcolare l'indice combinato, si è deciso di attribuire il 50% del peso ai finanziamenti e il restante 50% diviso in parti uguali tra popolazione ed enti, perché la prima dimensione rappresenta la componente più direttamente misurabile dell'intensità allocativa del sistema. L'indice HHI, per sua natura, nasce come strumento di analisi della concentrazione di quote di mercato, e in un contesto culturale le risorse economiche costituiscono un proxy della "domanda" o del "potere" che si concentra o si disperde tra i diversi soggetti e territori.¹⁸⁴

Mentre il numero di enti attivi fotografa la densità istituzionale e la popolazione esprime la potenziale platea di fruizione, i finanziamenti hanno un impatto immediato sulla capacità di azione degli operatori: determinano la dimensione delle produzioni, la stabilità delle organizzazioni e la loro visibilità nel sistema. Senza tenerne conto in maniera prioritaria, l'indice rischierebbe di descrivere un pluralismo solo formale, che non corrisponde alla reale distribuzione del potere culturale e delle possibilità di intervento.

L'attribuzione del 50% ai finanziamenti permette dunque di mantenere la coerenza con l'impostazione originaria dell'HHI, che si fonda su quote ponderate da grandezze economiche. Allo stesso tempo, integrare le altre componenti (enti e popolazione) consente di evitare che il risultato venga dominato

¹⁸⁴ Friedman, J., Hastie, T., Tibshirani, R., *Op. Cit.*, p. 41-78.

unicamente dalla logica delle risorse, riconoscendo che un sistema culturale equilibrato non è solo questione di budget, ma anche di pluralità istituzionale e di adeguata corrispondenza con la dimensione demografica.

Se avessimo assegnato il 50% dell'importanza al numero di enti attivi, avremmo fatto dell'“impronta istituzionale” il principale driver dell'indice. In pratica avremmo premiato i contesti in cui l'offerta culturale è ampia e diffusa in termini di soggetti presenti, anche se i singoli contributi economici non sono particolarmente elevati. L'HHI si sarebbe abbassato soprattutto negli anni e nelle province dove gli enti sono numerosi e distribuiti, perché la “torta” delle quote si spezza in molte fette piccole; viceversa, sarebbe salito dove il sistema è retto da pochi soggetti, anche senza grandi differenze di popolazione o di spesa. In questo schema, territori con molti enti medio-piccoli sarebbero apparsi più “pluralisti” di territori con pochi enti molto grandi, anche a parità di risorse.

Con un'impostazione a un terzo ciascuno, avremmo dato pari dignità a tre dimensioni diverse: flusso monetario, struttura istituzionale e base demografica. L'indice diventerebbe meno sensibile agli sbalzi di una singola componente e più “mediano”: i picchi legati a erogazioni concentrate su pochi enti verrebbero attenuati se in quel territorio esiste una platea ampia di enti o una popolazione consistente; allo stesso modo, le province demograficamente grandi ma con pochi enti o con risorse limitate non apparirebbero automaticamente “equilibrate”.

In altre parole, il risultato valorizzerebbe allo stesso tempo la capacità di attrarre fondi, la densità del tessuto culturale e la platea potenziale di fruizione, riducendo gli estremi e mettendo in evidenza i territori che tengono insieme tutte e tre le dimensioni.

Rispetto allo schema che dà il 50% ai finanziamenti, passare al 50% agli enti sposterebbe l'attenzione dall'intensità della spesa alla diffusione dei soggetti; passare all'1/3 ciascuno, invece, sposterebbe l'attenzione dall'una o dall'altra priorità a un bilanciamento tra “quanto si spende”, “quanti sono gli attori” e “quanti sono i potenziali beneficiari”. In termini pratici, il primo cambiamento renderebbe più visibile la differenza tra sistemi “a molti operatori” e sistemi “a pochi poli”, il secondo ridurrebbe la volatilità dell'indice e farebbe emergere i territori che performano bene su più dimensioni contemporaneamente.

Il confronto tra le due serie di indici HHI, statali e regionali, restituisce un quadro complesso delle dinamiche di concentrazione delle risorse destinate allo spettacolo in Emilia-Romagna. Gli indici HHI riferiti ai finanziamenti statali precedenti al 2013 non sono disponibili poiché la durata limitata del periodo di dottorato non ha reso possibile la prosecuzione del lavoro di inserimento dei dati. Per garantire coerenza interna, l'analisi comparativa Stato–Regione è pertanto riferita al periodo 2013–2025.

Regione					Stato			
Anno	HHI assoluto	HHI pro-capite	HHI finanziamenti/enti	HHI combinato	HHI assoluto	HHI pro-capite	HHI finanziamenti/enti	HHI combinato
2000	2096,02		1.824,33					
2001	2140,03	1624,1	1.994,71	1775,28				
2002	1780,95	1581,51	1.658,41	1545,38				
2003	1440,7	1318,29	1.434,22	1385,71				
2004	1605,41	1374,98	1.561,97	1473,78				
2005	2311,62	1443,86	1.910,39	1784,14				
2006	1545,01	1332,09	1.554,70	1540,37				
2007	2087,07	1395,63	1.782,20	1570,65				
2008	2099,37	1379,6	1.788,09	1567,91				
2009	1442,69	1388,57	1.458,67	1797,06				
2010	2029,01	1366,31	1.772,96	1744,44				
2011	2295,61	1513,72	1.887,24	1680,36				
2012	2114,29	1351,26	1.807,39	1658,83				
2013	2212,37	1397,29	1.895,55	1830,42	2924,86	2038,4	1881,98	1876,05
2014	2142,06	1423,4	1.834,81	1767,64	2538,32	1908,25	1810,2	1781,04
2015	1983,53	1299,31	1.703,91	2107,68	2282,12	1698,06	1742,63	1705,80
2016	1312,21	1250,09	1.385,25	1688,09	2222,48	1705,97	1753,05	1700,24
2017	1372,65	1282,89	1.448,92	1626,21	2109,9	1664,94	1721,72	1665,49
2018	1308,79	1283,29	1.386,15	1605,62	1993,08	1590,09	1675,03	1654,82
2019	1362,68	1334,34	1.438,33	1632,04	2024,15	1607,18	1692,03	1662,02
2020	1369,22	1349,59	1.436,24	1611,48	2006,95	1577,73	1642,75	1680,20
2021	1333,8	1319,36	1.414,02	1595,59	2129,9	1713,83	1864,61	1802,63
2022	1373,96	1291,85	1.487,16	1613,97	2107,18	1633,67	1812,38	1800,18
2023	1357,81	1294,71	1.471,35	1551,57	2039,22	1619,48	1806,37	1798,65
2024	1345,03	1281,77	1.448,97	1544,19	2004,54	1632,46	1753,73	1781,67
2025	1363,82		1.473,63	1557,02	1988,97		1726,28	1752,32
Media	1724,07	1369,91	1617,41	1650,22	2182,44	1699,17	1760,21	1743,16

Tabella 2.15: indici di concentrazione Herfindahl-Hirschman (HHI) relativi alla distribuzione dei finanziamenti agli enti dello spettacolo in Emilia-Romagna, distinti per fonte (regionale e statale) e per modalità di calcolo (assoluto, pro capite, per enti e combinato), nel periodo 2000-2025.

La prima evidenza riguarda i valori medi: benché sia da tener presente che i valori siano misurati su periodi di lunghezza diversa, l'HHI assoluto statale si colloca su livelli più alti (circa 2182) rispetto a quello regionale (1724), segnalando una maggiore tendenza dello Stato a concentrare i fondi in pochi poli di riferimento. Questa differenza riflette il diverso ruolo istituzionale dei due livelli di governo. Lo Stato, infatti, tende a finanziare realtà di rilievo nazionale o progetti di grande dimensione, generando picchi di concentrazione che accentuano le disparità territoriali. La Regione, al contrario, appare orientata a una distribuzione più diffusa e a una maggiore continuità nel tempo.

Se si osservano gli HHI pro capite, la distanza si riduce sensibilmente: la media regionale si attesta intorno a 1370, mentre quella statale è pari a circa 1700. Questo significa che parte della concentrazione apparente rilevata negli indici assoluti è dovuta al peso demografico delle province maggiori, che inevitabilmente assorbono più risorse. La normalizzazione per popolazione attenua gli squilibri, rendendo evidente come le politiche statali, pur più polarizzate in termini monetari, mostrino un profilo meno diseguale quando rapportate agli abitanti rispetto alla contribuzione regionale. Tuttavia, anche in questo caso i valori statali restano superiori a quelli regionali, confermando una distribuzione più accentrata.

L'HHI finanziamenti/enti mette in luce un aspetto differente. La media regionale è 1617, mentre quella statale è 1760. La concentrazione rimane più elevata per i fondi nazionali, suggerendo che la logica statale premia meno la diffusione capillare degli enti e più la valorizzazione di centri di eccellenza o istituzioni di grande tradizione. L'indice regionale, pur non privo di oscillazioni, mostra una maggiore corrispondenza tra numero di enti e risorse assegnate, in linea con una politica di sostegno alla pluralità del tessuto culturale locale.

Il dato forse più interessante emerge dal confronto sugli HHI combinati. La media regionale si colloca a 1650, contro i 1743 dello Stato. Qui la distanza è più contenuta, ma persistente. L'indice combinato integra più dimensioni e restituisce un'immagine di sistema: se le concentrazioni statali rimangono più alte, quelle regionali appaiono meglio bilanciate. Inoltre, nel periodo analizzato, la Regione mostra una tendenza alla progressiva riduzione della concentrazione, con indici che calano stabilmente dopo il 2015, mentre lo Stato presenta oscillazioni più marcate, con picchi anche negli anni più recenti. Questo andamento suggerisce che la Regione abbia perseguito un obiettivo di riequilibrio territoriale, mentre lo Stato ha mantenuto una logica selettiva, concentrando in maniera discontinua i finanziamenti.

Il confronto dimostra che la distribuzione regionale è mediamente più equa e stabile, mentre quella statale è più polarizzata e soggetta a variazioni, legate probabilmente a scelte strategiche o a eventi straordinari. Entrambe le serie, tuttavia, convergono verso valori intermedi quando si considerano le variabili combinatamente, il che significa che la struttura territoriale, la demografia e il numero di enti operano come fattori di compensazione, smorzando gli estremi e avvicinando i due modelli.

Focalizzando lo sguardo sulle quattro misure di concentrazione applicate ai trasferimenti regionali, si osserva che i livelli e le traiettorie delle quattro serie restituiscono immagini coerenti ma non sovrapponibili del sistema, consentendo di distinguere quanto pesano le scelte di allocazione rispetto alla struttura demografica e istituzionale di ciascuna provincia.

Nel lungo periodo l'HHI assoluto segnala che, se si guarda soltanto alla distribuzione monetaria, il sistema presenta fasi ricorrenti di polarizzazione su pochi poli provinciali. Normalizzare i finanziamenti per abitante riduce sistematicamente la concentrazione, indicando che una quota rilevante degli squilibri

in valore assoluto riflette la dimensione demografica: quando le risorse sono allocate in modo proporzionale alla popolazione, l'indice pro-capite converge verso livelli prossimi all'equidistribuzione. È il caso, ad esempio, del 2015, quando l'HHI pro capite tocca il minimo della serie mentre l'HHI assoluto resta comunque su livelli relativamente alti: la spesa, in quell'anno, è stata molto più uniforme in termini di cittadini serviti che non in termini di euro totali per provincia.

L'HHI finanziamenti-enti si colloca, per costruzione, tra l'assoluto e il pro capite. Questo indice cattura la coerenza tra intensità di spesa e densità organizzativa: diminuisce quando i fondi seguono la diffusione degli enti sul territorio e cresce quando pochi soggetti, concentrati in poche province, assorbono una quota elevata dei trasferimenti. Le flessioni del 2016–2021 indicano una progressiva deconcentrazione sia della spesa sia del tessuto degli operatori, mentre le risalite del 2005, 2007–2008 e 2011–2014 rivelano fasi in cui i poli storici hanno rafforzato la propria capacità di attrarre risorse. Il confronto con l'HHI pro-capite chiarisce inoltre che esistono anni in cui la rete di enti è più concentrata della popolazione: in tali casi l'indice finanziamenti-enti rimane relativamente alto anche quando la misura pro-capite suggerisce una buona omogeneità per abitante.

L'HHI combinato regionale, che aggiunge al quadro il fattore demografico accanto a spesa ed enti, ha un profilo medio leggermente superiore ed è il più sensibile alle situazioni in cui le tre dimensioni spingono nella stessa direzione. Quando popolazione, importi e presenza istituzionale co-localizzano nei medesimi poli, l'indice aumenta più degli altri; quando invece una di queste tre componenti svolge un ruolo compensativo, l'HHI combinato tende a smorzare i picchi. La dinamica del 2009, con un combinato più alto dell'assoluto, è indicativa: pur con una distribuzione monetaria relativamente diffusa, l'inclusione della demografia ha spinto verso l'alto l'HHI perché le province più popolate coincidevano con quelle maggiormente destinatarie dei trasferimenti. All'opposto, nel 2016–2018 il combinato arretra insieme agli altri indici, segnalando una fase in cui la Regione ha operato in senso di riequilibrio territoriale lungo tutte le dimensioni. Il 2015 rappresenta un'anomalia rilevante: mentre l'HHI pro capite tocca il minimo, l'HHI combinato registra il massimo di serie. La lettura più plausibile è che in quell'anno la coesistenza di una forte concentrazione istituzionale in specifici poli e di una spesa in valore assoluto ancora marcata, unita a una struttura demografica che favorisce le stesse aree, abbia fatto crescere la concentrazione “strutturale” catturata dal combinato, pur con una discreta uniformità per abitante.

In termini di policy, le quattro metriche offrono segnali complementari. L'HHI assoluto è il termometro più reattivo alla concentrazione della spesa ed evidenzia il rischio che pochi territori dominino l'allocazione dei fondi; l'HHI pro capite indica il grado di equità distributiva rispetto ai residenti, utile quando l'obiettivo è l'equilibrio per cittadino; l'HHI finanziamenti-enti misura l'allineamento tra risorse e capacità organizzativa del sistema culturale; l'HHI combinato integra le tre dimensioni e coglie la

concentrazione “di sistema”, cioè la persistenza di poli che risultano al tempo stesso demograficamente forti, densi di enti e destinatari di quote elevate di spesa. La tendenza comune degli ultimi anni è verso livelli di concentrazione moderati e relativamente stabili, più marcati nel solo HHI assoluto e più contenuti nelle misure che incorporano popolazione ed enti. Questo suggerisce che le politiche regionali abbiano progressivamente accompagnato l’espansione di un tessuto culturale più diffuso senza rinunciare a sostenere i poli storici; quando le tre dimensioni convergono sugli stessi territori l’indice combinato segnala ancora concentrazione, ma su livelli che, nel complesso del periodo, restano lontani da soglie tipiche di forte polarizzazione.

La serie degli indici HHI statali evidenzia un quadro differente ma in parte parallelo a quello osservato per i fondi regionali. I valori assoluti sono mediamente più elevati, segnalando una maggiore concentrazione della spesa quando la si guarda esclusivamente in termini monetari, senza aggiustamenti. Questo significa che, nel complesso, l’intervento statale tende a privilegiare poli più marcati, probabilmente legati alla presenza di istituzioni culturali di rilevanza nazionale o a specifici progetti di grande portata che finiscono per polarizzare le risorse (basti pensare alle Fondazioni Lirico Sinfoniche o ai Teatri di Tradizione).

La normalizzazione per abitante riduce sensibilmente l’HHI statale, portandolo su valori non distanti da quelli regionali. Ciò suggerisce che, quando si considerano i residenti, la distribuzione dei fondi statali appare più equa di quanto non indichi l’ammontare assoluto, e che una parte rilevante delle differenze è imputabile alla dimensione demografica delle province. Province più popolate assorbono inevitabilmente più risorse, e il ricalcolo per abitante attenua gli squilibri apparenti.

L’HHI finanziamenti-enti mostra un andamento più stabile rispetto all’assoluto, con livelli intermedi. È il segnale che il legame tra fondi e numero di enti finanziati tende a ridurre la concentrazione, ma non elimina la presenza di poli privilegiati. Alcuni territori concentrano sia più enti sia più risorse, e questo mantiene l’indice su valori non trascurabili. Tuttavia, l’oscillazione è meno marcata che nell’HHI assoluto: il sistema appare più omogeneo quando lo si guarda attraverso il tessuto istituzionale e non soltanto in termini di spesa.

L’HHI combinato statale, che integra finanziamenti, enti e popolazione, si colloca a una media leggermente più bassa. Questo dimostra che l’aggiunta del fattore demografico ha un effetto compensativo, riducendo l’impatto delle concentrazioni monetarie pure e delle differenze nella distribuzione degli enti. Nei periodi in cui le risorse e gli enti risultano polarizzati, il peso della popolazione tende a riequilibrare, portando l’indice su valori più moderati. Al contrario, quando le tre dimensioni convergono sugli stessi territori, l’indice combinato si mantiene alto, ma senza raggiungere i picchi dell’HHI assoluto.

Nel confronto con la serie regionale, emerge un differenziale significativo: lo Stato presenta livelli più alti di concentrazione, soprattutto in termini assoluti, segno di una maggiore centralità attribuita ad alcuni poli. La Regione invece mostra valori medi più bassi e una dinamica di progressiva riduzione della concentrazione, coerente con una politica di diffusione delle risorse. La presenza di indici pro-capite e combinati su livelli vicini in entrambi i casi suggerisce che, al netto delle differenze di scala, le politiche di equità territoriale tendono a convergere. Tuttavia, il quadro statale appare più sensibile a picchi occasionali, legati probabilmente a grandi progetti o investimenti straordinari, mentre quello regionale è caratterizzato da una maggiore continuità e da oscillazioni meno ampie.

Dal punto di vista interpretativo, l'andamento complessivo degli indici evidenzia un progressivo riequilibrio nella distribuzione dei finanziamenti fino alla metà del decennio, che ha portato a una maggiore diffusione delle risorse tra le province. Successivamente, tuttavia, la concentrazione ha mostrato una tendenza al rialzo, segno che alcune province hanno rafforzato la loro posizione relativa.

Nel complesso, i risultati mostrano che la distribuzione dei finanziamenti in Emilia-Romagna, pur presentando variazioni nel tempo, non assume tratti di concentrazione estrema. L'approccio adottato, che combina risorse economiche, popolazione ed enti, offre una misura più equilibrata della concentrazione e ipotizza una lettura delle politiche di sostegno alla cultura non solo come trasferimenti finanziari, ma come parte di un sistema complesso che coinvolge comunità locali, dimensioni demografiche e tessuto istituzionale.

Se osserviamo le serie, appare evidente che in alcune province la quota di finanziamenti ricevuti è superiore alla quota di popolazione e anche alla quota di enti attivi. Questo squilibrio indica che non tutte le risorse vengono distribuite in base a criteri di proporzionalità, ma che una parte significativa è "ancorata" alla presenza di pochi enti particolarmente rilevanti e ad alta intensità di spesa. Si tratta di istituzioni che, per dimensioni, storia o prestigio, attraggono in maniera stabile una quota consistente dei fondi pubblici.

Bologna rappresenta il caso più emblematico: pur avendo una popolazione proporzionata al peso demografico regionale e un numero consistente ma non dominante di enti, continua a ricevere quote di finanziamento che eccedono ampiamente entrambe queste grandezze. Questo è spiegabile con la presenza di istituzioni di rilevanza nazionale e internazionale, che assorbono una parte importante delle risorse disponibili. A questo proposito, giova ricordare che Bologna, sede dell'unica Fondazione lirico-sinfonica presente in regione, non vede nel suo territorio sedi legali di altri grandi enti, giacché il Teatro Nazionale ERT ha sede a Modena e l'ICO (Fondazione Toscanini) a Parma. Un fenomeno simile, sebbene meno marcato, si riscontra a Parma e a Ravenna, dove la concentrazione di realtà culturali di prestigio, quali ICO, TRIC e Teatri di Tradizione, comporta un'assegnazione di fondi che va oltre il peso demografico o la mera numerosità di enti.

All'opposto, province come Ferrara, Piacenza o Rimini, pur avendo un numero di enti significativo e un peso demografico non marginale, ricevono finanziamenti relativamente più bassi. Ciò conferma che la distribuzione delle risorse non dipende solo da quante persone abitano in un territorio o da quanti enti siano formalmente attivi, ma dalla capacità di pochi poli culturali di catalizzare risorse in misura sproporzionata rispetto alla media.

La scelta metodologica permette di leggere l'indice come una misura della capacità delle politiche pubbliche di mantenere un equilibrio tra intensità di spesa e pluralità istituzionale. Dal punto di vista analitico, questa evidenza suggerisce che la struttura dei finanziamenti sia caratterizzata da una componente strutturalmente "vincolata": alcuni enti ad alta intensità di spesa, localizzati in province chiave, assorbono in maniera costante una parte del budget, creando così un ancoraggio territoriale che persiste nel tempo. La conseguenza è che anche in anni in cui l'HHI si riduce e la distribuzione appare più equilibrata, permane comunque un nucleo di province che concentrano risorse superiori alla loro incidenza demografica o istituzionale, proprio a causa della presenza di queste grandi istituzioni culturali.

I valori calcolati per i finanziamenti regionali mostrano una tendenza decrescente, con l'indice che da oltre 1.800 punti all'inizio della serie si stabilizza progressivamente verso valori più bassi, oscillanti tra 1.400 e 1.500. Questo andamento suggerisce che nel corso del tempo la Regione ha teso a distribuire le risorse in modo più uniforme tra le province, riducendo progressivamente la concentrazione in pochi poli. Il risultato riflette probabilmente una politica orientata a garantire una diffusione territoriale più equilibrata, in cui l'allocazione dei fondi segue non solo la forza delle grandi istituzioni culturali, ma anche il sostegno a una rete più capillare di enti, anche minori. Le oscillazioni annuali, pur presenti, sono contenute e raramente determinano variazioni improvvise di forte entità, il che indica una certa stabilità nella strategia di finanziamento.

Il quadro dei finanziamenti statali appare invece diverso. Anche in questo caso si osserva un trend di medio periodo verso valori compresi tra 1.700 e 1.800 punti, ma l'indice risulta meno stabile. A fronte di un andamento generalmente decrescente nella prima parte della serie, con un avvicinamento graduale a valori meno concentrati, compaiono episodi di risalita brusca, come nel 2021, dove l'indice cresce di oltre duecento punti in un solo anno. Questo fenomeno segnala che la distribuzione statale è soggetta a discontinuità più marcate, probabilmente legate a decisioni di allocazione straordinarie o a interventi specifici in alcuni poli culturali. A differenza della dimensione regionale, che tende a seguire una logica di riequilibrio, quella statale appare più sensibile alla presenza di grandi beneficiari capaci di attrarre quote elevate di risorse indipendentemente dalla numerosità degli enti sul territorio.

Il confronto tra le due serie mette dunque in evidenza due modelli di intervento differenti. La Regione mostra una progressiva tendenza alla deconcentrazione, con un indice che si riduce e si stabilizza su

valori coerenti con una distribuzione più pluralistica delle risorse. Lo Stato, pur muovendosi in una direzione simile sul lungo periodo, mantiene un livello medio di concentrazione leggermente superiore e un andamento più discontinuo, segno di politiche meno orientate all'equilibrio territoriale e più soggette a concentrazioni episodiche. Nel complesso, mentre abbiamo visto che il finanziamento regionale è caratterizzato da movimenti verticali ascendenti e discendenti più che lineari, dall'analisi dell'indice HHI appare che il modello regionale sia più stabile e coerente, mentre quello statale riflette la capacità di pochi poli culturali di influenzare in maniera significativa la distribuzione dei finanziamenti.

3.0 Fondamenti teorici dell'organizzazione e metodologia dell'analisi: l'ambiente esterno

3.0.1 Introduzione

I primi due capitoli hanno ricostruito l'evoluzione storica, normativa e finanziaria del sistema teatrale italiano e, in particolare, del modello di governance regionale dell'Emilia-Romagna. Tale analisi ha mostrato come le politiche culturali, i meccanismi di finanziamento e l'assetto istituzionale multilivello costituiscano il quadro entro cui operano le organizzazioni dello spettacolo dal vivo. Tuttavia, per comprendere in che modo tali dispositivi si traducano in comportamenti concreti, strategie gestionali e risultati economici, è necessario spostare il fuoco dell'indagine dal livello delle politiche pubbliche a quello delle organizzazioni che agiscono al loro interno.

Questo capitolo inaugura dunque una transizione analitica fondamentale: dalle politiche come architettura istituzionale alle organizzazioni teatrali come attori che interpretano, negoziano e trasformano tale architettura. Le leggi, i programmi di finanziamento e i criteri di allocazione delle risorse non producono effetti diretti sugli esiti artistici ed economici, ma operano attraverso un insieme di vincoli, incentivi e opportunità che vengono mediati dalle strutture organizzative, dalle strategie e dalle reti di relazione degli enti culturali. In questo senso, le politiche culturali analizzate nei capitoli precedenti costituiscono l'ambiente esterno entro cui i teatri sono chiamati a operare e a costruire la propria sostenibilità.

Per analizzare in modo sistematico questa relazione tra ambiente istituzionale e comportamento organizzativo, la ricerca adotta come riferimento teorico principale il modello sviluppato da Richard L. Daft nell'ambito degli studi di organizzazione. L'approccio di Daft si distingue per la centralità attribuita all'ambiente esterno, alla dipendenza dalle risorse, all'incertezza e alle relazioni interorganizzative come fattori determinanti della struttura e della strategia delle organizzazioni. Si tratta di un impianto teorico particolarmente adatto allo studio delle istituzioni culturali, che operano in contesti caratterizzati da elevata complessità, pluralità di stakeholder, forte dipendenza da finanziamenti pubblici e vincoli normativi stringenti.

Attraverso il quadro concettuale di Daft, il sistema dei finanziamenti pubblici, le politiche regionali e statali, le reti territoriali e i criteri di valutazione diventano variabili analizzabili in termini di incertezza

ambientale, dipendenza dalle risorse e interdipendenza tra organizzazioni. Questo consente di interpretare in modo coerente perché enti apparentemente simili – in termini di missione culturale o collocazione istituzionale – sviluppino strategie, strutture e risultati profondamente differenti.

I capitoli da 3.0 a 4.1 sono pertanto dedicati alla costruzione del modello teorico e metodologico che consente di leggere i casi studio non come unità isolate, ma come organizzazioni inserite in un ecosistema politico-amministrativo ed economico. Nei paragrafi del capitolo 3 verranno analizzati i concetti di ambiente esterno, incertezza, dipendenza dalle risorse e relazioni interorganizzative, che costituiranno la base interpretativa per l'analisi empirica dei cinque enti selezionati ed analizzati nei capitoli successivi. Questa impostazione consente di collegare in modo rigoroso l'evoluzione delle politiche culturali, ricostruita nei capitoli precedenti, alle forme concrete di sostenibilità, adattamento e performance osservate nel sistema teatrale regionale.

3.0.2 Dal palco al contesto: governare la dipendenza

La visione sistemica proposta da Daft colloca l'organizzazione all'interno di un ecosistema complesso, costituito da molteplici stratificazioni esterne. Innanzitutto, l'autore afferma che “i confini tra le unità organizzative, così come quelli tra le organizzazioni, stanno diventando più flessibili e labili con l'emergere del bisogno da parte delle aziende di rispondere più velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno”¹⁸⁵. Dopodiché suddivide questo ambiente in due macrocategorie: ambiente generale (general environment) e ambiente di riferimento (task environment). L'ambiente generale “comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzarle indirettamente; spesso comprende i settori relativi al governo, ai fattori socioculturali, alle condizioni economiche, alla tecnologia e alle risorse finanziarie.”¹⁸⁶

Nell'ambiente generale degli enti dello spettacolo, possiamo individuare:

- Il governo, con le sue politiche culturali e normative, sia a livello statale che regionale;
- I fattori socioculturali, come i mutamenti nei comportamenti del pubblico, le sensibilità verso l'inclusione, la sostenibilità e l'accessibilità;
- Le condizioni economiche, tra cui inflazione, riduzione dei consumi culturali e instabilità dei fondi pubblici;

¹⁸⁵ Daft, R. L., *Organizzazione aziendale*, Ed. italiana a cura di R. C. D. Nacamulli e D. Boldizzoni, basata sulla 7^a ed. inglese, Apogeo, Milano 2001, p. 17.

¹⁸⁶ Ivi, p. 136.

- La tecnologia, che incide su produzione, promozione, distribuzione e fruizione dello spettacolo (es. streaming, comunicazione digitale);
- Le risorse finanziarie, includendo bandi pubblici, sponsorizzazioni private e crowdfunding.

L'ambiente di riferimento copre i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato nella capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi. Esso comprende tipicamente il settore di appartenenza, le materie prime e il mercato, ed eventualmente le risorse umane e i fattori internazionali.

Per gli enti dello spettacolo dell'Emilia-Romagna, l'ambiente di riferimento è costituito da:

- Il settore di appartenenza, ossia il sistema regionale e nazionale dello spettacolo dal vivo, coordinato da MiC e Regione;
- Le materie prime, intese come infrastrutture culturali (sale teatrali, spazi pubblici, impianti tecnici, artisti);
- Il mercato, composto da pubblici locali e nazionali, partner culturali, istituzioni scolastiche e comunità;
- I fattori internazionali, data la frequente partecipazione a reti europee, festival internazionali e progetti finanziati da Creative Europe.

Secondo Daft, l'analisi dell'ambiente organizzativo deve partire dalla considerazione della cosiddetta *area di influenza*, definita come l'insieme delle scelte strategiche che determinano il campo d'azione di un'organizzazione all'interno dei settori esterni. Tale area corrisponde al territorio che l'organizzazione si ritaglia in termini di prodotti e servizi offerti e mercati serviti. In questa prospettiva, l'ambiente non è un elemento meramente dato, ma viene in parte configurato dall'azione dell'organizzazione stessa attraverso decisioni consapevoli circa i bisogni da soddisfare e le modalità di offerta.¹⁸⁷

Questa impostazione evidenzia il ruolo attivo dell'organizzazione nella definizione del proprio contesto operativo e suggerisce che la comprensione della struttura organizzativa non può prescindere dall'analisi del suo posizionamento rispetto all'esterno. La relazione tra organizzazione e ambiente diventa quindi bidirezionale: da un lato l'ambiente condiziona le scelte strategiche, dall'altro queste ultime contribuiscono a modellare l'ambiente stesso.

Di seguito si espone la classificazione dell'ambiente esterno in dieci settori, evidenziando i principali elementi di criticità e potenziale evoluzione. Questa suddivisione consente di comprendere in modo sistematico la rete di interdipendenze tra ogni organizzazione e il proprio contesto, offrendo un quadro analitico utile a individuare i vincoli, le opportunità e i margini di adattamento che caratterizzano ciascun ente. Tuttavia, applicando tale schema comparativo ai casi studio considerati – tutti appartenenti al

¹⁸⁷ Ivi, p. 134.

sistema culturale emiliano-romagnolo e al comparto dello spettacolo dal vivo – emergono evidenti aree di sovrapposizione tra i diversi settori, che condividono caratteristiche strutturali pressoché identiche, seppure declinate in forme differenti a seconda della dimensione, della missione e della vocazione artistica di ciascuna istituzione.

In primo luogo, il settore di appartenenza è comune a tutti: si tratta del macro-ambito dello spettacolo dal vivo, con articolazioni interne che vanno dalla produzione lirico-sinfonica (Teatro Comunale di Bologna) alla prosa e alla ricerca teatrale (ERT, Teatro Due, Ravenna Teatro), fino alla sperimentazione multidisciplinare (Santarcangelo Festival). Le differenze riguardano quindi la specializzazione interna e il posizionamento istituzionale, non la natura del settore, che rimane unitaria nella sua definizione funzionale.

Anche il settore delle materie prime presenta una sostanziale omogeneità. Tutti gli enti analizzati si fondano su un insieme di risorse immateriali e materiali di pari natura: spazi teatrali, attrezzature tecniche, laboratori, scenografie, strumenti e tecnologie di produzione. Ciò che varia è la scala operativa e la capacità di investimento: le fondazioni lirico-sinfoniche come il TCBO dispongono di infrastrutture complesse e costose, mentre i centri di produzione e i festival operano con dotazioni più leggere e adattive, spesso integrate da spazi condivisi o temporanei. La tipologia delle risorse, dunque, è comune; ciò che cambia è la quantità e il grado di complessità tecnica richiesto per il funzionamento di ciascun modello produttivo.

Analogamente, le risorse umane mostrano una fisionomia condivisa. In tutti i casi si tratta di personale altamente qualificato e professionalizzato, con competenze artistiche, tecniche, amministrative e comunicative specifiche per il settore dello spettacolo. Le differenze non riguardano la professionalità in sé, ma la forma contrattuale, la dimensione dell'organico e il livello di stabilità del rapporto di lavoro: le grandi fondazioni liriche (TCBO) impiegano personale a tempo indeterminato con contratti collettivi nazionali, mentre enti di produzione come ERT o Ravenna Teatro adottano modelli più flessibili; il Santarcangelo Festival, invece, integra al personale professionista una componente significativa di volontariato non retribuito, elemento che lo distingue nel panorama dei soggetti analizzati.

Il settore delle risorse finanziarie rappresenta un altro ambito in larga parte omogeneo. Tutti gli enti dipendono in misura significativa dal finanziamento pubblico, proveniente dal Ministero della Cultura (FUS/FNSV), dalla Regione Emilia-Romagna e dagli enti locali, integrato da ricavi di biglietteria, coproduzioni, sponsorizzazioni e progetti europei. La differenza principale non risiede nella tipologia delle risorse, ma nella proporzione tra fondi pubblici e introiti propri: le fondazioni liriche mantengono una prevalenza assoluta di contributi istituzionali, mentre le organizzazioni più agili e i festival compensano la minore stabilità dei finanziamenti pubblici con attività collaterali.

In tutti i casi, però, la dipendenza da risorse esterne è elevata e strutturale, configurando un sistema di interdipendenze ambientali stabile ma vincolante.

Le condizioni economiche generali e le politiche culturali costituiscono un ulteriore elemento di convergenza. Tutti gli enti operano all'interno di un sistema di welfare culturale pubblico che, pur soggetto a fluttuazioni di bilancio e a riforme cicliche, offre una cornice di continuità amministrativa e finanziaria. La principale differenza risiede nel grado di esposizione ai tagli: le fondazioni liriche sono più protette per ragioni istituzionali, mentre festival e centri di produzione risultano più vulnerabili alle variazioni dei criteri ministeriali, come dimostrato dalle recenti oscillazioni del FNSV 2025–2027.

Similmente, anche i settori della tecnologia, del governo e dei fattori socioculturali presentano tratti comuni. Tutti gli enti condividono l'uso di strumenti digitali per la promozione, la comunicazione e la gestione, sebbene la scala tecnologica vari a seconda della dimensione. La governance, nei casi esaminati, si basa sempre su modelli ibridi pubblico-privati: consigli di indirizzo con rappresentanti istituzionali, direzioni artistiche autonome e sistemi di controllo pubblico. Dal punto di vista socioculturale, le organizzazioni condividono un radicamento territoriale profondo e un ruolo di mediazione tra arte e comunità: il Teatro Comunale di Bologna nella sfera metropolitana, ERT e Ravenna Teatro su scala regionale, Santarcangelo nella dimensione civica e partecipativa del festival.

Infine, i fattori internazionali costituiscono un settore trasversale comune, benché differenziato per intensità. Tutti gli enti partecipano a reti europee o a progetti transnazionali, ma con livelli di internazionalizzazione diversi: maggiore e strutturata per il Santarcangelo Festival e per ERT, più legata alla circuitazione artistica per Ravenna Teatro e Teatro Due, e prevalentemente simbolica per il TCBO, che esporta un prodotto culturale tanto culturalmente consolidato quanto artisticamente superato.

Alla luce di questi fattori, per fornire un quadro completo di quella che è l'analisi dell'ambiente esterno, vengono comunque presentati brevemente i dieci ambiti teorizzati da Daft e adattati in questo caso alle specificità del settore di riferimento.

1. Settore di appartenenza

Il settore dello spettacolo dal vivo comprende una varietà di soggetti artistici e produttivi – compagnie teatrali, enti lirici, festival, spazi indipendenti – fortemente influenzati da regolamentazioni pubbliche, criteri di finanziamento, riconoscimento professionale e meccanismi di valutazione artistica. La continua ridefinizione delle politiche culturali può determinare variazioni significative nel contesto operativo delle organizzazioni.

2. Materie prime

Sebbene il settore culturale non richieda materie prime nel senso industriale, esso dipende da beni fisici fondamentali per la produzione scenica: materiali scenografici, tecnologie per l'audio e l'illuminazione, strumenti musicali, costumi. La reperibilità e il costo di tali materiali possono risentire di dinamiche globali, come crisi energetiche, carenza di materie prime o difficoltà logistiche.

3. Risorse umane

Il sistema spettacolare si fonda su una pluralità di competenze artistiche e tecniche, spesso precarie o non sufficientemente riconosciute dal punto di vista contrattuale. Le mutate condizioni del mercato del lavoro, le normative su sicurezza, previdenza e accesso al reddito per i lavoratori intermittenti rappresentano fattori critici che possono influire direttamente sulla sostenibilità delle organizzazioni culturali.

4. Risorse finanziarie

La dipendenza da fondi pubblici, bandi a progetto, sponsorizzazioni e donazioni rende il settore particolarmente esposto a instabilità economica e scelte politiche. Tagli alla spesa pubblica, difficoltà di accesso al credito e riduzione degli investimenti privati possono compromettere la programmazione a medio-lungo termine e la stabilità delle strutture artistiche.

5. Mercato servito

Il pubblico costituisce l'elemento centrale dell'attività performativa. Tuttavia, cambiamenti nei comportamenti di consumo culturale, riduzione del tempo libero, disaffezione di alcune fasce di età e impatto delle tecnologie digitali modificano costantemente le modalità di fruizione. Il calo della partecipazione dal vivo, aggravato dalla pandemia, impone una riflessione strategica su accessibilità, inclusività e fidelizzazione del pubblico.

6. Tecnologia

L'evoluzione tecnologica ha effetti significativi sulla produzione e la diffusione dello spettacolo: si pensi all'uso del video mapping, del sound design immersivo, dei software per l'automazione tecnica. Le tecnologie digitali aprono nuove possibilità ma pongono anche sfide in termini di aggiornamento professionale e investimento economico.

7. Condizioni economiche

La congiuntura economica generale influisce sulla capacità del pubblico di acquistare biglietti e sulla disponibilità delle istituzioni a finanziare attività culturali. L'inflazione, la recessione o l'instabilità macroeconomica possono determinare una riduzione della domanda culturale e un rallentamento dell'intero settore.

8. Governo

L'intervento pubblico, a livello nazionale, regionale e locale, rappresenta uno dei principali elementi di regolazione del settore. Le politiche culturali, fiscali e sociali influenzano direttamente il funzionamento degli enti dello spettacolo. La complessità burocratica, le discontinuità politiche e l'incertezza normativa sono fattori che possono generare instabilità sistemica.

9. Fattori socioculturali

I mutamenti nei valori, nei comportamenti e nelle aspettative sociali hanno un impatto diretto sulla produzione artistica. Le crescenti attenzioni, per esempio, verso l'inclusione, la parità di genere, la sostenibilità ambientale, l'identità culturale e la partecipazione attiva richiedono alle organizzazioni culturali di ripensare la propria missione e il proprio linguaggio.

10. Fattori internazionali

Infine, le dinamiche globali – dai conflitti geopolitici alle pandemie, dalle direttive europee ai flussi migratori – influenzano la mobilità degli artisti, i finanziamenti transnazionali, le collaborazioni internazionali e l'accesso ai bandi europei. Le reti internazionali costituiscono una risorsa strategica, ma espongono anche a vulnerabilità esterne.

L'ambiente esterno dello spettacolo dal vivo è dunque complesso, interconnesso e in continuo mutamento. Un'analisi articolata dei settori sopra descritti consente alle organizzazioni di individuare aree di rischio e leve strategiche, adottando un approccio proattivo rispetto alle trasformazioni in corso. In un contesto altamente instabile, la capacità di adattamento, la cooperazione tra soggetti del settore e il dialogo con le istituzioni diventano elementi fondamentali per garantire resilienza e innovazione.

Nell'ambito della teoria organizzativa proposta da Richard L. Daft, l'ambiente in cui un'organizzazione opera può essere analizzato lungo due dimensioni fondamentali: la complessità (intesa come numero e diversità degli elementi esterni rilevanti) e la stabilità (ovvero la frequenza e l'intensità dei cambiamenti che avvengono in tali elementi). L'interazione tra questi due assi produce quattro possibili configurazioni ambientali, ciascuna associata a un diverso livello di incertezza organizzativa.¹⁸⁸

Nel contesto della gestione teatrale, le linee evolutive e gli eventi che si sviluppano nei diversi settori dell'ambiente esterno possono essere interpretati attraverso una serie di dimensioni analitiche, tra cui la stabilità o instabilità del contesto, il grado di omogeneità o eterogeneità del pubblico e dei mercati, la concentrazione o dispersione delle fonti di finanziamento e di talenti artistici, la semplicità o complessità delle relazioni con i soggetti esterni, nonché il livello di turbolenza del settore e la disponibilità di risorse materiali e immateriali a sostegno delle attività produttive.

¹⁸⁸ Ivi, p. 141.

Tali dimensioni possono essere ricondotte a due modalità principali attraverso cui l'ambiente influenza un'organizzazione teatrale:

1. Il bisogno di acquisire informazioni sull'ambiente, ad esempio per comprendere le tendenze di fruizione culturale, le preferenze artistiche emergenti o le strategie dei teatri concorrenti.
2. Il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente, quali sovvenzioni pubbliche, sponsorizzazioni private, contributi di fondazioni, ma anche artisti, tecnici specializzati e competenze creative.

In particolare, condizioni ambientali caratterizzate da elevata complessità e da frequenti mutamenti accrescono l'esigenza di raccogliere informazioni accurate e di adottare decisioni tempestive sulla base di tali informazioni. In parallelo, le organizzazioni teatrali devono affrontare la sfida della scarsità di risorse – soprattutto economiche – e garantire continuità alla propria attività assicurandone la disponibilità.

La dimensione semplicità–complessità, nel settore teatrale, riflette il grado di eterogeneità dell'ambiente, ossia il numero e la varietà di soggetti, fattori e vincoli che risultano rilevanti per la programmazione e la produzione. Un teatro che opera in un contesto complesso si confronta con molteplici interlocutori e influenze: istituzioni culturali, compagnie indipendenti, enti finanziatori, diversi segmenti di pubblico, critici e media specializzati. Viceversa, in un ambiente semplice, le variabili esterne rilevanti sono poche e relativamente omogenee, ad esempio quando il teatro si rivolge a un pubblico locale con gusti consolidati e risorse provenienti da un numero limitato di canali.

La dimensione stabilità–instabilità si riferisce invece al grado di dinamicità degli elementi ambientali. Un contesto stabile, per una realtà teatrale, può essere caratterizzato da un flusso costante di finanziamenti, da un repertorio consolidato e da una base di pubblico fedele, che resta pressoché invariata nel tempo. Al contrario, un contesto instabile si manifesta quando mutano rapidamente le preferenze artistiche del pubblico, si intensifica la concorrenza per l'accesso ai fondi, o emergono improvvisi cambiamenti normativi e tecnologici (ad esempio, nuove piattaforme di fruizione digitale), inducendo il teatro a rivedere le proprie strategie di produzione, promozione e distribuzione.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Ivi, p. 142.

COMPLESSITÀ AMBIENTALE

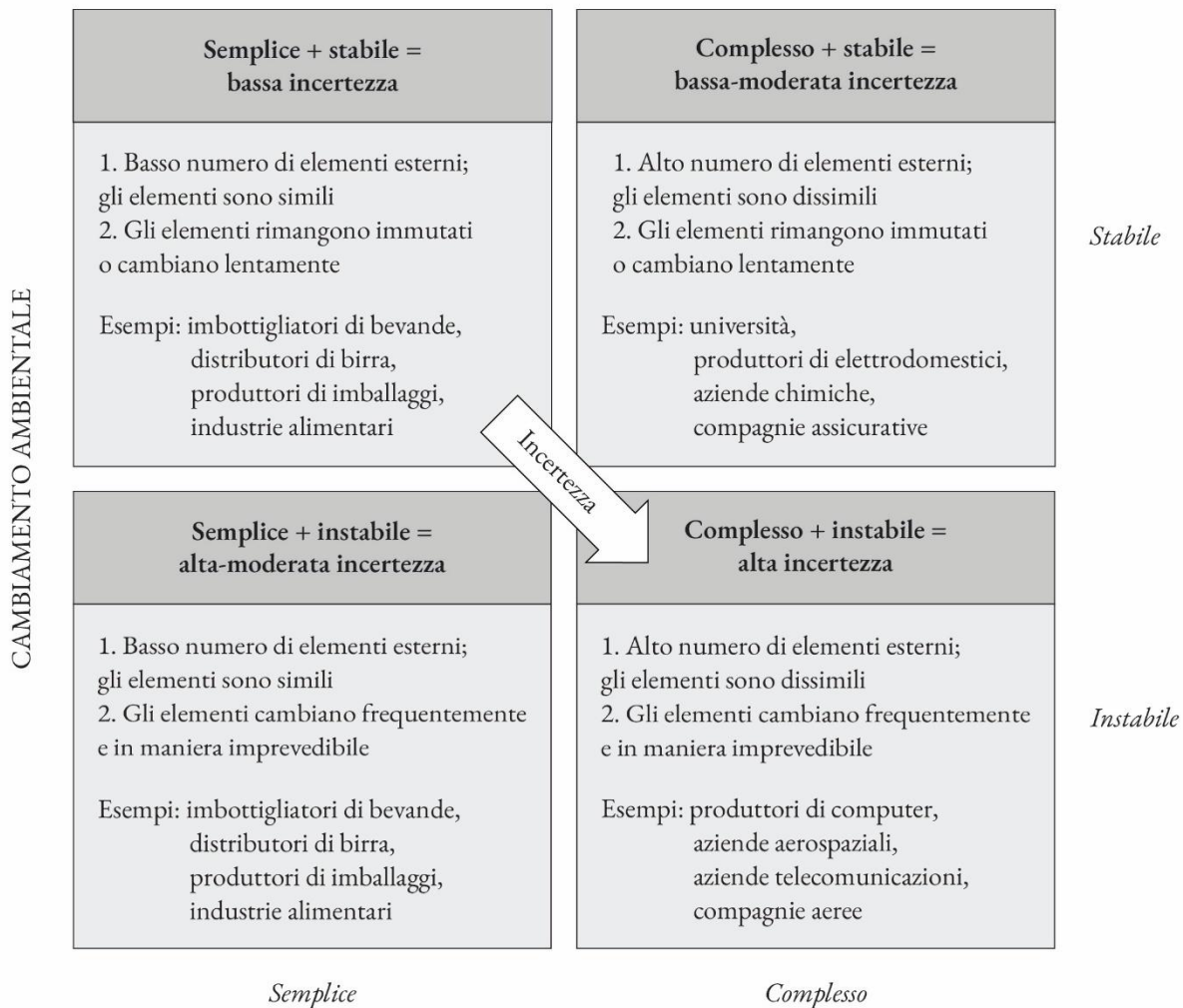


Figura 3.1: Modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale, riproduzione dell'autore. Fonte: Daft, R. L. (2001). *Organizzazione aziendale*. Apogeo, Milano.

Applicando questa matrice teorica al settore dello spettacolo dal vivo in Emilia-Romagna, emerge con evidenza un quadro ambientale segnato da elevata complessità e relativa stabilità. La complessità è determinata dalla presenza di numerosi attori esterni che interagiscono con le organizzazioni culturali in modi spesso eterogenei. Il sistema include istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale, fondazioni, sponsor privati, associazioni di categoria, reti professionali e pubblici differenziati per bisogni, comportamenti e preferenze culturali. A ciò si aggiunge la varietà delle tipologie organizzative coinvolte nel settore, che spazia da grandi enti lirici e teatri nazionali a compagnie indipendenti, festival tematici, spazi ibridi e realtà informali, ciascuna portatrice di logiche operative e vincoli strutturali differenti.

Parallelamente, l'ambiente risulta caratterizzato da un grado di stabilità variabile a seconda dell'ente che si osserva. I criteri di finanziamento e i dispositivi normativi sono soggetti a revisioni frequenti, mentre

l'evoluzione dei comportamenti di fruizione culturale, accelerata anche dalla diffusione delle tecnologie digitali, introduce un elemento di variabilità ulteriore. Eventi esogeni come la crisi pandemica hanno messo ulteriormente alla prova la resilienza del settore, imponendo rapide trasformazioni nei modelli produttivi e distributivi. Inoltre, la natura ciclica delle politiche pubbliche e la dipendenza da scelte istituzionali legate alle contingenze politiche locali e nazionali contribuiscono a rendere il contesto operativo incerto e spesso imprevedibile.

Alla luce di questi elementi, l'ambiente in cui operano le organizzazioni dello spettacolo dal vivo in Emilia-Romagna può essere collocato, in termini generali, nel quadrante denominato da Daft "complesso e instabile", corrispondente a un contesto di alta incertezza. Questo posizionamento implica che le organizzazioni culturali non solo si trovano a gestire una molteplicità di relazioni esterne disomogenee, ma devono anche essere in grado di adattarsi rapidamente a mutamenti improvvisi e talvolta radicali.

In tale scenario, diventa fondamentale per le organizzazioni sviluppare una capacità interna di elaborazione delle informazioni più elevata, rafforzare i meccanismi di coordinamento orizzontale e promuovere forme di integrazione flessibile tra le diverse funzioni. Strutture organizzative meno gerarchiche e più interfunzionali si rivelano maggiormente adatte a fronteggiare l'instabilità ambientale. Inoltre, la presenza di ruoli di confine¹⁹⁰, capaci di gestire in modo strategico le relazioni con i diversi settori esterni, risulta essenziale per garantire un'interazione efficace con un ambiente complesso e mutevole.

L'aumento della complessità dell'ambiente esterno determina un corrispondente incremento della complessità interna delle organizzazioni.¹⁹¹ In contesti caratterizzati da una molteplicità di attori, interessi e vincoli esterni, le organizzazioni teatrali e dello spettacolo dal vivo che possono permetterselo tendono a sviluppare un numero maggiore di posizioni e di unità organizzative specializzate, al fine di rispondere in maniera più efficace alle esigenze provenienti dall'ambiente. Tale articolazione interna consente una gestione più mirata delle interazioni con i diversi segmenti di pubblico, con i partner istituzionali e con i soggetti della filiera produttiva e distributiva.

Le realtà di dimensioni ridotte, al contrario, non potendo sostenere una simile articolazione, vedono spesso l'insieme delle funzioni strategiche, organizzative e operative gravare sulle spalle di un numero estremamente limitato di persone, talvolta concentrate in un ristretto nucleo di collaboratori. Questo comporta un'elevata polivalenza dei ruoli e una costante tensione tra le esigenze creative e quelle

¹⁹⁰ Ivi, p. 146.

¹⁹¹ Ibid.

gestionali, con il rischio di sovraccarico di lavoro e di ridotta capacità di adattamento strategico rispetto a contesti in rapido mutamento.

Tra le caratteristiche fondamentali che definiscono il rapporto tra organizzazione e ambiente, riveste particolare rilievo il fabbisogno di risorse materiali e finanziarie. L'ambiente esterno costituisce infatti la principale fonte di approvvigionamento di risorse — economiche, tecniche e umane — necessarie alla sopravvivenza e alla competitività di un'organizzazione culturale. In letteratura, l'analisi di questo aspetto è ricondotta alla prospettiva della dipendenza dalle risorse, secondo la quale le organizzazioni dipendono dall'ambiente per l'accesso a beni e competenze critiche, ma al contempo adottano strategie volte a ridurre tale dipendenza e a incrementare il proprio controllo sulle risorse chiave.¹⁹²

Nel contesto dello spettacolo dal vivo, la vulnerabilità organizzativa si manifesta quando risorse essenziali — come spazi teatrali, canali di distribuzione, fondi pubblici, sponsorizzazioni private — sono detenute o condizionate da soggetti esterni. In tali circostanze, le organizzazioni adottano strategie proattive per accrescere il proprio margine di autonomia. La letteratura individua due macro-orientamenti:

- Stabilire collegamenti interorganizzativi, attraverso strumenti quali la partecipazione proprietaria, i contratti di coproduzione, le joint ventures, la cooptazione di membri nei Consigli di amministrazione di organizzazioni partner, il reclutamento mirato di dirigenti con relazioni strategiche nel settore, e azioni di comunicazione e relazioni pubbliche per rafforzare la visibilità e l'influenza.
- Controllare la sfera ambientale, intervenendo attivamente sul contesto di riferimento tramite attività politiche e di advocacy culturale, partecipazione ad associazioni di categoria, proposte di regolamentazione.

Un caso di particolare interesse nel settore è costituito dalle alleanze strategiche formali. Esse si sviluppano in presenza di un'elevata complementarità tra le attività, le competenze o il posizionamento o di due o più soggetti (si pensi alla Corte Ospitale di Rubiera, in Provincia di Reggio Emilia e L'arboreto Teatro Dimora di Mondaino, in Provincia di Ravenna). Nel comparto dello spettacolo dal vivo, tali alleanze possono emergere tra soggetti attivi in diverse fasi della filiera, come ad esempio tra strutture di produzione (compagnie teatrali, enti lirici, centri di creazione) e strutture di programmazione (teatri stabili, festival, circuiti regionali). Questo tipo di cooperazione consente di ottimizzare l'uso delle risorse, ampliare la portata territoriale delle opere e migliorare la sostenibilità economica delle produzioni, riducendo la dipendenza da singoli finanziatori o canali di distribuzione.

¹⁹² Ivi, p. 156.

In continuità con questa prospettiva, è opportuno presentare quali sono le modalità concrete attraverso cui tali dinamiche di interdipendenza e cooperazione si articolano lungo il ciclo di vita di uno spettacolo. Dalla fase ideativa fino alla circuitazione, il rapporto tra compagnie e varie forme di enti ospitanti si configura come un sistema di scambi e negoziazioni in cui risorse, competenze e responsabilità si distribuiscono e si integrano. La mappatura delle fasi operative consente di comprendere non solo le funzioni specifiche di ciascun attore, ma anche i punti di contatto strategici che possono essere valorizzati attraverso alleanze formali o informali, al fine di rafforzare la resilienza organizzativa e la capacità di risposta alle condizioni, spesso mutevoli, dell'ambiente culturale e di mercato.

Fase	Compagnia (Produzione artistica)	Teatro / Ente di programmazione
1. Ideazione e progettazione	Ideazione artistica, drammaturgia, casting, team creativo	Può commissionare o coprodurre, seleziona proposte artistiche
2. Preproduzione	Ricerca risorse (economiche e non), pianificazione, prove, logistica, progettazione tecnica	Valutazione proposte, pianificazione stagionale, budget di ospitalità/coproduzione
3. Produzione	Realizzazione concreta dello spettacolo, prove, costruzione materiali scenici	Supporto logistico o economico (in caso di coproduzione), verifica requisiti tecnici
4. Distribuzione	Promozione dello spettacolo verso teatri, festival, circuiti	Selezione spettacoli da ospitare, costruzione del cartellone
5. Programmazione	Accordi con strutture ospitanti	Definizione calendario, gestione delle date, accordi contrattuali con le compagnie
6. Comunicazione e promozione	Promozione autonoma o condivisa con i teatri	Comunicazione istituzionale, promozione della stagione e dei singoli eventi
7. Messa in scena / Esecuzione	Realizzazione della performance, adattamento tecnico in loco	Ospitalità, accoglienza pubblico e compagnia, supporto tecnico e organizzativo
8. Post-produzione	Rendicontazione, documentazione, archivio, feedback	Valutazione artistica e d'impatto sul pubblico, documentazione e report per enti finanziatori
9. Circuitazione / tournée	Organizzazione trasferte, contatti con altri spazi, adattamenti tecnici e artistici	(Non sempre coinvolto) Solo se parte di una rete o circuito

Tabella 3.1: Ruoli di compagnia e teatro nelle fasi di produzione e programmazione dello spettacolo dal vivo.

La realizzazione e la diffusione di uno spettacolo dal vivo costituiscono un processo complesso e articolato, che coinvolge in modo interdipendente la compagnia di produzione artistica e il teatro o ente di programmazione. L'interazione tra questi due attori si sviluppa lungo un ciclo operativo che va dall'ideazione dell'opera fino alla sua eventuale circuitazione in tournée, attraversando fasi distinte ma fortemente integrate.

Il contributo di ciascuna parte varia in base alla tipologia di accordo (ospitalità, coproduzione, residenza, accordo a incasso), alle risorse disponibili e alla natura del progetto artistico. La compagnia è

generalmente responsabile dell'elaborazione del contenuto creativo, della produzione esecutiva e della circuitazione, mentre il teatro o l'ente di programmazione agiscono come mediatori tra l'opera e il pubblico, curando l'inserimento in cartellone, la promozione, l'organizzazione logistica e, in alcuni casi, il sostegno economico e produttivo.

Non esiste tuttavia una regola fissa nella ripartizione dei ruoli e delle responsabilità: il rapporto tra compagnie ed enti ospitanti può variare sensibilmente di occasione in occasione, adattandosi alle caratteristiche del progetto, alle risorse disponibili e agli obiettivi di ciascun soggetto coinvolto. Un teatro, ad esempio, può limitarsi a ospitare una produzione già compiuta oppure, al contrario, commissionare la messa in scena di un'opera a una compagnia selezionata, assumendo un ruolo attivo nella definizione artistica e organizzativa. In altri casi, può fungere da cofinanziatore o coproduttore, condividendo costi e rischi e partecipando alla pianificazione strategica della circuitazione.

La tabella 3.1 illustra in maniera sistematica le fasi principali di questa collaborazione, evidenziando per ciascun passaggio le attività tipiche della compagnia e quelle del teatro, ma senza definire una regola. Tale rappresentazione consente di visualizzare come le responsabilità si distribuiscano e si intreccino in linea generale, e come la riuscita dell'intero processo dipenda da un efficace coordinamento tra la dimensione artistica e quella organizzativa.

In tale contesto, le relazioni tra organizzazioni – teatri, compagnie, festival, enti pubblici e privati –si sviluppano attraverso forme contrattuali e accordi che riflettono la natura culturale e artistica del settore, sostituendo i tradizionali concetti economici di “acquisizione” e “investimento” tipici dell'impresa commerciale con modalità specifiche e coerenti con la finalità pubblica e creativa delle attività.

Tra le forme principali di collaborazione si annoverano:

- Contratto di ospitalità (o scrittura artistica), mediante il quale un teatro acquisisce temporaneamente uno spettacolo per una o più repliche, riconoscendo alla compagnia un cachet stabilito. In tale schema, il teatro si fa carico di promozione, biglietteria e accoglienza del pubblico, mentre il contratto regola aspetti economici, tecnici, assicurativi e penali.
- Coproduzione, che prevede la partecipazione diretta del teatro alla realizzazione di uno spettacolo, sia sul piano economico che logistico, mantenendo la compagnia la titolarità artistica, ma condividendo, in parte o totalmente, i diritti di circuitazione o di replica.
- Residenza artistica, in cui il teatro mette a disposizione spazi, risorse tecniche ed eventualmente supporto economico per la fase di creazione, con possibili restituzioni al pubblico sotto forma di prove aperte o prime assolute.
- Accordo a incasso (borderò), basato sulla suddivisione dell'incasso effettivo della serata secondo percentuali predefinite o quote fisse, particolarmente diffuso nei teatri di dimensioni ridotte o nei circuiti indipendenti.

- Accordi quadro o convenzioni, stipulati per regolare rapporti continuativi e condizioni agevolate in collaborazioni ripetute, frequenti nei contesti di reti teatrali o festival.

Questi modelli si distinguono dalla logica aziendale tradizionale: nel settore dello spettacolo dal vivo non si “acquisisce” uno spettacolo in senso patrimoniale, né si “investe” con finalità di profitto diretto. Al contrario, si utilizzano concetti come scritturazione, programmazione, ospitalità o affidamento artistico per descrivere la messa in cartellone o il sostegno a un’opera. Sul piano economico, invece di investimenti finalizzati alla remunerazione del capitale, si parla di finanziamenti, sostegno alla produzione, coproduzioni, residenze artistiche e, in alcuni casi, crowdfunding culturale.

In sintesi, l’interazione tra le organizzazioni nel settore dello spettacolo dal vivo si configura come una rete di scambi basata su accordi che combinano finalità artistiche e sostenibilità economica, ponendo al centro la creazione e la fruizione dell’opera piuttosto che la proprietà o il rendimento finanziario. Tale approccio rispecchia la natura collaborativa e pubblica del comparto, in cui la circolazione delle produzioni si realizza attraverso ospitalità temporanee, coproduzioni e forme di sostegno condiviso, più che mediante operazioni di acquisizione o investimento tipiche del mercato commerciale.

In questo quadro, un ruolo di facilitatori è svolto anche dalle associazioni di categoria e dalle reti professionali, le quali operano come organismi di rappresentanza collettiva, pressione istituzionale e proposta normativa. Tali realtà, costituite da teatri, compagnie, artisti, tecnici, operatori e altre figure della filiera culturale, aggregano risorse, competenze e interessi comuni con l’obiettivo di rafforzare la voce del comparto nelle sedi decisionali.

L’azione di queste associazioni si articola in un ventaglio di attività che comprendono il lobbying e l’advocacy presso istituzioni pubbliche a diversi livelli (ministeri, regioni, enti locali), il dialogo continuativo con il Ministero della Cultura, con organismi di gestione collettiva come la SIAE e con associazioni nazionali di settore quali l’AGIS. Esse partecipano a tavoli tecnici, osservatori e stati generali della cultura, contribuendo all’elaborazione di proposte di legge, regolamenti e riforme.

Parallelamente, promuovono studi e indagini di settore, raccolgono e diffondono dati utili per la pianificazione strategica e la difesa dei diritti professionali e contrattuali degli operatori. In alcuni casi, assumono un ruolo attivo nella gestione collettiva di fondi pubblici o di risorse derivanti da bandi, garantendo un accesso coordinato e trasparente alle opportunità di finanziamento.

Queste funzioni, nel loro insieme, rafforzano la capacità del settore di incidere sulle politiche culturali, di promuovere la sostenibilità economica delle organizzazioni e di preservare la diversità e la qualità dell’offerta artistica. La tabella seguente illustra alcuni dei principali soggetti associativi attivi in ambito teatrale e performativo, evidenziandone l’ambito di riferimento e le attività istituzionali connesse alla rappresentanza e al lobbying.

Nome	Ambito	Attività istituzionale / Lobbying
AGIS (Associazione Generale Italiana dello Spettacolo)	Multisetoriale (teatro, musica, cinema)	Fondata nel 1945, è l'interlocutore storico del Ministero della Cultura e delle principali istituzioni pubbliche. Rappresenta gli interessi di numerosi comparti dello spettacolo, intervenendo su politiche fiscali, normative e di finanziamento. Coordina tavoli di lavoro nazionali e dialoga con organizzazioni internazionali.
Federvivo (AGIS)	Settore dello spettacolo dal vivo	Sezione dell'AGIS dedicata a teatro, danza, circo e spettacolo di strada. Svolge attività di lobbying su questioni specifiche del comparto, cura la contrattualistica e favorisce il coordinamento delle reti regionali di teatri e operatori.
C.Re.S.Co. (Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea)	Teatro contemporaneo, performativo	Rete nazionale di compagnie e artisti indipendenti che promuove l'advocacy culturale. Produce documenti politici, proposte di riforma e campagne di sensibilizzazione sul valore della scena contemporanea, anche in rapporto alla normativa sullo spettacolo.
Rete dei Teatri / Rete Critica	Teatri e operatori indipendenti	Iniziativa di coordinamento dal basso che riunisce spazi e realtà teatrali indipendenti. Promuove modelli alternativi di gestione, pratiche partecipative e un approccio comunitario alla programmazione. Si occupa anche di rappresentanza verso enti locali e reti culturali.
Assitej Italia	Teatro ragazzi	Sezione nazionale dell'Assitej International, promuove il teatro per l'infanzia e la gioventù. Cura la rappresentanza internazionale, il dialogo con istituzioni culturali e scolastiche, e la partecipazione a festival e progetti educativi.
IETM, EAIPA (internazionali)	Reti europee per lo spettacolo	L'IETM (International network for contemporary performing arts) e l'EAIPA (European Association of Independent Performing Arts) svolgono advocacy a livello europeo, intervenendo su policy UE in materia culturale, finanziamenti e mobilità artistica.
UNIMA Italia	Teatro di figura	Sezione nazionale dell'Union Internationale de la Marionnette. Tutela il settore del teatro di figura e delle arti della marionetta, favorendo il dialogo con istituzioni culturali, scuole e festival, e partecipando a progetti internazionali di formazione e scambio.

Tabella 3.2: Organizzazioni di rappresentanza e advocacy nel settore dello spettacolo dal vivo.

In continuità con il ruolo svolto dalle associazioni di categoria, le dinamiche tra organizzazioni e ambiente permettono di comprendere come tali soggetti collettivi non siano soltanto canali di rappresentanza, ma anche strumenti operativi attraverso cui le singole realtà teatrali possono ridurre l'incertezza e mitigare la dipendenza da risorse esterne. Infatti, le reti associative offrono piattaforme di scambio informativo, favorendo l'aggiornamento costante sui cambiamenti normativi, sulle opportunità di finanziamento e sulle evoluzioni del mercato dello spettacolo dal vivo. Allo stesso tempo, esse consentono di attivare strategie di collegamento e di controllo dell'ambiente in forma condivisa, rendendo più accessibili risorse altrimenti difficilmente raggiungibili per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni. In questo senso, il legame tra il quadro teorico sull'incertezza e la scarsità delle risorse e l'azione concreta delle associazioni diventa un elemento centrale per comprendere le capacità di adattamento e di influenza del settore culturale.

3.0.3 Incertezza e dipendenza: principi per il design organizzativo dei teatri

Nel settore dello spettacolo dal vivo, e in particolare nell'ambito teatrale, l'ambiente di riferimento comprende l'insieme dei fattori esterni che influenzano le scelte organizzative, produttive e gestionali delle strutture di produzione e di programmazione. Seguendo l'impostazione proposta dalla letteratura organizzativa, tale ambiente può essere analizzato principalmente in base a due dimensioni: da un lato la complessità e il tasso di cambiamento, dall'altro la disponibilità e l'accesso alle risorse di valore.

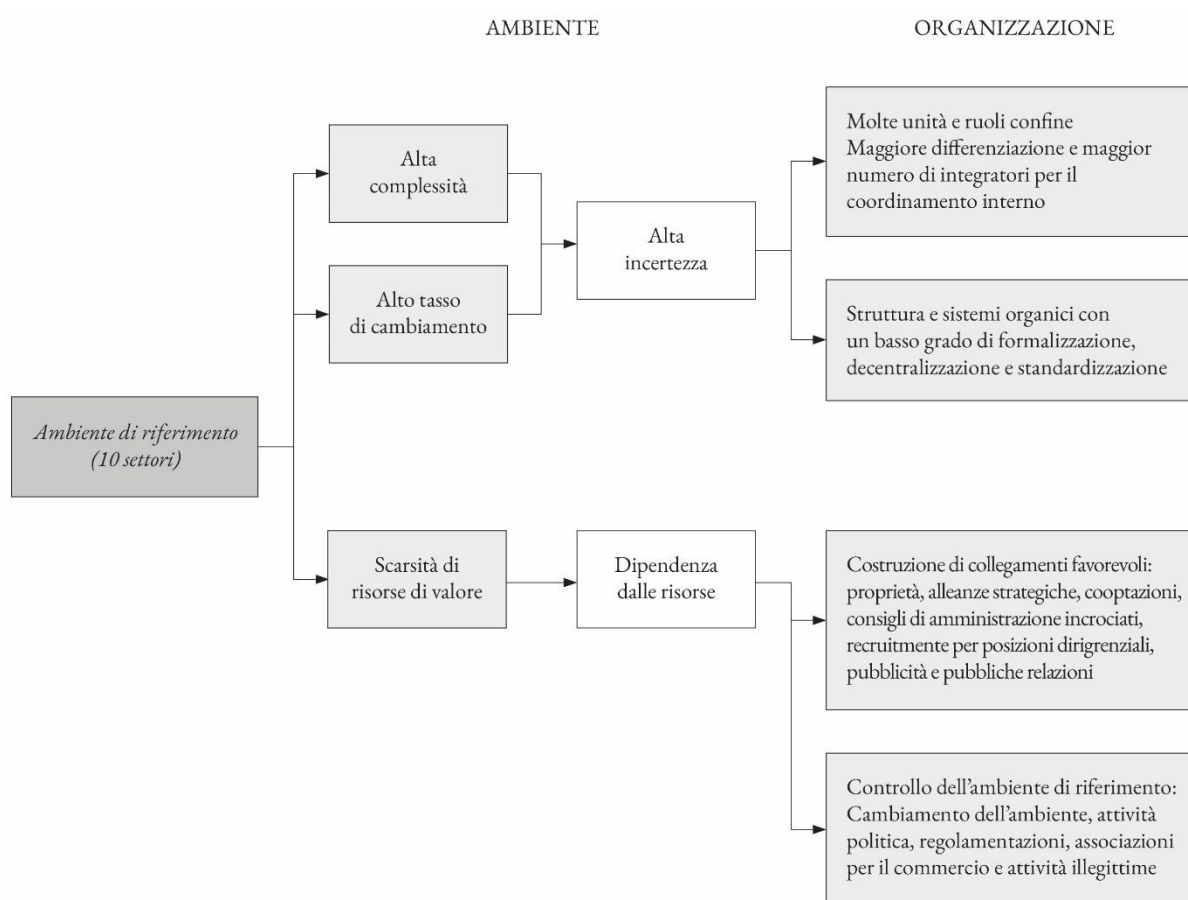


Figura 3.2: Collegamenti fra caratteristiche ambientali e azioni organizzative. Elaborazione dell'autore. Fonte: Daft, Op. Cit.

In un contesto teatrale caratterizzato da un elevato numero di attori – come istituzioni pubbliche, sponsor privati, reti di distribuzione, media e pubblici eterogenei – e da mutamenti rapidi dovuti, ad esempio, a riforme legislative, modifiche nei criteri di finanziamento, emergere di nuove tendenze artistiche o crisi economiche, le organizzazioni si trovano – seppur in percentuali diverse a seconda della tipologia di ente – in una condizione di alta incertezza. Per farvi fronte, i teatri e le compagnie devono sviluppare

modelli organizzativi flessibili, capaci di adattarsi alle circostanze mutevoli. Questo si traduce nell'aumento dei ruoli di confine, ovvero di figure specializzate nel mantenere rapporti con l'esterno, nella differenziazione interna delle funzioni, nell'uso di meccanismi di coordinamento più intensi e nella riduzione del grado di formalizzazione delle procedure. Decisioni e responsabilità tendono a essere distribuite tra più livelli, favorendo la rapidità di risposta e la capacità di riprogrammare la stagione per cogliere nuove opportunità o reagire a cambiamenti inattesi.

Un'ulteriore variabile critica è rappresentata dalla scarsità di risorse di valore, che nel teatro si traduce in finanziamenti pubblici limitati, difficoltà di accesso a sponsorizzazioni private, scarsità di spazi adeguati per prove e concentrazione di competenze tecniche specializzate in poche realtà. In questi casi, quando le risorse essenziali sono detenute o condizionate da soggetti esterni come grandi teatri, enti pubblici o fondazioni, le organizzazioni teatrali diventano dipendenti da tali attori e rischiano di ridurre la propria autonomia strategica.

La risposta a questa condizione si articola principalmente in due direzioni. La prima riguarda la costruzione di collegamenti favorevoli con altri soggetti della filiera, come accordi di coproduzione che permettano di condividere costi e benefici, adesione a reti e circuiti di distribuzione per ampliare le opportunità di programmazione, coinvolgimento di figure influenti negli organi decisionali, assunzione di personale dotato di relazioni strategiche e rafforzamento delle attività di marketing e relazioni pubbliche per aumentare la visibilità e l'attrattività verso potenziali partner. La seconda direzione consiste nel tentativo di esercitare un certo controllo sull'ambiente, aderendo ad associazioni di categoria, svolgendo attività di lobbying e advocacy culturale, partecipando a tavoli tecnici e osservatori con enti pubblici e contribuendo alla formulazione di regolamenti o riforme che incidano positivamente sulle condizioni del settore.

L'immagine analizzata si presta dunque a descrivere il funzionamento del contesto teatrale, evidenziando come una maggiore complessità e instabilità richieda una struttura organizzativa più flessibile e capace di coordinamento, mentre una maggiore scarsità di risorse renda necessario rafforzare i legami interorganizzativi e sviluppare strumenti di influenza esterna. La capacità di un'organizzazione teatrale di sopravvivere e crescere dipende quindi dalla sua abilità nel gestire simultaneamente l'incertezza e la dipendenza dalle risorse, combinando interventi interni di adattamento e strategie esterne di relazione e controllo.

In questo quadro concettuale, sono fondamentali i due assi delle relazioni tra organizzazioni e ambiente. Il primo riguarda il legame tra il grado di complessità e di cambiamento dell'ambiente e il fabbisogno informativo dell'organizzazione: più l'ambiente è instabile e complesso, maggiore è l'incertezza percepita e, di conseguenza, la necessità di strutture organizzative flessibili, nuove unità operative e ruoli di confine in grado di monitorare e interpretare le variabili esterne. Al contrario, in contesti più stabili e

semplici, le strutture possono assumere un'impostazione meccanicistica, con minore articolazione interna e un numero ridotto di funzioni dedicate all'interazione con l'esterno.

Il secondo asse riguarda la scarsità di risorse materiali e finanziarie. Quando un'organizzazione dipende in misura significativa da soggetti esterni, per accedere a tali risorse diventa cruciale costruire relazioni strategiche con questi interlocutori o adottare meccanismi per controllarne l'accesso. In condizioni di bassa dipendenza, l'organizzazione può invece preservare una maggiore autonomia senza ricorrere a tali strumenti. Ovviamente questa ipotesi è irrealistica per una qualsiasi attività di spettacolo che non appartenga all'ambito mainstream come possono essere ad esempio i concerti pop.

In generale, l'ambiente esterno incide in modo determinante sia sul livello di incertezza gestionale sia sul funzionamento complessivo dell'organizzazione. Le organizzazioni, in quanto sistemi aperti, interagiscono con un numero elevato di elementi esterni, e le variazioni nella loro stabilità e complessità condizionano la progettazione interna, l'allocazione delle risorse e le scelte strategiche. L'incertezza organizzativa deriva dalla combinazione tra la dimensione stabilità-instabilità e quella semplicità-complessità dell'ambiente; la dipendenza dalle risorse è invece funzione della loro scarsità.

Di fronte a tali variabili, la progettazione organizzativa adotta un approccio razionale: vengono create unità e funzioni con lo scopo di attenuare l'impatto dell'incertezza ambientale e di presidiare i flussi informativi verso l'esterno. L'organizzazione si configura così come un nucleo operativo affiancato da unità "cuscinetto" e ruoli di confine. In condizioni di elevata incertezza o scarsità di risorse, è frequente il ricorso a strategie di collegamento (alleanze strategiche, partecipazioni, presenza in Consigli di amministrazione, reclutamento mirato di dirigenti, campagne di comunicazione) o di controllo dell'ambiente (attività politica, partecipazione ad associazioni di categoria, riorientamento dell'area di attività e, in casi estremi, pratiche non conformi alla legge).

In sintesi, due principi emergono in modo netto: le organizzazioni possono apprendere e adattarsi alle condizioni ambientali, ma possono anche intervenire per modificarle e ridurre gli elementi critici. Questa capacità di agire in entrambi i sensi risulta particolarmente sviluppata nelle organizzazioni di grandi dimensioni, dotate di risorse sufficienti per sostenere processi di adattamento e per esercitare un'influenza diretta sul contesto in cui operano.

3.0.4 Teoria e prassi delle relazioni interorganizzative in ambito teatrale

La comprensione delle dinamiche che caratterizzano l'ecosistema delle relazioni interorganizzative nel settore teatrale costituisce uno degli ambiti più rilevanti e stimolanti per l'analisi organizzativa. Gli approcci e i modelli elaborati dalla teoria organizzativa consentono infatti di interpretare e governare i

legami che intercorrono tra istituzioni teatrali, compagnie di produzione, festival, reti di distribuzione e altri attori della filiera culturale, offrendo strumenti utili per passare da una logica di gestione strettamente verticale a modalità orizzontali e collaborative.

In questa prospettiva, le relazioni tra organizzazioni possono essere analizzate considerando sia il grado di somiglianza tra le strutture coinvolte, sia la natura competitiva o cooperativa del rapporto che le lega. Tale classificazione è desunta da quella che Daft disegna per i sistemi organizzativi in generale; permette di mappare il sistema relazionale e di individuare le strategie più adeguate per massimizzare i vantaggi reciproci, ridurre le vulnerabilità e migliorare la capacità di risposta alle sfide ambientali.¹⁹³



Figura 2.3: modello per le relazioni interorganizzative. Elaborazione dell'autore. Fonte: Daft, Op. Cit.

Un primo approccio utile a interpretare queste dinamiche è rappresentato dalla teoria della dipendenza dalle risorse.¹⁹⁴ Essa si concentra sulle modalità razionali con cui le organizzazioni instaurano legami per ridurre la dipendenza da risorse scarse e aumentare la propria autonomia operativa. Nel teatro, ciò si traduce in accordi di coproduzione, adesione a circuiti regionali o nazionali, condivisione di strutture e tecnologie, e scambi di competenze tecniche e artistiche.

Un secondo approccio¹⁹⁵ è quello dei network collaborativi, nei quali le organizzazioni accettano e persino ricercano una certa dipendenza reciproca per accrescere il valore complessivo generato. In

¹⁹³ Ivi, p. 177.

¹⁹⁴ Ivi, p. 178.

¹⁹⁵ Ivi, p. 180.

ambito teatrale, questo modello si manifesta nella creazione di reti di teatri che condividono cartelloni, circuitano reciprocamente le produzioni o sviluppano progetti artistici e formativi comuni.

Il terzo approccio¹⁹⁶, l'ecologia delle popolazioni, pone l'attenzione sui processi di innovazione e ricambio organizzativo. In questo quadro, nuove compagnie o spazi performativi emergono per occupare nicchie lasciate scoperte da istituzioni consolidate, arricchendo il panorama culturale con nuove forme estetiche e modelli produttivi, e contribuendo così alla diversificazione dell'offerta artistica.

Infine, l'approccio istituzionalista¹⁹⁷ spiega come e perché le organizzazioni teatrali cerchino di legittimarsi nell'ambiente, adottando modelli organizzativi, formati di programmazione e pratiche di gestione già sperimentati con successo da altri soggetti. Questo processo di "mimesi" organizzativa favorisce la riconoscibilità e la credibilità agli occhi di partner, finanziatori e pubblico, pur rischiando talvolta di ridurre l'originalità dei modelli adottati.

L'analisi integrata di questi quattro approcci offre dunque una cornice teorica in grado di spiegare la varietà delle relazioni interorganizzative nel settore teatrale e di orientare scelte strategiche che rafforzino la sostenibilità, la capacità di innovazione e la rilevanza culturale delle organizzazioni.

Dipendenza dalle risorse

La teoria della dipendenza dalle risorse rappresenta uno dei modelli più consolidati per interpretare le relazioni tra organizzazioni. Nella sua formulazione generale, essa sostiene che le strutture organizzative mirano a minimizzare la propria dipendenza da soggetti esterni nell'acquisizione di risorse essenziali, cercando al contempo di esercitare un'influenza sull'ambiente al fine di garantirsi un accesso stabile e preferenziale a tali risorse. In questa prospettiva, il successo organizzativo si misura anche nella capacità di preservare autonomia e indipendenza, evitando situazioni in cui altri attori possano esercitare un controllo significativo su elementi vitali per la continuità produttiva.

Il grado di dipendenza è determinato principalmente da due fattori: l'importanza strategica della risorsa in questione e il livello di potere monopolistico detenuto da chi la controlla. Nel settore teatrale, queste risorse possono includere spazi di rappresentazione, canali di distribuzione, accesso ai fondi pubblici, sponsorizzazioni private, ma anche competenze artistiche e tecniche specialistiche.

Un'elevata concentrazione di potere su una risorsa critica può esporre le organizzazioni teatrali a gravi vulnerabilità. Ad esempio, un festival che dipenda esclusivamente da un singolo teatro per ospitare la propria programmazione rischia, in caso di indisponibilità della sala o di variazioni contrattuali sfavorevoli, di dover cancellare o ridimensionare l'evento. Allo stesso modo, una compagnia che basi la

¹⁹⁶ Ivi, p.186.

¹⁹⁷ Ivi, p. 194.

propria sostenibilità economica su un unico canale di finanziamento rischia di compromettere la propria continuità artistica qualora quel flusso di risorse venga meno.

Consapevoli di tali rischi, molte organizzazioni dello spettacolo dal vivo adottano strategie per ridurre la dipendenza, diversificando le fonti di finanziamento, costruendo reti di collaborazione con più spazi e festival, o sviluppando capacità produttive autonome. Parallelamente, imparano a gestire le asimmetrie di potere, negoziando condizioni più favorevoli e cercando di rafforzare la propria posizione contrattuale.

Strategie di gestione della dipendenza dalle risorse

Quando le organizzazioni teatrali e dello spettacolo dal vivo percepiscono vincoli nell'accesso a risorse essenziali – siano esse spazi, fondi pubblici e privati, attrezzature tecniche, competenze artistiche o canali di distribuzione – tendono ad adottare strategie mirate a preservare la propria autonomia e a ridurre il rischio di interruzioni nella propria attività. L'approccio della dipendenza dalle risorse suggerisce che tali strategie si possano ricondurre a due direzioni principali: adattarsi alle relazioni di interdipendenza esistenti o modificarle in modo strutturale.

Sul piano operativo, ciò può tradursi nella stipulazione di contratti pluriennali di ospitalità o coproduzione con teatri, festival e circuiti regionali, così da garantire una continuità di programmazione e una base economica prevedibile. In alcuni casi, le organizzazioni possono entrare in forme di compartecipazione proprietaria o gestionale di spazi teatrali, laboratori o centri di produzione, al fine di assicurarsi l'accesso a infrastrutture critiche. Altre forme di consolidamento delle relazioni includono la creazione di partnership stabili attraverso progetti congiunti, la condivisione di personale tecnico o amministrativo, o la nomina di rappresentanti comuni nei consigli direttivi di organizzazioni partner.

Un'ulteriore strategia consiste nella partecipazione attiva ad associazioni di categoria, reti professionali e consorzi, strumenti che permettono di gestire collettivamente il fabbisogno di risorse, negoziare condizioni favorevoli con fornitori o istituzioni, e accedere a fondi condivisi. In scenari più competitivi, le organizzazioni possono ricorrere a forme di fusione o integrazione strategica, ampliando il proprio portafoglio di risorse e riducendo la dipendenza da singoli attori esterni.

Infine, non va trascurato il ruolo delle attività politiche e di lobbying, sia a livello locale che nazionale. Attraverso la pressione istituzionale e la partecipazione a tavoli di lavoro, le organizzazioni possono contribuire alla definizione di regolamenti, sistemi di finanziamento, tariffe o standard tecnici più favorevoli al settore. In sintesi, le realtà che adottano la prospettiva della dipendenza dalle risorse sono orientate a intraprendere qualunque azione necessaria per limitare l'esposizione a rischi esterni, mantenere il controllo delle risorse strategiche e ridurre l'incertezza operativa.

Strategie di potere nel contesto della dipendenza dalle risorse

All'interno della teoria della dipendenza dalle risorse, il concetto di potere emerge come un elemento determinante nei rapporti tra organizzazioni. In particolare, le realtà di maggiori dimensioni, con un forte grado di indipendenza economica e gestionale, sono in grado di esercitare una pressione significativa sui soggetti più piccoli o strutturalmente dipendenti. Tale dinamica, ben documentata in ambiti industriali e commerciali, trova corrispondenza anche nel settore dello spettacolo dal vivo.

Nel contesto teatrale e performativo, grandi enti – come teatri nazionali, TRIC (Teatri di Rilevante Interesse Culturale), festival internazionali o circuiti regionali consolidati – possono rappresentare per alcune compagnie una quota rilevante del fatturato annuo o dell'esposizione mediatica. In simili circostanze, l'ente programmatore può dettare condizioni contrattuali più restrittive o richiedere standard qualitativi e di servizio elevati, senza necessariamente incrementare il compenso economico. Ciò può includere l'obbligo per la compagnia di fornire materiali promozionali in formati specifici, garantire la disponibilità per attività collaterali (workshop, incontri con il pubblico, matinée scolastiche) o adeguarsi a tempistiche logistiche molto strette.

Analogamente, in caso di forte domanda per determinati spazi o periodi di programmazione, l'ente ospitante può imporre clausole di esclusiva territoriale, vincoli di replica o condizioni di coproduzione che, pur offrendo visibilità e sostegno produttivo, limitano la libertà della compagnia di circuitare altrove nello stesso arco temporale. La posizione di forza dell'organizzazione dominante può spingersi fino a influenzare scelte artistiche o strategiche dei partner più piccoli, ad esempio orientando la produzione verso formati più compatibili con la programmazione o con il pubblico di riferimento.

Il rovescio della medaglia è che tali strategie di potere, se non bilanciate da relazioni di reciproco beneficio, possono generare una dipendenza eccessiva, riducendo la resilienza delle realtà minori e rischiando di impoverire la diversità dell'offerta culturale. Pertanto, la gestione del potere nelle relazioni interorganizzative richiede un equilibrio tra la legittima tutela degli interessi delle organizzazioni più forti e la salvaguardia della sostenibilità artistica ed economica dei partner meno strutturati.

Network collaborativi

L'approccio dei network collaborativi rappresenta un modello emergente di relazione interorganizzativa, alternativo alla logica puramente competitiva descritta dalla teoria della dipendenza dalle risorse. Se in passato molte organizzazioni culturali e teatrali operavano in maniera autonoma, perseguendo la propria missione artistica in un contesto fortemente individualista, oggi le trasformazioni dell'ambiente esterno – caratterizzato da incertezza economica, mutamenti normativi e rapidi cambiamenti tecnologici – stanno favorendo la nascita di forme di collaborazione strutturata tra soggetti diversi.

Questi network nascono dall'esigenza di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili e ripartire rischi e costi di produzione. Nello spettacolo dal vivo, ciò si traduce nella creazione di alleanze tra teatri, compagnie, festival, enti pubblici e privati, centri di ricerca artistica, istituti di formazione e persino realtà provenienti da settori contigui come il turismo o le industrie creative.

Esempi concreti includono reti di teatri che condividono le spese di produzione di uno spettacolo, permettendo una più ampia circuitazione a livello nazionale o internazionale; collaborazioni tra festival per coprogrammare artisti di rilievo, riducendo i costi di ingaggio e di trasporto; oppure accordi tra enti teatrali e università per sviluppare programmi di ricerca e innovazione tecnologica in ambito scenografico o multimediale.

Tali forme di cooperazione permettono non solo di accedere a competenze complementari, ma anche di ampliare il pubblico di riferimento e di rafforzare la sostenibilità economica delle iniziative. Allo stesso tempo, richiedono un passaggio da una gestione gerarchica e autonoma a un modello orizzontale e partecipato, fondato sulla fiducia reciproca, sulla trasparenza e su obiettivi condivisi.

Ecologia delle popolazioni e spettacolo dal vivo

L'approccio dell'ecologia delle popolazioni è presentato nel manuale di Daft come un modello che, a differenza di altre prospettive sulle relazioni interorganizzative, pone l'attenzione sulla diversità delle organizzazioni e sul loro adattamento all'interno di una popolazione, intesa come l'insieme di soggetti che operano in uno stesso ambito, condividendo caratteristiche simili in termini di utilizzo delle risorse e tipologia di output. Nel contesto dello spettacolo dal vivo, tale popolazione può essere costituita, ad esempio, da teatri stabili, compagnie, centri di produzione indipendenti o festival tematici che competono, direttamente o indirettamente, per le stesse risorse: finanziamenti pubblici, sponsor privati, spazi di programmazione e pubblico.

Secondo questa prospettiva, la diversità organizzativa non nasce prevalentemente dalla trasformazione di entità già consolidate, bensì dalla nascita di nuovi modelli organizzativi che si inseriscono in nicchie non ancora presidiate o che interpretano in modo innovativo la domanda culturale. In altre parole, le organizzazioni già esistenti presentano una capacità limitata di adattamento, mentre il rinnovamento dell'intero settore si realizza soprattutto attraverso iniziative imprenditoriali e creative che danno vita a nuove forme organizzative.

Nello spettacolo dal vivo, ciò può essere osservato nella comparsa di spazi indipendenti multifunzionali, collettivi artistici internazionali, festival interdisciplinari, che vanno a soddisfare bisogni culturali emergenti e modalità di partecipazione del pubblico diverse rispetto a quelle dei teatri tradizionali. Le realtà più consolidate, pur beneficiando di stabilità e riconoscimento istituzionale, possono incontrare maggiori difficoltà nel riposizionarsi rapidamente in risposta a mutamenti del contesto, sia per la rigidità

delle proprie strutture e procedure interne, sia per il peso degli investimenti effettuati in infrastrutture, competenze specialistiche e modelli gestionali sedimentati.

Tali difficoltà di adattamento derivano da diversi fattori: investimenti strutturali e contrattuali difficilmente riconvertibili, informazioni limitate sull'evoluzione della domanda culturale, resistenze cognitive e organizzative radicate nei decisori, oltre alla tendenza a giustificare la permanenza di procedure esistenti in virtù di passati successi. In questo scenario, il cambiamento radicale rappresenta un evento raro, mentre l'innovazione e la capacità di intercettare nuove nicchie di pubblico provengono più frequentemente da organizzazioni di nuova costituzione.

Nel contesto illustrato, il cambiamento dell'ambiente economico e sociale – dovuto, ad esempio, a innovazioni tecnologiche, mutamenti nelle abitudini di consumo o trasformazioni della concorrenza – può essere affrontato non solo attraverso adattamenti incrementali da parte delle singole organizzazioni, ma anche tramite un ricambio (parziale) della popolazione organizzativa. In scenari di mutamento rapido, infatti, talvolta le strutture consolidate, vincolate da inerzia, investimenti pregressi e routine operative, faticano a rinnovarsi in modo radicale; in tali casi può verificarsi che nuove organizzazioni più adatte subentrino o si affianchino alle esistenti, senza escludere che alcune realtà già presenti riescano comunque a trasformarsi con successo.

In sintesi, la teoria suggerisce che la sopravvivenza nel lungo periodo non dipende solo dalla forza o dalla dimensione di un'organizzazione, ma dalla sua capacità di adattarsi a contesti radicalmente mutati. Nei casi in cui questo adattamento è ostacolato da vincoli strutturali o culturali, sarà il mercato stesso a favorire l'entrata di nuovi concorrenti più agili, che occuperanno le nicchie lasciate scoperte e daranno forma a nuove popolazioni organizzative.

Tuttavia, nel contesto culturale e in particolare in quello teatrale, l'emergere di nuovi concorrenti più agili si confronta con una condizione strutturale peculiare: l'asimmetria nell'accesso alle risorse. Tali soggetti, spesso caratterizzati da un'elevata capacità di innovazione e adattamento, operano in un ambiente in cui le risorse economiche, infrastrutturali e relazionali tendono a concentrarsi nelle mani di enti storici e di maggiori dimensioni. Questa configurazione determina un paradosso competitivo: da un lato, gli attori emergenti sono potenzialmente in grado di rinnovare linguaggi, formati e modalità produttive, intercettando meglio l'evoluzione dei gusti del pubblico; dall'altro, la limitata disponibilità di risorse ne riduce la capacità di incidere strutturalmente sull'offerta complessiva. Il rischio che ne deriva è la cristallizzazione di un sistema in cui le istituzioni consolidate, pur disponendo dei mezzi necessari, faticano ad adattarsi ai mutamenti della domanda, producendo un progressivo invecchiamento dell'offerta culturale e una crescente disconnessione rispetto alle aspettative del pubblico.

Nel contesto teatrale, un modello organizzativo può essere inteso come la combinazione specifica di struttura gestionale, tecnologie di produzione, repertorio artistico, obiettivi strategici e competenze

professionali che caratterizzano una determinata realtà, e che il contesto esterno può accogliere o respingere. Ogni nuova compagnia, festival o spazio performativo ricerca una propria “nicchia” di mercato e di pubblico, ossia un ambito d’azione definito da specifiche risorse e da bisogni culturali riconoscibili, sufficiente a garantirne la sostenibilità. Nelle prime fasi di vita, tale nicchia tende a essere ristretta, spesso circoscritta a un territorio o a un segmento di pubblico ben definito, ma può ampliarsi con il tempo se l’organizzazione riesce a ottenere riconoscimento, fidelizzare spettatori e attrarre nuovi sostegni.

Qualora, però, non esista uno spazio adeguato in cui collocarsi – per saturazione del mercato, mancanza di domanda o insufficienza di risorse – la prospettiva più probabile è quella di un progressivo declino, fino alla cessazione dell’attività. In questo processo, oltre alle competenze artistiche e gestionali, giocano un ruolo significativo fattori esterni legati alla congiuntura economica, alle politiche culturali e alle tendenze del consumo culturale. La fortuna, le circostanze contingenti e la capacità di intercettare occasioni favorevoli possono incidere in maniera determinante.

Ad esempio, una compagnia che avvii un progetto innovativo in una città caratterizzata da vivace fermento culturale, sostegno istituzionale e un pubblico aperto alla sperimentazione avrà maggiori probabilità di consolidarsi. Al contrario, lo stesso progetto, avviato in un contesto periferico privo di politiche di sostegno e con domanda culturale stagnante, incontrerebbe forti ostacoli.

Questo modello dell’ecologia delle popolazioni, comunque, può essere applicato per descrivere l’evoluzione e il ricambio delle realtà attive nello spettacolo dal vivo, evidenziando come l’ambiente esterno sia il principale determinante del successo o del fallimento organizzativo. Daft, sempre attenendosi al panorama organizzativo delle organizzazioni a scopo di lucro, individua tre stadi.¹⁹⁸

Il primo stadio, la mutazione, corrisponde all’emergere di nuove forme e modelli organizzativi: compagnie indipendenti, collettivi artistici, festival tematici, spazi performativi non convenzionali, residenze artistiche o iniziative ibride che uniscono teatro, arti visive e musica. Queste nuove realtà nascono per iniziativa di artisti, come spin-off di istituzioni già consolidate o grazie a programmi di sostegno pubblico e privato. Spesso si propongono di rispondere a bisogni emergenti – per esempio, nuovi linguaggi, maggiore inclusione sociale, sperimentazioni interdisciplinari – e introducono soluzioni creative che ampliano la varietà del panorama teatrale.

Segue lo stadio della selezione, in cui solo alcuni di questi nuovi modelli riescono a trovare una “nicchia” sufficientemente ampia e stabile da garantire la sopravvivenza. La selezione è influenzata da fattori come l’accesso ai finanziamenti, la capacità di attrarre e fidelizzare un pubblico, le competenze manageriali e artistiche, e la coerenza con le politiche culturali del territorio. Le iniziative che non riescono a ottenere

¹⁹⁸ Ivi, p. 190.

risorse o riconoscimento, o che non intercettano un pubblico adeguato, tendono a scomparire o a ridimensionarsi.

Infine, si giunge alla fase di consolidamento, in cui i modelli selezionati si stabilizzano e vengono progressivamente istituzionalizzati. Il consolidamento si manifesta, ad esempio, nell'ottenimento di finanziamenti pluriennali, nella creazione di collaborazioni strategiche con teatri e festival di rilievo, nella capacità di attrarre un pubblico fedele e di costruire una reputazione artistica distintiva. Col tempo, tali realtà emergenti possono diventare veri e propri punti di riferimento, influenzando le tendenze artistiche e contribuendo a ridefinire le modalità di produzione e fruizione dello spettacolo dal vivo. In questo scenario, la forza innovativa iniziale non si disperde, ma viene integrata in un modello organizzativo capace di garantire continuità, qualità e adattamento ai mutamenti dell'ambiente. L'istituzionalizzazione non coincide dunque con una cristallizzazione, ma con la capacità di mantenere viva la spinta creativa originaria, trasformandola in una risorsa stabile per l'ecosistema teatrale.

Come in natura, la lotta è particolarmente intensa per le realtà emergenti, che devono conquistarsi un proprio spazio in un ambiente già popolato da istituzioni consolidate e caratterizzato da vincoli strutturali, normative complesse e forte concentrazione di risorse in pochi poli. Fattori come la dimensione del bacino territoriale, la vitalità economica e culturale dell'area di riferimento, la presenza di reti di distribuzione efficienti e la stabilità del quadro politico-istituzionale influenzano in modo decisivo la natalità e la sopravvivenza delle nuove realtà teatrali.

All'interno di questo quadro, si distinguono due strategie principali: l'approccio generalista¹⁹⁹, adottato da organizzazioni che operano su più fronti artistici e organizzativi — ad esempio combinando prosa, danza, musica, attività formative e progetti di audience development — e quello specialista, proprio di realtà che scelgono di focalizzarsi su un segmento preciso del mercato culturale, come il teatro per l'infanzia, la nuova drammaturgia o la performance site-specific. I teatri e le compagnie generaliste tendono a essere più resilienti di fronte ai cambiamenti ambientali, potendo compensare la riduzione della domanda in un ambito con la crescita in un altro e riallocando internamente risorse economiche e professionali. Al contrario, le realtà specialiste, pur essendo più vulnerabili a variazioni improvvise della domanda o a modifiche nei criteri di finanziamento, godono spesso di un vantaggio competitivo all'interno della loro nicchia, potendo offrire un'elevata qualità artistica e una forte identità di marca.

L'approccio istituzionalista, presentato sempre da Daft²⁰⁰, offre una chiave interpretativa preziosa per comprendere il modo in cui le organizzazioni dello spettacolo dal vivo non solo perseguono l'efficienza produttiva, ma si impegnano attivamente per ottenere e mantenere legittimazione agli occhi dei propri

¹⁹⁹ Ivi, p. 191.

²⁰⁰ Ivi, p. 195.

stakeholder. Questa legittimazione, indispensabile tanto quanto le risorse materiali, deriva dall'allineamento tra l'immagine, i comportamenti e le strutture organizzative del soggetto teatrale e le norme, i valori e le aspettative del suo ambiente di riferimento.

In questa prospettiva, la sopravvivenza di un'organizzazione teatrale non dipende soltanto dalla qualità artistica delle produzioni o dalla solidità economica, ma anche dalla sua capacità di segnalare conformità a standard e modelli riconosciuti come "appropriati" dal settore culturale e dalla società. Tali standard possono riguardare sia aspetti estetico-programmatici (ad esempio la presenza di produzioni inedite, l'inclusione di artisti emergenti o di tematiche socialmente rilevanti), sia elementi strutturali e procedurali (come la costituzione di un ufficio dedicato all'accessibilità o l'adozione di politiche di sostenibilità ambientale).

Il fenomeno dell'isomorfismo spiega perché molte organizzazioni teatrali, una volta consolidato il proprio ruolo nel settore, tendano a convergere verso forme organizzative simili. Se nelle fasi iniziali di un segmento culturale si osserva grande varietà di modelli, in quelle successive prevale una spinta verso l'omogeneità, guidata dalla necessità di rispettare le norme implicite ed esplicite che regolano l'accesso alle risorse e al riconoscimento istituzionale.

Nella pratica, la dimensione istituzionale di un teatro può assumere un peso maggiore della dimensione puramente tecnica. Ciò significa che una compagnia può introdurre funzioni e figure professionali – come un responsabile delle pari opportunità o un coordinatore per le relazioni internazionali – non tanto per necessità produttive immediate, quanto per rafforzare la propria legittimità agli occhi di finanziatori e partner. Analogamente, la scelta di adottare determinati linguaggi artistici o di inserire in cartellone spettacoli conformi alle linee guida ministeriali può derivare più dal desiderio di mantenere un posizionamento riconosciuto che da valutazioni esclusivamente artistiche o di mercato.

In sintesi, l'istituzionalismo applicato al settore teatrale mette in luce come la sopravvivenza organizzativa non sia garantita solo dalla capacità di produrre in modo efficiente e innovativo, ma anche dalla costruzione e dal mantenimento di una facciata istituzionale coerente con le aspettative del contesto. Tale facciata, pur potendo risultare in parte indipendente dal lavoro tecnico quotidiano, diventa uno strumento cruciale per ottenere consenso, risorse e continuità operativa.

3.1 Analisi dell'ambiente esterno dei casi studio

Si può affermare che la dipendenza dalle risorse esterne è molto alta per tutti gli enti considerati. Essa è connaturata al modello di politica culturale che sostiene lo spettacolo dal vivo, dove il finanziamento pubblico è al tempo stesso garanzia di missione e principale fonte di vulnerabilità. Le strategie adottate – diversificazione, reti, capitale simbolico, compliance – sono essenziali per mitigare il rischio e aumentare la capacità di influenza, ma non rovesciano la struttura: l'alta dipendenza resta la condizione di base, da amministrare con competenza, trasparenza e lungimiranza strategica.

Le materie prime dello spettacolo dal vivo, in tutti i casi analizzati, non consistono in beni materiali, ma in risorse tecnico-artistiche e infrastrutturali: palcoscenici, laboratori scenografici, impianti, strumenti, spazi teatrali e know-how professionale.

Nel caso del Teatro Comunale di Bologna, tali risorse si articolano nella rete di sedi e laboratori distribuiti sul territorio – dal Teatro Comunale Nouveau all'Auditorium Manzoni, fino alle officine scenotecniche e ai magazzini scenografici – che costituiscono la base operativa della produzione musicale e lirica. Allo stesso modo, ERT, Teatro Due e Ravenna Teatro dispongono di spazi produttivi e sale teatrali proprie o gestite in convenzione (come il Teatro Storchi di Modena, il Teatro Rasi di Ravenna, o le sale del Teatro Due a Parma), che rappresentano il nucleo materiale dell'attività di produzione e ospitalità.

Questi elementi strutturali sono comuni a tutte le organizzazioni teatrali professionali e ne definiscono tanto l'identità quanto la dipendenza: la manutenzione, l'aggiornamento tecnologico e la sicurezza degli spazi richiedono infatti investimenti costanti, per lo più dipendenti dai cicli di finanziamento pubblico. Le risorse umane mostrano la medesima configurazione di fondo. Tutti gli enti analizzati si fondano su personale altamente specializzato, suddiviso in aree artistiche, tecniche, amministrative e di comunicazione. Musicisti, attori, tecnici di scena, direttori di produzione, costumisti e amministrativi costituiscono un capitale professionale non sostituibile, la cui stabilità contrattuale e qualità professionale sono regolamentate, nei casi istituzionali (come TCBO ed ERT), dal Contratto Collettivo Nazionale delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche o da contratti specifici del comparto spettacolo.

Il fattore umano rappresenta dunque la risorsa critica per eccellenza, accomunando le varie organizzazioni in un modello che richiede alta professionalità e continuità operativa, ma che risulta fortemente dipendente dai vincoli economici e normativi che regolano il lavoro nel settore culturale pubblico.

Un'unica eccezione significativa è rappresentata dal Santarcangelo Festival, la cui struttura, pur contando su uno staff stabile (direzione, amministrazione, produzione, comunicazione), si appoggia in modo rilevante sul volontariato non retribuito, elemento che costituisce una peculiarità gestionale rispetto agli altri enti. Ogni edizione del Festival coinvolge infatti decine di volontari, cittadini e studenti che partecipano attivamente alla gestione logistica, all'accoglienza del pubblico e all'allestimento degli spazi, creando una comunità temporanea di lavoro e di condivisione culturale.

3.1.1 Fondazione del Teatro Comunale di Bologna

3.1.1.1 Classificazione dei settori dell'ambiente esterno

Applicata al Teatro Comunale di Bologna, la griglia analitica di Daft consente di comprendere in modo sistematico la natura e la complessità del suo ecosistema operativo, delineando le principali pressioni ambientali e le relative risposte strategiche.

Il settore di appartenenza del Teatro Comunale di Bologna è quello dello spettacolo dal vivo, con specifica collocazione nell'ambito delle fondazioni lirico-sinfoniche riconosciute dal Ministero della Cultura ai sensi del D.Lgs. 367/1996. Tale inquadramento istituzionale definisce un regime giuridico e gestionale particolare, che combina autonomia organizzativa e dipendenza regolatoria, poiché l'attività artistica e produttiva della Fondazione è fortemente influenzata dalle politiche ministeriali, dai criteri di finanziamento del FUS/FSNV e dai correlati vincoli di rendicontazione pubblica. La natura "ibrida" del TCBO – in quanto ente di diritto privato ma con funzioni di interesse pubblico – colloca l'organizzazione in una zona di intersezione tra logiche culturali, amministrative ed economiche, che la obbligano a coniugare missione artistica e sostenibilità finanziaria.

Il governo rappresenta un settore di primaria importanza nel contesto ambientale del TCBO. Il Teatro è soggetto a un intreccio multilivello di regolamentazioni nazionali e locali, che ne determinano la governance e le procedure operative. Gli organi della Fondazione – il Presidente (Sindaco di Bologna), il Consiglio di Indirizzo, il Sovrintendente e il Collegio dei Revisori – assicurano la rappresentanza istituzionale e la responsabilità amministrativa dell'ente. L'intervento pubblico, che si concretizza attraverso il controllo, il finanziamento e la vigilanza, è quindi parte integrante della struttura ambientale del Teatro e ne garantisce la legittimità istituzionale. Al tempo stesso, l'obbligo di conformità alle normative sulla trasparenza e sull'anticorruzione rafforza la dimensione etica e reputazionale dell'organizzazione.

Il mercato servito del Teatro è rappresentato da un pubblico articolato e plurale: spettatori locali, turisti culturali, studenti. A differenza di un'impresa commerciale, l'obiettivo del Teatro dovrebbe non essere

il profitto ma la massimizzazione dell'impatto culturale e sociale. Tuttavia, la struttura presenta alte barriere all'entrata per fasce sociali non agiate e/o non istruite alla fruizione degli spettacoli offerti.

Le materie prime, nel caso dello spettacolo dal vivo, non consistono in beni materiali, bensì in risorse tecnico-artistiche e infrastrutturali indispensabili alla produzione: sale teatrali, laboratori scenografici, impianti tecnici, strumenti musicali e materiali scenici. La Fondazione dispone di una rete di sedi e laboratori distribuiti sul territorio bolognese, che costituiscono l'ossatura produttiva del suo sistema operativo. Questi beni rappresentano la base fisica e simbolica della produzione culturale.

Le risorse umane costituiscono un settore particolarmente delicato per il Teatro Comunale di Bologna, che impiega una molteplicità di professionalità artistiche, tecniche e amministrative. L'organizzazione si fonda su competenze altamente specializzate – musicisti, cantanti, tecnici di scena, costumisti, amministrativi – la cui gestione è regolata dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche²⁰¹.

Nel settore delle risorse finanziarie, la Fondazione opera in un regime di elevata dipendenza da fonti esterne. Il bilancio della Fondazione è composto da contributi pubblici, introiti da biglietteria e sponsorizzazioni private. Tale composizione evidenzia una vulnerabilità strutturale: eventuali riduzioni del FUS o ritardi nei trasferimenti pubblici possono ripercuotersi immediatamente sulla programmazione artistica e sulla stabilità occupazionale.

L'instabilità macroeconomica e le tensioni inflazionistiche incidono sui costi di produzione e sui comportamenti di consumo, ma la riduzione della spesa pubblica per la cultura, soprattutto nel nuovo triennio del FUS/FNSV non grava sulle spalle delle FLS ma di più su tutti gli altri settori, storicamente meno finanziati. In tali circostanze, la resilienza finanziaria del TCBO dipende dalla capacità di adattare la programmazione artistica alla disponibilità di risorse, mantenendo al contempo la qualità dell'offerta e la funzione sociale dell'istituzione.

I fattori socioculturali giocano un ruolo determinante nel modellare l'identità del Teatro Comunale. Bologna, città universitaria e laboratorio culturale, costituisce un contesto fertile per la sperimentazione e il dialogo tra arti, istituzioni e comunità, di cui la Fondazione potrebbe farsi faro, benché questo percorso di apertura non sia mai stato paventato da nessuna delle FLS.

3.1.1.2 Le dimensioni analitiche dell'ambiente organizzativo

L'analisi dell'ambiente organizzativo, nella prospettiva di *Richard L. Daft*, si fonda sull'interazione di due variabili fondamentali: la complessità e la stabilità. La combinazione di tali dimensioni consente di

²⁰¹ Contratto Collettivo Nazionale delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche: <https://www.slc-cgil.it/notizie-produzione-culturale/27-fondazioni-lirico-sinfoniche/791-fondazioni-lirico-sinfoniche-testo-ccnl.html>

individuare quattro configurazioni ambientali, ciascuna delle quali determina differenti esigenze strutturali e modalità di coordinamento.

Nel caso della Fondazione Teatro Comunale di Bologna, l'ambiente in cui l'organizzazione opera può essere descritto come relativamente semplice e stabile, caratterizzato da un insieme di relazioni istituzionali consolidate, da una cornice normativa chiara e da flussi di risorse pubbliche e private che, pur soggetti a variazioni periodiche, si mantengono nel complesso prevedibili. La stabilità di tale contesto è garantita dalla solidità del sistema delle fondazioni lirico-sinfoniche italiane, dal sostegno costante delle istituzioni fondatrici – il Ministero della Cultura, la Regione Emilia-Romagna e il Comune di Bologna – e dall'elevato grado di riconoscimento sociale e culturale di cui il Teatro gode.

La semplicità ambientale del TCBO si riflette nella natura relativamente omogenea degli interlocutori con cui la Fondazione si confronta. Gli attori principali – enti pubblici, sponsor privati, fornitori, artisti e pubblico – sono legati da relazioni stabili, regolate da contratti, convenzioni e procedure ampiamente standardizzate. La prevedibilità dei rapporti istituzionali e la continuità delle fonti di finanziamento consentono alla Fondazione di pianificare le attività artistiche e produttive con un buon livello di sicurezza e di programmare le stagioni con ampio anticipo, minimizzando l'esposizione a rischi imprevisti.

Anche il quadro normativo e amministrativo contribuisce a rafforzare la stabilità dell'ambiente esterno. Le disposizioni che regolano le fondazioni lirico-sinfoniche, il sistema del Fondo Unico per lo Spettacolo e le leggi regionali di sostegno alla cultura forniscono un quadro di riferimento costante, nel quale gli obiettivi di legalità, trasparenza e responsabilità pubblica sono già consolidati. Dal punto di vista artistico e produttivo, la stabilità ambientale consente al Teatro di mantenere una programmazione regolare e riconoscibile, basata sulla tradizione e sull'inserimento di grandi titoli in cartellone.

La stabilità del pubblico rappresenta un ulteriore elemento di semplificazione. Il Teatro Comunale di Bologna gode di una base di spettatori fidelizzata e culturalmente preparata, manca, nonostante le timide attività di ampliamento un rinnovo sistematico del pubblico. Comunque, la prevedibilità dei comportamenti di fruizione consente di calibrare l'offerta in modo efficace, benché l'equilibrio tra sostenibilità economica e funzione culturale non venga mai rispettato.

Come si vedrà nei prossimi capitoli, in linea con la teoria di Daft, le organizzazioni che operano in ambienti semplici e stabili tendono ad adottare strutture più meccaniche, basate su un'elevata formalizzazione, un chiaro sistema di autorità e procedure standardizzate. Il Teatro Comunale di Bologna risponde a questo modello attraverso un'organizzazione gerarchico-funzionale in cui le competenze artistiche, tecniche, amministrative e comunicative sono ben delineate. La presenza di protocolli, regolamenti e piani di controllo interno consente un'elevata efficienza operativa e una

gestione coordinata delle attività, garantendo uniformità nelle decisioni e coerenza nella comunicazione tra i diversi livelli.

La relativa semplicità dell'ambiente favorisce anche un assetto decisionale accentrato, in cui il Consiglio di Indirizzo e il Sovrintendente mantengono un forte controllo sulle scelte strategiche e artistiche. In questo quadro, la leadership assume un carattere prevalentemente gestionale e programmatico, orientato a mantenere la qualità artistica, la sostenibilità economica e la reputazione pubblica. La chiarezza delle linee di comando e la prevedibilità delle dinamiche ambientali riducono la necessità di adattamenti improvvisi e permettono di focalizzare le energie organizzative sul miglioramento continuo piuttosto che sulla risposta a crisi esterne.

3.1.2 Emilia-Romagna Teatro Fondazione

3.1.2.1 Classificazione dei settori dell'ambiente

Applicando il modello di Daft all'analisi di Emilia-Romagna Teatro Fondazione, emerge un sistema relazionale equilibrato e articolato, fondato su un solido ancoraggio istituzionale e su una fitta rete di collaborazioni culturali.

Il settore di appartenenza di ERT è quello dello spettacolo dal vivo, con specifico riferimento alla prosa e alla promozione culturale. L'organizzazione opera come Teatro Nazionale riconosciuto dal Ministero della Cultura e, in quanto tale, è parte integrante del sistema teatrale pubblico italiano. Tale appartenenza definisce un quadro normativo chiaro e consolidato, che regola le modalità di finanziamento, i criteri di valutazione artistica e gestionale, e le funzioni istituzionali di produzione, programmazione e formazione. Il radicamento territoriale della Fondazione e la sua proiezione nazionale e internazionale riflettono un modello di equilibrio tra autonomia operativa e coordinamento istituzionale, tipico delle organizzazioni culturali pubbliche a partecipazione mista.

Il settore del governo esercita un'influenza determinante sull'attività della Fondazione. La partecipazione diretta di enti pubblici nella governance di ERT garantisce un allineamento costante con le politiche culturali nazionali e regionali. Il Consiglio Generale e il Consiglio di amministrazione, nei quali siedono rappresentanti istituzionali, assicurano il raccordo tra l'indirizzo politico e la gestione operativa. La conformità alle normative in materia di anticorruzione, trasparenza e responsabilità amministrativa rafforza ulteriormente la stabilità dell'ambiente regolativo e la legittimazione dell'ente. La presenza di relazioni istituzionali forti, di risorse prevedibili e di una rete culturale capillare consente alla Fondazione di operare in un contesto a bassa turbolenza e alta legittimazione. L'ambiente di ERT può essere descritto come “semplice e stabile”, in cui la sopravvivenza e l'efficacia dell'organizzazione

non dipendono dalla capacità di reagire al cambiamento improvviso, ma dalla solidità delle relazioni e dalla coerenza con cui essa interpreta la propria missione pubblica e culturale.

La Fondazione gestisce direttamente e stabilmente più sedi teatrali – tra cui l’Arena del Sole di Bologna, il Teatro Storchi e le Passioni di Modena, il Teatro Bonci di Cesena – che costituiscono l’infrastruttura fisica del sistema produttivo. Questi spazi rappresentano un patrimonio culturale e operativo che consente all’ente di operare con continuità e di programmare su base pluriennale.

Le risorse umane costituiscono un altro settore cruciale. ERT impiega personale artistico, tecnico e amministrativo altamente specializzato, integrando competenze creative e gestionali. L’ambiente stabile in cui opera favorisce la costruzione di relazioni durature tra i lavoratori e la Fondazione, mentre i contratti collettivi di settore²⁰² garantiscono condizioni omogenee e trasparenti. Permane tuttavia una certa opacità nelle modalità di selezione dei partecipanti alle attività formative, che non risultano mai esplicitate nei bandi, lasciando spazio a margini di discrezionalità nella loro applicazione.²⁰³

Le risorse finanziarie provengono in misura prevalente da contributi pubblici e, in misura complementare, da ricavi propri derivanti da biglietteria, coproduzioni, sponsorizzazioni e progetti europei. Il principale canale di sostegno è rappresentato dal FUS/FNSV, cui si aggiungono i contributi della Regione Emilia-Romagna, dei Comuni soci e di altri enti locali. La regolarità e la prevedibilità dei finanziamenti pubblici, unitamente a una gestione oculata delle entrate proprie, garantiscono alla Fondazione una stabilità economica superiore rispetto alla media del settore. Tale equilibrio finanziario è sostenuto da pratiche di pianificazione pluriennale e da sistemi di controllo interno, che assicurano trasparenza e tracciabilità delle risorse.

Il mercato servito da ERT è rappresentato da un pubblico eterogeneo ma fidelizzato, costituito da spettatori locali, studenti, turisti culturali e appassionati di teatro contemporaneo. La Fondazione opera su più livelli con produzione di spettacoli, programmazione delle stagioni teatrali, attività di formazione e promozione culturale su diversi territori. Il mercato non è dunque inteso in termini puramente

²⁰²Sito della CGIL: CCNL Teatri stabili: <https://www.slc-cgil.it/tutti-i-contratti/41-ccnl-area-produzione-culturale/2415-ccnl-teatri-stabili-compagnie-prosa-2018.html>

²⁰³ Il tema dell’opacità delle modalità di selezione nelle accademie professionalizzanti italiane rappresenta una questione tanto rilevante quanto raramente affrontata in modo sistematico. La mancanza di criteri chiari e verificabili nei processi di ammissione alimenta da anni un senso diffuso di sfiducia e di iniquità tra i candidati, incidendo sulla percezione di legittimità delle istituzioni formative del settore artistico.

Un caso emblematico, risalente a pochi mesi fa, è quello dell’Accademia Nazionale d’Arte Drammatica “Silvio D’Amico”, dove un gruppo di aspiranti attori ha protestato contro le modalità di selezione, giudicate poco trasparenti.

Questo episodio riporta l’attenzione su un nodo strutturale del sistema formativo teatrale italiano: la scarsità di strumenti di controllo e di accountability nelle accademie e nei centri di alta formazione, dove la selezione resta spesso affidata a valutazioni interne non standardizzate e a procedure poco documentate, con il rischio di compromettere la fiducia pubblica nella funzione meritocratica e culturale di tali istituzioni:

https://roma.corriere.it/notizie/cronaca/25_settembre_29/accademia-silvio-d-amico-la-protesta-dei-candidati-di-188-solo-22-dichiarati-idonei-per-la-terza-selezione-e-il-bando-pubblico-47aa6072-28b8-4ac6-8558-08a82b0ebx1k.shtml

economici, ma come spazio relazionale in cui si costruisce valore sociale attraverso la fruizione culturale. La costanza dei flussi di pubblico e la reputazione consolidata della Fondazione contribuiscono a mantenere un rapporto stabile e duraturo con le comunità territoriali.

Le condizioni economiche generali del territorio emiliano-romagnolo, storicamente favorevoli e sostenute da un'economia diversificata e dinamica, offrono un contesto stabile anche per il settore culturale. Le politiche regionali, orientate alla promozione della cultura come fattore di coesione e sviluppo, contribuiscono a mantenere un ecosistema teatrale solido, in cui la collaborazione tra enti pubblici e privati rappresenta una costante strutturale.

Così pure i fattori socioculturali costituiscono una delle componenti più significative dell'ambiente generale. L'Emilia-Romagna è una regione con una tradizione teatrale fortemente radicata e una popolazione culturalmente attiva, sensibile ai temi dell'educazione artistica e della partecipazione civica. Questo clima culturale favorevole sostiene la domanda di spettacolo dal vivo e consolida la funzione sociale del teatro come luogo di formazione e riflessione collettiva. L'azione di ERT, in questo senso, si è perfettamente integrata negli anni con le politiche regionali orientate all'inclusione e alla diffusione della cultura.

Infine, i fattori internazionali completano il quadro ambientale. In quanto Teatro Nazionale, ERT intrattiene relazioni stabili con partner europei e partecipa a circuiti internazionali di coproduzione, come il *Vie Festival*, che porta in Emilia-Romagna artisti e compagnie da tutto il mondo. Tali relazioni favoriscono l'apertura culturale e la circolazione di idee, pur mantenendo un baricentro fortemente radicato nel territorio. L'internazionalizzazione di ERT non è, dunque, una risposta a una pressione competitiva, ma una scelta strategica di consolidamento e prestigio istituzionale.

3.1.2.2 Le dimensioni analitiche dell'ambiente organizzativo

Nel caso di Emilia-Romagna Teatro Fondazione, il sistema ambientale può essere definito come semplice e stabile, poiché l'ente opera all'interno di un quadro normativo, istituzionale e relazionale altamente strutturato, in cui i mutamenti avvengono in modo graduale e prevedibile. Come si è evidenziato, il settore dello spettacolo dal vivo in Emilia-Romagna è sostenuto da politiche pubbliche consolidate, da un tessuto culturale radicato e da relazioni interistituzionali di lungo periodo, che garantiscono una continuità operativa e un elevato grado di coordinamento tra i diversi attori del sistema teatrale.

La semplicità ambientale di ERT si manifesta nella chiarezza e nella limitata variabilità degli interlocutori con cui l'organizzazione si confronta quotidianamente. Gli attori principali – il Ministero della Cultura, la Regione Emilia-Romagna, i Comuni soci, le fondazioni bancarie, gli sponsor privati e il pubblico – rappresentano un insieme relativamente omogeneo e stabile. Le relazioni con questi

soggetti sono regolate da convenzioni, piani di attività triennali, bandi pubblici e contratti standardizzati, che riducono l'incertezza decisionale e assicurano una gestione coordinata delle risorse. Il quadro normativo nazionale definisce in modo preciso i requisiti, le funzioni e i criteri di valutazione dei teatri nazionali, garantendo all'organizzazione un ambiente regolativo stabile e altamente prevedibile.

La stabilità del contesto in cui ERT opera è ulteriormente rafforzata dalla solidità del sistema culturale regionale. L'Emilia-Romagna, storicamente riconosciuta per la qualità delle proprie politiche culturali, sostiene il teatro attraverso contributi costanti e una rete di cooperazione istituzionale tra enti pubblici e soggetti privati. Tale rete favorisce un equilibrio tra autonomia artistica e responsabilità sociale, offrendo alla Fondazione una base di sicurezza che consente una pianificazione pluriennale. La prevedibilità delle risorse e delle normative riduce la necessità di adattamenti strutturali frequenti e favorisce la continuità delle attività artistiche e produttive.

In un ambiente di questo tipo, le organizzazioni tendono ad adottare strutture meccaniche, caratterizzate da un'elevata formalizzazione, da una chiara catena gerarchica e da procedure operative standardizzate. ERT rispecchia pienamente questa configurazione: la presenza di organi di governo ben definiti – il Consiglio Generale, il Consiglio di amministrazione, il Presidente e il Direttore – assicura una netta distinzione di ruoli e responsabilità, mentre la gestione interna è supportata da regolamenti e protocolli che garantiscono coerenza e uniformità nelle decisioni.

Dal punto di vista artistico e produttivo, la stabilità ambientale consente al Teatro di mantenere un equilibrio costante tra innovazione e tradizione. La programmazione annuale e pluriennale delle stagioni teatrali, la gestione diretta di più sale e la collaborazione con compagnie residenti e partner internazionali avvengono secondo una logica di pianificazione regolare e coordinata. I processi decisionali seguono una sequenza predefinita di fasi – ideazione, selezione, produzione, promozione e distribuzione – che riflette la razionalità organizzativa tipica degli ambienti a bassa incertezza. La prevedibilità del contesto permette, inoltre, di ottimizzare l'uso delle risorse economiche e umane, evitando dispersioni e garantendo la sostenibilità economica delle attività.

Anche la relazione con il pubblico rispecchia la stabilità dell'ambiente. ERT gode di un pubblico ampio e fidelizzato, costruito nel tempo attraverso la continuità delle stagioni e la qualità artistica delle produzioni. L'educazione teatrale e la formazione del pubblico, promosse attraverso laboratori, incontri e attività didattiche, consolidano il legame tra l'istituzione e la comunità territoriale, rafforzando la funzione sociale del teatro come luogo di partecipazione e identità collettiva. In questo senso, il pubblico stesso diventa parte integrante dell'ambiente stabile che sostiene la missione culturale della Fondazione. Sotto il profilo tecnologico e organizzativo, l'adozione di strumenti digitali e informatici ha reso più efficienti i processi gestionali e comunicativi, ma senza alterare la struttura di fondo dell'organizzazione. L'innovazione tecnologica, nel caso di ERT, è graduale e integrativa: migliora la qualità del servizio e

la trasparenza dei processi, senza generare turbolenze o necessità di ristrutturazione. L'ambiente tecnologico, quindi, funge da supporto al consolidamento, piuttosto che da fattore di cambiamento.

La complessità interna, coerentemente con la semplicità dell'ambiente esterno, rimane contenuta e ben gestita. La divisione del lavoro è chiara, i processi di comunicazione sono verticali e formalizzati, e la leadership assume una funzione di guida programmatica più che di mediazione adattiva. La prevedibilità dell'ambiente consente ai dirigenti di concentrarsi sulla pianificazione strategica e sulla valorizzazione delle risorse artistiche, anziché sull'emergenza o sulla gestione dell'incertezza.

In termini sistemici, Emilia-Romagna Teatro Fondazione rappresenta un modello di organizzazione integrata e coerente, in cui la stabilità esterna trova un corrispettivo interno in una struttura efficiente, regolata e fortemente orientata alla missione pubblica. La sua capacità di mantenere equilibrio tra rigore amministrativo, qualità artistica e radicamento territoriale deriva proprio dalla natura stabile dell'ambiente in cui opera.

In conclusione, secondo la griglia teorica di Daft, ERT si colloca nel quadrante "semplice e stabile", tipico delle organizzazioni istituzionalizzate che operano in settori regolati e cooperativi. L'ambiente in cui agisce la Fondazione, caratterizzato da relazioni durature, risorse prevedibili e norme consolidate, consente una gestione programmata e una pianificazione sostenibile nel lungo periodo. La sua efficacia organizzativa non deriva dalla capacità di adattarsi a un contesto turbolento, ma dalla coerenza, dalla continuità e dalla capacità di valorizzare le sinergie ambientali. In questo equilibrio sistemico tra stabilità e innovazione controllata risiede la forza strutturale di Emilia-Romagna Teatro Fondazione come attore culturale e istituzionale di riferimento nel panorama nazionale.

La strategia di adattamento di ERT, in un contesto stabile, non si manifesta attraverso cambiamenti radicali o difensivi, ma attraverso processi incrementali di miglioramento e consolidamento. L'adattamento consiste nel perfezionamento continuo delle pratiche gestionali, nell'aggiornamento delle tecnologie di produzione e nella progressiva apertura a nuovi pubblici e linguaggi, senza tuttavia alterare la struttura di base dell'organizzazione. In tal senso, la Fondazione adotta un modello di adattamento di tipo "organico", in cui l'innovazione è integrata nella routine istituzionale e si traduce in una maggiore efficienza e sostenibilità complessiva.

Il ciclo di vita di uno spettacolo all'interno di ERT – prodotto o ospitato – riflette pienamente questo approccio sistemico e pianificato. Le fasi di ideazione, preproduzione, produzione, promozione e circuitazione seguono una sequenza coordinata e regolamentata, in cui le interdipendenze tra artisti, tecnici e amministratori sono chiaramente definite. Questa struttura, che Daft assocerebbe a un ambiente a bassa turbolenza, permette di massimizzare l'uso delle risorse e di garantire coerenza artistica e gestionale.

3.1.3 Teatro Due

3.1.3.1 Classificazione dei settori dell'ambiente esterno

Il Teatro Due si colloca nel settore dei Teatri di Rilevante Interesse Culturale, con una forte vocazione verso la produzione di prosa, sperimentazione contemporanea e drammaturgia. Si configura come fondazione, con responsabilità pubbliche e diretta partecipazione istituzionale, pur mantenendo autonomia gestionale. L'ente ha sede a Parma, città con forte tradizione culturale che valorizza le istituzioni del terzo settore. Il Teatro Due si inserisce in questo tessuto attraverso attività di formazione, relazioni con la comunità e progetti di sperimentazione drammaturgica.

Il pubblico di riferimento è locale, regionale e nazionale: la Fondazione è riuscita a farsi promotrice di eventi culturali in cui sono passati personaggi di spicco della scena teatrale internazionale, come la coreografa francese Maguy Marin, cui è stata dedicata l'edizione 2023 del Reggio Parma Festival.²⁰⁴

Teatro Due riceve risorse da contributi pubblici (Comune, Regione, enti culturali), da sponsorizzazioni, da ricavi di biglietteria e da coproduzioni nazionali e internazionali. L'ente opera con governance definita: Presidente, Direzione, struttura organizzativa interna. L'organigramma ufficiale mostra ruoli di produzione, promozione, comunicazione, formazione. Le risorse umane del Teatro Due includono attori, tecnici, personale organizzativo e direzione. Il programma di "Casa degli Artisti – Alta Formazione" testimonia l'investimento in capitale umano come progetto organico di crescita e rigenerazione artistica.

3.1.3.2 Le dimensioni analitiche dell'ambiente organizzativo

Nel caso del Teatro Due di Parma, il contesto ambientale mostra segnali che lo collocano in una condizione intermedia tra moderata complessità e discreta stabilità. Non si tratta di un ambiente privo di vincoli o variabilità, ma di un sistema nel quale le relazioni istituzionali, le risorse e le pratiche operative sono in larga misura consolidate nel tempo. Teatro Due, infatti, è una realtà consolidata sia nel tempo che nel territorio e ha delle dimensioni medio-grandi se comparate con le realtà dell'ambiente nel quale interagisce. I concorrenti diretti presenti nel territorio sono di dimensioni ridotte, il che permette alla Fondazione di affacciarsi al mercato con una varietà più ampia di prodotti. Altresì, la complessità esterna al Teatro Due è mitigata da una serie di fattori, come ad esempio gli attori con cui il Teatro Due interagisce, i quali sono relativamente stabili e ben identificabili: istituzioni pubbliche locali (Comune, Regione, enti culturali), sponsor, compagnie, il proprio ensemble di attori stabili, tecnici e pubblico. Le relazioni sono in molti casi di lunga durata e regolamentate da convenzioni e accordi.

²⁰⁴ Reggio Parma Festival: <https://www.teatrodue.org/maguy-marin-la-passione-dei-possibili/>

Questo insieme di condizioni comporta che l'ambiente operativo del Teatro Due non mostri una molteplicità incontrollata di soggetti in rapido mutamento, ma un orizzonte relazionale che può essere gestito attraverso strumenti informativi stabili e una governance coerente.

Quanto alla stabilità, l'ambiente del Teatro Due mostra caratteristiche di prevedibilità, ma non di immobilità assoluta. Innanzitutto, il teatro ha una storia consolidata: nasce come Compagnia del Collettivo, evolve in stabile, poi in fondazione, operando su un modello che ha attraversato decenni di pratiche culturali e relazioni consolidate con l'amministrazione pubblica.²⁰⁵ Il riconoscimento ufficiale e la partecipazione a reti europee (European Theatre Convention) sostengono la stabilità della posizione del Teatro Due nel panorama teatrale nazionale e internazionale.²⁰⁶

Tuttavia, l'ambiente non è privo di variazioni: le politiche culturali possono cambiare, i bilanci pubblici possono subire riduzioni, le tendenze politiche e le tecnologie possono introdurre pressioni di innovazione. In sintesi, l'ambiente mostra una discreta stabilità, con fluttuazioni che sono in gran parte gestibili e previste.

Combinando questi due assi, il Teatro Due si pone in un territorio interpretabile come una configurazione "moderatamente complessa e relativamente stabile". Non è in un ambiente radicalmente turbolento né in un universo semplicistico privo di perturbazioni. Non si trova, in un ambiente quasi perfettamente prevedibile come quello dei due grandi enti visti in precedenza, ma nemmeno nel caos del mercato come può esserlo una compagnia indipendente. La Fondazione opera in un sistema istituzionale fortemente regolato, nel quale le relazioni con i finanziatori pubblici e privati, con le istituzioni territoriali e con il pubblico rappresentano un quadro costante di riferimento. Questa posizione ambientale implica alcune conseguenze strutturali. È prudente per il Teatro mantenere livelli di formalizzazione (regolamenti interni, organigrammi, procedure) sufficienti a garantire coerenza e controllo, pur lasciando spazi di flessibilità per l'innovazione artistica e la sperimentazione. Pur essendo il contesto stabile nella sua essenza, il Teatro Due deve preservare una certa capacità di adattamento incrementale, in modo da non restare rigido di fronte a cambiamenti culturali, normativi, tecnologici.

3.1.4 Ravenna Teatro

3.1.4.1 Classificazione dei settori dell'ambiente esterno

Ravenna Teatro opera come centro di produzione teatrale, con una vocazione ibrida che mescola produzione, ospitalità, formazione, sperimentazione e programmazione urbana. È riconosciuto come

²⁰⁵ Teatro due – Storia: <https://www.teatrodue.org/la-storia/>

²⁰⁶ European Theatre Convention: <https://www.europeantheatre.eu/member/fondazione-teatro-due>

“centre for theatrical creation” nella rete europea dei teatri (ETC)²⁰⁷. Le sue attività abbracciano non solo la drammaturgia contemporanea, ma anche la produzione cinematografica, la musica e l’editoria.²⁰⁸ Per quel che riguarda le materie prime, Ravenna Teatro trae risorse artistiche dai suoi gruppi fondatori – Teatro delle Albe e la Compagnia Drammatico Vegetale – e dagli spazi fisici che gestisce: il Teatro Rasi (gestito da Ravenna Teatro), il complesso Malagola che accoglie la scuola di vocalità e centro studi sulla voce, e altri spazi come Vulkano, oltre a collaborazioni con il Teatro Alighieri per parti della programmazione.

Nel settore delle risorse umane, la Fondazione impiega figure creative, tecniche e organizzative stabili, come indicato nella pagina “Organizzazione”²⁰⁹ dove sono nominati i responsabili della promozione, della comunicazione, della direzione artistica e tecnica. La continuità di queste risorse consente a Ravenna Teatro di disporre di un capitale di conoscenza interna e di progetto che alimenta la propria identità produttiva.

Nel mercato servito, Ravenna Teatro si rivolge a un pubblico locale, per quel che riguarda l’attrattività della programmazione negli spazi gestiti, ma ad un pubblico regionale e nazionale per quel che riguarda l’attività di produzione e formazione. La Stagione dei Teatri – che Ravenna Teatro cura presso il Teatro Rasi e attraverso il Teatro Alighieri – offre una programmazione che aspira sia a consolidare spettatori fidelizzati sia ad attrarre nuovi segmenti. Le attività “non-scuola” e le residenze artistiche contribuiscono a estendere l’offerta anche su fronti educativi e formativi.

Le condizioni economiche generali del territorio in cui l’ente opera giocano un ruolo significativo nel fornire un contesto relativamente favorevole alla sostenibilità culturale. Ravenna è una città con una forte vocazione culturale, con turisti attratti dal patrimonio storico-artistico e una comunità interessata alla produzione artistica. Ciò ha creato un ambiente favorevole per le istituzioni culturali stabili come Ravenna Teatro e tanti altri gruppi di ricerca e sperimentazione, come ad esempio i Motus o la Sociedad Raffaello Sanzio. I fattori socioculturali rappresentano una dimensione chiave. Ravenna Teatro pone grande attenzione alle pratiche culturali legate alla comunità: i progetti “non-scuola”, le residenze artistiche, e la cura di spazi urbani e site-specific mostrano un’intenzione di radicamento e dialogo con il tessuto civile. Il riferimento alla “polis” nella home del sito ufficiale indica esplicitamente la concezione del teatro come spazio di comunità e partecipazione.²¹⁰

²⁰⁷ European theatre Convention: <https://www.europeantheatre.eu/member/ravenna-teatrocentro-di-produzione>

²⁰⁸ Teatro delle Albe: <https://www.teatrodellealbe.com/ita/ravenna-teatro>

²⁰⁹ Ravenna Teatro – Organizzazione: <https://ravennateatro.com/chi-siamo/organizzazione/>

²¹⁰ Ravenna Teatro: <https://www.teatrodellealbe.com/ita/ravenna-teatro>

3.1.4.2 Le dimensioni analitiche dell'ambiente organizzativo

Nel caso del Ravenna Teatro, come in quello di Teatro Due, l'ambiente può essere descritto come moderatamente complesso e relativamente stabile. Ravenna Teatro in ordine di grandezza è leggermente inferiore al Teatro Due, sia per numero di recite, che per costi totali del progetto e totale dei finanziamenti.

La complessità ambientale del Ravenna Teatro è connessa alla sua natura di centro di produzione teatrale polifunzionale, in cui coesistono più linee di attività. Questa pluralità di missioni implica una rete estesa di relazioni con soggetti pubblici e privati: il Comune di Ravenna, la Regione Emilia-Romagna, il Ministero della Cultura, scuole e università, compagnie ospiti, artisti in residenza, associazioni culturali e il pubblico cittadino.

Tale configurazione rende l'ambiente esterno multilivello, in cui Ravenna Teatro agisce simultaneamente come produttore, educatore e mediatore culturale, con un continuo scambio di risorse materiali e simboliche tra le diverse componenti del sistema teatrale.

La stabilità ambientale è invece assicurata dal consolidato sostegno istituzionale e dalla coerenza delle politiche culturali locali. Ravenna Teatro opera in convenzione con il Comune di Ravenna, che ne sostiene la missione pubblica, e con il contributo della Regione Emilia-Romagna, all'interno di un sistema teatrale regionale strutturato e coordinato. Questa cornice istituzionale riduce la volatilità finanziaria e organizzativa, garantendo la possibilità di pianificare strategie pluriennali e di mantenere una continuità produttiva anche in fasi di incertezza economica nazionale.

Sebbene l'ambiente sia tendenzialmente stabile, Ravenna Teatro opera anche in un contesto culturale che richiede adattamenti progressivi. La presenza di pubblici differenziati, la necessità di innovare i linguaggi scenici, la crescente digitalizzazione dei processi comunicativi e la partecipazione a reti europee introducono elementi di variabilità che l'organizzazione gestisce attraverso un assetto flessibile. La Fondazione risponde a queste pressioni mediante un modello di apprendimento organizzativo continuo, basato sulla sperimentazione e sull'integrazione di pratiche creative e pedagogiche. La stessa *Non-scuola* ne è un esempio emblematico: un progetto nato come laboratorio sperimentale e divenuto, nel tempo, un vero e proprio strumento di mediazione sociale e culturale, capace di adattarsi a diversi contesti territoriali e generazionali.

Dal punto di vista strutturale, la combinazione di complessità e stabilità si riflette in una organizzazione di tipo ibrido, in cui convivono elementi burocratici e organici. Da un lato, la Fondazione adotta procedure amministrative e gestionali formalizzate, coerenti con i vincoli pubblici e con le normative di trasparenza; dall'altro, mantiene un'elevata flessibilità operativa nelle aree artistiche e formative, che le consente di reagire rapidamente alle opportunità di collaborazione e alle trasformazioni culturali. Gli

uffici di produzione, comunicazione e organizzazione fungono da ruoli di confine, mediando costantemente tra esigenze artistiche e richieste ambientali.

La capacità di un'organizzazione di prosperare in un ambiente moderatamente complesso e stabile dipende dalla sua abilità nel mantenere equilibrio tra standardizzazione e adattamento. Ravenna Teatro rappresenta un esempio di questa logica bilanciata: le attività sono regolate da procedure e convenzioni che assicurano coerenza e responsabilità, ma la cultura organizzativa è permeata da un forte orientamento alla sperimentazione e alla partecipazione.

3.1.5 Santarcangelo Festival

3.1.5.1 Classificazione dei settori dell'ambiente esterno

Santarcangelo dei Teatri, definito “festival multidisciplinare” a livello statale²¹¹, si colloca nel campo delle arti performative contemporanee, con un forte orientamento alla produzione, alla sperimentazione e alla ricerca intermediale. Santarcangelo dei Teatri è considerato l'organizzatore del più antico festival italiano dedicato alle arti performative contemporanee e uno dei più significativi nel panorama europeo. Questo posizionamento definisce vincoli specifici di qualità, innovazione e reputazione che il Festival deve mantenere per conservarsi rilevante.

Nel settore del governo, il Festival opera come associazione no-profit riconosciuta, con parametri connessi al Ministero della Cultura, alle istituzioni locali e regionali. È soggetto a bandi, regolamenti, criteri ministeriali per il riconoscimento e il finanziamento delle attività culturali. Il documento ufficiale che delinea la missione indica che Santarcangelo dei Teatri è riconosciuto dal Ministero come ente promotore del festival pluriennale.

I fattori socioculturali giocano un ruolo centrale: il Festival è radicato nella comunità di Santarcangelo, nella collettività cittadina, nella cultura locale, e articola la relazione tra arte, città e pubblico. La sua visione include la costruzione di una comunità temporanea che abita l'intera cittadina, condivide valori, ricerca estetica, partecipazione civica e trasformazione urbana. Nel mercato servito, il Santarcangelo Festival si rivolge a un pubblico locale, nazionale e internazionale. Oltre alla partecipazione degli spettatori durante i giorni del Festival, la sua attività nei mesi precedenti favorisce l'instaurarsi di una comunità temporanea di cittadini, artisti e spettatori. Il Festival costruisce una comunità effimera attorno alla performance, che si “raduna” in città per il periodo del Festival.

²¹¹ Ministero della Cultura. (2025, 27 giugno). *Decreto direttoriale n. 741 del 27 giugno 2025 – Ammissione al triennio 2025–2027 degli organismi dell'ambito multidisciplinare del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo (FNSV)*. Direzione Generale Spettacolo.

Anche per Santarcangelo, le condizioni economiche generali del territorio romagnolo e nazionale influenzano fortemente l'ambiente del Festival. Le politiche culturali regionali, la disponibilità di risorse pubbliche e la centralità della Romagna come area culturale contribuiscono a un contesto che può supportare iniziative innovative e artistiche con un certo margine di prevedibilità. Le risorse finanziarie provengono da contributi istituzionali (nazionali, regionali, locali), da sponsorizzazioni, da entrate collegate al biglietto, da coproduzioni artistiche e da finanziamenti europei o internazionali in cooperazione con partner culturali.

3.1.5.2 Le dimensioni analitiche dell'ambiente organizzativo

Nel caso del Santarcangelo Festival, il contesto ambientale si colloca chiaramente nel quadrante “semplice e instabile”, tipico delle organizzazioni culturali che operano nel settore contemporaneo delle arti performative, che a seconda della tipologia di ente può variare da questo a “complesso e instabile”. Tale configurazione deriva dalla molteplicità dei soggetti coinvolti, dalla varietà delle attività svolte e dalla costante mutazione del panorama culturale, economico e sociale in cui l'ente si inserisce.

L'ambiente semplice si distingue da quello complesso, nel disegno di Daft, per il numero di elementi che abitano e agiscono l'ambiente esterno in cui opera l'ente e anche per il grado di similitudine che li contraddistingue. Va da sé che questo tipo di analisi è di tipo qualitativo ma può appoggiarsi ad elementi quantitativi, che possono fare riferimento, per esempio, alla grandezza degli enti in termini di dipendenti, costi di produzione, eccetera. Il grado di complessità ambientale in cui opera Santarcangelo Festival si manifesta su più piani, ma essendo un ente storico, che si è garantito, almeno fino a quest'anno²¹², un accesso continuo al finanziamento statale, le relazioni intessute hanno fatto sì che l'ambiente gli desse una stabilità pluriennale. L'organizzazione agisce come piattaforma multidimensionale in cui convergono produzione artistica, ricerca, educazione e attivazione territoriale. Attorno al Festival orbitano istituzioni pubbliche (Ministero della Cultura, Regione Emilia-Romagna, Comune di Santarcangelo), sponsor privati, fondazioni, compagnie artistiche internazionali, reti culturali europee, cittadini e comunità locali. Inoltre, l'organizzazione è responsabile della gestione di processi creativi complessi – come residenze, commissioni artistiche e progetti partecipativi – che richiedono competenze diversificate e capacità di coordinamento orizzontale.

²¹² Nella valutazione del FNSV 2025-2027 la Commissione multidisciplinare ha ridotto fortemente il punteggio QA attribuito (da 28,30 a 14 punti): una decurtazione che può essere interpretata come una “segnalazione” critica al progetto artistico del festival. Secondo diverse analisi, pubblicate da *La Repubblica*, *Ateatro* o *Teatro e Critica*, tale riduzione del punteggio è stata percepita come un “dimezzamento” voluto dal Ministero, una decisione che ha suscitato scalpore né poco. Si sottolinea che le Regioni hanno espresso particolare indignazione nei confronti di questo trattamento applicato al Santarcangelo, ritenuto penalizzante e in contrasto con il valore culturale del festival. Altresì, si legge che la decurtazione drastica del punteggio (e il rischio di esclusione) segnala un atteggiamento selettivo della Commissione.

Il Festival opera, quindi, in un contesto caratterizzato da un equilibrio fragile tra sostegno istituzionale e incertezza del mercato culturale. Le politiche di finanziamento pubblico – in particolare i contributi del Ministero della Cultura e della Regione Emilia-Romagna – garantiscono un quadro di riferimento relativamente stabile, ma la dipendenza da bandi, cofinanziamenti e partnership esterne introduce un margine costante di imprevedibilità. Ogni edizione richiede la costruzione ex novo di alleanze artistiche e logistiche, in un ambiente segnato da cicli brevi, mutamenti nei linguaggi estetici e variazioni nei comportamenti del pubblico.

Allo stesso tempo, la complessità del contesto è mitigata da fattori di stabilità locale. Il Festival gode di un forte radicamento territoriale e di un riconoscimento consolidato da parte della comunità cittadina e delle istituzioni. L'appartenenza al tessuto urbano di Santarcangelo non solo fornisce continuità logistica e sociale, ma funge da “ancora ambientale” che bilancia la volatilità delle dinamiche artistiche e internazionali. La comunità locale, infatti, non è spettatrice passiva, ma parte integrante del processo produttivo e dell'identità del Festival.

4.0 Fondamenti teorici dell'organizzazione e metodologia dell'analisi: l'ambiente interno

4.0.1 Dall'Analisi del Contesto alla Formulazione Strategica

Analizzando le diversità che contraddistinguono ognuna delle cinque organizzazioni prese in analisi, è possibile avanzare delle considerazioni sull'ambiente interno e sull'ambiente esterno che riguardano ognuna di esse. Innanzitutto, ogni organizzazione è un sistema e ogni sistema “è un insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente, li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno. Il bisogno di input e di output riflette la dipendenza dall'ambiente esterno. L'espressione “elementi interagenti” significa che sia le persone sia le unità organizzative dipendono gli uni dagli altri e devono lavorare insieme.”²¹³

Un'organizzazione viene costituita e strutturata con l'obiettivo di conseguire finalità specifiche, le quali sono stabilite in prima istanza dall'amministratore delegato e/o dal gruppo dirigente di vertice. La configurazione strutturale e il design organizzativo rappresentano, dunque, una risposta funzionale all'intento strategico definito. In tale prospettiva, la responsabilità primaria del top management consiste nella definizione degli obiettivi, nella formulazione della strategia e nella scelta della struttura più adeguata, al fine di garantire un'efficace adattabilità dell'organizzazione ai mutamenti del contesto esterno. Altresì, è possibile affermare che i dirigenti di livello intermedio svolgono un ruolo analogo, ma riferito alle singole unità operative, operando all'interno delle direttive generali stabilite dalla leadership centrale.

Il vertice organizzativo è anche incaricato di individuare i punti di forza e di debolezza interni, al fine di delineare la competenza distintiva dell'organizzazione rispetto ai concorrenti attivi nello stesso settore. Tale attività di analisi interna si basa spesso su una valutazione delle singole unità organizzative ed è influenzata sia dai risultati ottenuti in passato, sia dallo stile di leadership espresso dall'amministratore delegato e dalla sua squadra.

Il processo di definizione della direzione strategica ha generalmente inizio con un'accurata ricognizione delle opportunità e delle minacce presenti nell'ambiente esterno, prendendo in considerazione variabili

²¹³ Daft, R. L., *Op. Cit.*, 2001, p. 618.

quali l'ampiezza dei cambiamenti in atto, il grado di incertezza associato e la disponibilità di risorse chiave.²¹⁴

Il passaggio successivo nel processo strategico consiste nella definizione della missione dell'organizzazione, insieme agli obiettivi ufficiali, che devono emergere da un'attenta valutazione della coerenza tra le opportunità offerte dall'ambiente esterno e le risorse o competenze distintive interne. Una volta stabilito questo quadro di riferimento, è possibile procedere all'elaborazione di obiettivi specifici e strategie operative, che delineano in modo più concreto le azioni attraverso cui l'organizzazione intende realizzare la propria missione e raggiungere gli scopi prefissati.²¹⁵

Si è detto che ogni organizzazione è un sistema. La distinzione tra sistemi chiusi e sistemi aperti rappresenta un passaggio concettuale fondamentale nell'evoluzione degli studi organizzativi. Un sistema chiuso è concepito come indipendente dal contesto ambientale in cui è inserito: si configura come un'entità autosufficiente, delimitata e non influenzata dalle dinamiche esterne. Tuttavia, è importante sottolineare che, nella realtà, un sistema completamente chiuso è difficilmente riscontrabile, difatti essa risulta praticabile solo in condizioni ambientali altamente stabili e prevedibili.

Diversamente, un sistema aperto è caratterizzato dalla necessità di interagire costantemente con l'ambiente esterno per garantirsi la sopravvivenza. Tale sistema è intrinsecamente interconnesso con il contesto: assorbe risorse dall'ambiente e vi reimmette prodotti o output. L'isolamento non è possibile; al contrario, il sistema deve essere in grado di adattarsi in modo continuo ai cambiamenti esterni. Questa apertura comporta un grado di complessità significativamente maggiore, poiché le organizzazioni non devono occuparsi soltanto dell'efficienza interna, ma anche – e spesso in misura più critica – della capacità di reperire risorse, interpretare le trasformazioni ambientali, rispondere alle sollecitazioni esterne e mantenere un adeguato coordinamento interno in condizioni di incertezza. Qualsiasi organizzazione che dipenda dall'interazione con l'ambiente per mantenere la propria operatività deve pertanto essere considerata, a pieno titolo, un sistema aperto.²¹⁶

È tuttavia fondamentale puntualizzare che non ogni sistema aperto può essere automaticamente qualificato come una *learning organization*. Sebbene ogni organizzazione abbia l'esigenza di interagire con l'ambiente e di adattarsi alle sue variazioni, la *learning organization* si distingue per una caratteristica ulteriore: la capacità di apprendere in modo sistematico e intenzionale da tali interazioni. La tendenza verso il modello di *learning organization* riflette infatti il desiderio di migliorare

²¹⁴ Ivi, p. 51.

²¹⁵ Ivi, p. 52.

²¹⁶ Ivi, p. 17.

continuamente in ogni area dell'attività organizzativa²¹⁷, promuovendo l'innovazione, lo sviluppo delle competenze, l'elaborazione condivisa della conoscenza e la capacità di affrontare il cambiamento in modo proattivo. Un sistema aperto può limitarsi a rispondere agli stimoli esterni in maniera reattiva o adattativa, senza necessariamente attivare processi di apprendimento trasformativo al proprio interno. La *learning organization*, al contrario, fa del miglioramento continuo un elemento strutturale della propria identità organizzativa, ponendo l'apprendimento come leva strategica per affrontare contesti complessi e in evoluzione.

Ogni sistema organizzativo si articola in una pluralità di sottosistemi, ciascuno dei quali svolge funzioni specifiche indispensabili alla sopravvivenza e al corretto funzionamento dell'organizzazione. Tali sottosistemi comprendono, tra gli altri, le funzioni legate alla produzione, al monitoraggio dei confini organizzativi, alla manutenzione, all'adattamento e alla direzione strategica.

Il sottosistema produttivo ha il compito di generare gli output dell'organizzazione, ovvero beni e servizi destinati al mercato o agli utenti finali. I sottosistemi di confine regolano l'interazione dell'organizzazione con l'ambiente esterno e includono attività fondamentali come l'approvvigionamento delle risorse e la commercializzazione dei prodotti. Il sottosistema di manutenzione garantisce la continuità e l'efficienza operativa, occupandosi della gestione ordinaria sia delle infrastrutture materiali che delle risorse umane. I sottosistemi adattivi, invece, sono deputati alla capacità dell'organizzazione di modificarsi in risposta ai cambiamenti ambientali, sostenendo i processi di innovazione e trasformazione. Infine, il sottosistema manageriale svolge una funzione centrale di coordinamento, supervisione e direzione strategica, assicurando l'allineamento tra i diversi sottosistemi e orientandoli al raggiungimento degli obiettivi organizzativi complessivi.

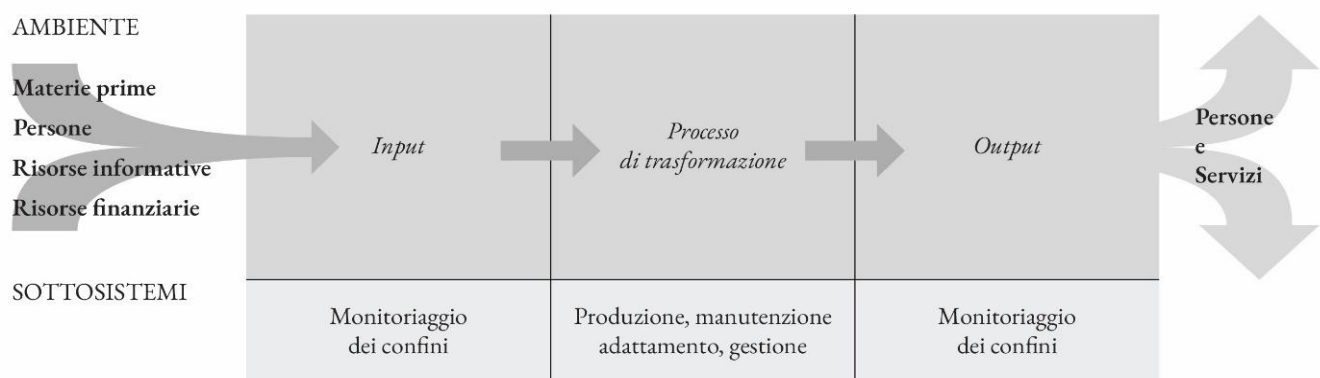


Figura 4.1: rappresentazione di un sistema aperto e dei suoi insiemi. Riproduzione dell'autore. Elaborazione dell'autore. Fonte: Daft.

²¹⁷ Ivi, p. 18.

Le dimensioni organizzative possono essere distinte in due categorie principali: strutturali e contestuali. Le dimensioni strutturali si riferiscono alle caratteristiche interne di un'organizzazione e offrono strumenti concettuali utili per descrivere, misurare e confrontare le strutture organizzative tra loro. Al contrario, le dimensioni contestuali riguardano l'organizzazione nel suo complesso e includono variabili quali la dimensione complessiva, le tecnologie impiegate, l'ambiente in cui opera, gli obiettivi strategici e la cultura organizzativa. Questi elementi contestuali agiscono come fattori esterni o di contesto che influenzano la configurazione delle dimensioni strutturali, fungendo da cornice entro cui si sviluppano i processi organizzativi. È importante notare che le dimensioni contestuali possono generare ambiguità interpretative, poiché rappresentano sia l'ambiente esterno sia l'organizzazione nel suo complesso. Esse vanno quindi intese come un insieme di fattori interconnessi e sovrapposti, alla base della definizione della struttura e del funzionamento operativo dell'organizzazione.

Tra le dimensioni strutturali, la formalizzazione rappresenta il grado in cui i comportamenti e le attività organizzative sono regolati da documentazione scritta, come procedure, regolamenti interni, mansionari e manuali. Un alto livello di formalizzazione implica un'organizzazione fortemente normata, in cui le attività sono standardizzate e regolate in modo preciso; al contrario, un basso livello indica maggiore informalità e flessibilità. La specializzazione esprime la suddivisione del lavoro all'interno dell'organizzazione: quanto più i compiti sono frammentati tra posizioni distinte, tanto maggiore è il livello di specializzazione. La gerarchia, invece, definisce le linee di autorità e il sistema di rendicontazione tra livelli organizzativi. Essa è strettamente legata all'ambito di controllo, cioè al numero di persone supervisionate da un singolo manager: ambiti ristretti tendono a generare gerarchie lunghe e articolate, mentre ambiti ampi portano a strutture più piatte. Un'altra dimensione rilevante è la centralizzazione, che riguarda il livello al quale vengono prese le decisioni strategiche e operative: le organizzazioni centralizzate accentuano l'autorità nei vertici, mentre quelle decentralizzate distribuiscono le decisioni lungo vari livelli. La professionalità è invece definita dal livello medio di istruzione e formazione formale richiesto ai dipendenti per l'esercizio delle proprie funzioni. Infine, attraverso gli indicatori del personale, si analizza la composizione della forza lavoro in relazione alle diverse funzioni operative, amministrative e professionali, ponendo in rapporto il numero di addetti per categoria con il totale dei dipendenti.

Per quanto riguarda le dimensioni contestuali, la dimensione dell'organizzazione è generalmente misurata attraverso il numero di persone impiegate, sebbene indicatori economici come il fatturato o il patrimonio possano anch'essi fornire utili informazioni. La tecnologia si riferisce agli strumenti, ai processi e alle conoscenze utilizzate per trasformare input in output, cioè per realizzare i beni e i servizi offerti. L'ambiente comprende l'insieme degli elementi esterni con cui l'organizzazione entra in

relazione, tra cui clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, settori di attività e altri attori organizzativi. Gli obiettivi e la strategia delineano le finalità dell'organizzazione e le modalità attraverso cui essa intende posizionarsi nel contesto competitivo, definendo così l'ambito operativo e le relazioni con i propri stakeholder. Infine, la cultura organizzativa rappresenta l'insieme dei valori, delle convinzioni e delle norme condivise dai membri dell'organizzazione, che influenzano in modo profondo i comportamenti individuali e collettivi. Sebbene non sempre esplicitata formalmente, la cultura si manifesta nelle pratiche quotidiane, nei simboli, nelle narrazioni e nei rituali organizzativi.

Nel loro complesso, queste undici dimensioni – sei strutturali e cinque contestuali – sono profondamente interdipendenti. Ad esempio, un'organizzazione di grandi dimensioni, dotata di tecnologia routinaria e operante in un contesto stabile, tenderà a sviluppare una struttura caratterizzata da elevata formalizzazione, specializzazione e centralizzazione. Comprendere le relazioni tra tali dimensioni consente di cogliere aspetti organizzativi che non sono immediatamente osservabili dall'esterno, ma che rivelano tratti fondamentali per l'analisi del funzionamento e della configurazione interna di un'organizzazione.²¹⁸ Il capitolo successivo approfondirà ulteriormente tali interazioni, fornendo strumenti interpretativi utili per la progettazione e la valutazione organizzativa dei casi studio.

4.0.2 Le strategie di adattamento organizzativo secondo Miles e Snow

Un contributo rilevante e riguardante la classificazione delle strategie di business, come riportato da Daft²¹⁹, è stato fornito da Raymond Miles e Charles Snow, i quali hanno sviluppato una tipologia fondata sul principio secondo cui i manager tendono a formulare strategie coerenti con le condizioni dell'ambiente esterno. Secondo questo approccio, le organizzazioni perseguono una costante ricerca di allineamento tra le proprie caratteristiche interne, la strategia adottata e le dinamiche ambientali. La tipologia identifica quattro modalità strategiche principali: esploratrice, difensiva, analitica e reattiva. La strategia esploratrice si caratterizza per l'orientamento all'innovazione, alla sperimentazione e all'assunzione di rischi, con l'obiettivo di individuare nuove opportunità e stimolare la crescita. Questo approccio si rivela particolarmente efficace in contesti dinamici ed espansivi, dove la creatività rappresenta un vantaggio competitivo più rilevante dell'efficienza. Esempi emblematici di imprese esploratrici sono aziende leader dell'alta tecnologia e della logistica avanzata, che investono in modo costante nello sviluppo di servizi e tecnologie innovative.

²¹⁸ Ivi, pp. 22-28.

²¹⁹ Ivi, p. 66.

La strategia difensiva rappresenta l'opposto dell'esplorazione. Essa privilegia la stabilità, la riduzione dei costi e la fedeltà della clientela esistente, limitando al minimo l'innovazione e la diversificazione. L'attenzione si concentra sull'efficienza interna, sul controllo e sulla fornitura di prodotti affidabili e di qualità costante. Tale approccio risulta particolarmente adatto in settori maturi o in ambienti caratterizzati da bassa variabilità, e viene spesso adottato da imprese che devono affrontare crisi economiche o contrazioni della domanda.

La strategia analitica rappresenta una via intermedia, combinando elementi dell'esplorazione e della difesa. L'organizzazione mantiene una base di attività stabile e consolidata, orientata all'efficienza, ma al tempo stesso sviluppa innovazioni mirate in segmenti di mercato più dinamici. Questo approccio consente di bilanciare la stabilità dei prodotti tradizionali con la sperimentazione di nuove linee, garantendo così un duplice presidio competitivo.

La strategia reattiva, infine, non costituisce propriamente una strategia pianificata. Si manifesta quando l'organizzazione risponde agli stimoli esterni in maniera episodica e contingente, senza una missione definita o obiettivi di lungo periodo. In tali contesti, le decisioni sono dettate da necessità immediate, il che può, in alcuni casi, produrre soluzioni efficaci, ma spesso espone l'impresa a rischi elevati e a perdita di competitività.

Le scelte strategiche influenzano in maniera determinante la configurazione organizzativa. Una strategia di leadership di costo, finalizzata all'efficienza, può manifestarsi, ad esempio, in un Teatro Nazionale o in una Fondazione Lirico-Sinfonica che punta a ridurre i costi di produzione replicando stagioni consolidate, riutilizzando scenografie e costumi già presenti in magazzino e centralizzando le decisioni artistiche e organizzative nella direzione generale. Tale assetto si accompagna a processi fortemente standardizzati e a un controllo gerarchico marcato, con personale tecnico e artistico impiegato in mansioni routinarie e con un basso margine di autonomia creativa.

Al contrario, una strategia di differenziazione nel settore può essere incarnata da una compagnia teatrale indipendente che mira a distinguersi attraverso produzioni originali, contaminazioni interdisciplinari e sperimentazioni di linguaggi scenici, privilegiando una struttura snella e flessibile. In questo caso, il coordinamento orizzontale tra artisti, tecnici e organizzatori è essenziale, e la cultura interna promuove creatività, apprendimento continuo e propensione al rischio, con il cast e lo staff direttamente coinvolti nell'interazione con il pubblico, anche attraverso attività collaterali come laboratori o incontri post-spettacolo.

La strategia esploratrice può essere osservata in festival multidisciplinari di nuova generazione che si muovono in territori non convenzionali – come spazi urbani riqualificati – e che ogni anno sperimentano format inediti per attrarre pubblici diversi e intercettare nuove tendenze culturali. La strategia difensiva, invece, trova espressione in realtà consolidate come alcune fondazioni lirico-sinfoniche che si

concentrano sulla fedeltà del pubblico abituale, riproponendo un repertorio classico e limitando l'innovazione, con l'obiettivo di garantire una qualità di un certo tipo e affidabilità più che novità.

Una strategia analitica può essere adottata, ad esempio, da un Teatro di Rilevante Interesse Culturale che, accanto a una stagione principale incentrata su opere e testi consolidati per il pubblico tradizionale, dedica una parte della programmazione a progetti sperimentali, residenze artistiche o collaborazioni internazionali, bilanciando efficienza organizzativa e apertura all'innovazione. Infine, la strategia reattiva si potrebbe manifestare in organizzazioni che operano senza un piano artistico e gestionale di lungo periodo, modificando di anno in anno la programmazione sulla base di opportunità contingenti di finanziamento o di disponibilità di artisti, ma correndo il rischio di una proposta culturale frammentaria e poco riconoscibile nel panorama nazionale.

Esplorazione Orientamento all'apprendimento; struttura flessibile fluida e decentralizzata Grandi spazi per la ricerca.	Analisi Bilancia l'efficienza e l'apprendimento; stretto controllo sui costi, flessibilità e adattabilità Produzione efficiente per linee di prodotto consolidate; enfasi sulla creatività, la ricerca e l'assunzione di rischi per l'innovazione.
Difesa Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo sui costi. Enfasi sull'efficienza produttiva; bassi costi general Attenta supervisione, limitata responsabilizzazione dei dipendenti	Reazione Nessun chiaro approccio organizzativo; le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento.

Tabella 4.1: tipologia strategica di Miles e Snow.

4.0.3 Il modello a stella di Galbraith: un approccio sistemico al design organizzativo

In tale prospettiva, il contributo teorico di Jay R. Galbraith risulta particolarmente rilevante. Nella terza edizione della sua opera *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process* (2014), l'autore presenta il cosiddetto modello a stella (*Star Model*), considerato uno dei riferimenti più influenti nella teoria contemporanea del design organizzativo. Galbraith muove da una premessa fondamentale: la struttura organizzativa non può essere definita in modo isolato, ma deve essere coerente con la strategia aziendale e con il contesto competitivo di riferimento.²²⁰

²²⁰ Galbraith, J. R., *Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco 2014, p. 3.

Il modello a stella identifica cinque componenti fondamentali e interdipendenti del sistema organizzativo: strategia, struttura, processi, ricompense e persone. Secondo Galbraith, il raggiungimento di elevate prestazioni non dipende unicamente dalla configurazione della struttura formale, ma richiede un intervento integrato e coerente su tutte le dimensioni del modello. Solo un'azione coordinata su questi elementi consente di allineare le scelte organizzative agli obiettivi strategici e di rispondere efficacemente alle sollecitazioni dell'ambiente competitivo.²²¹

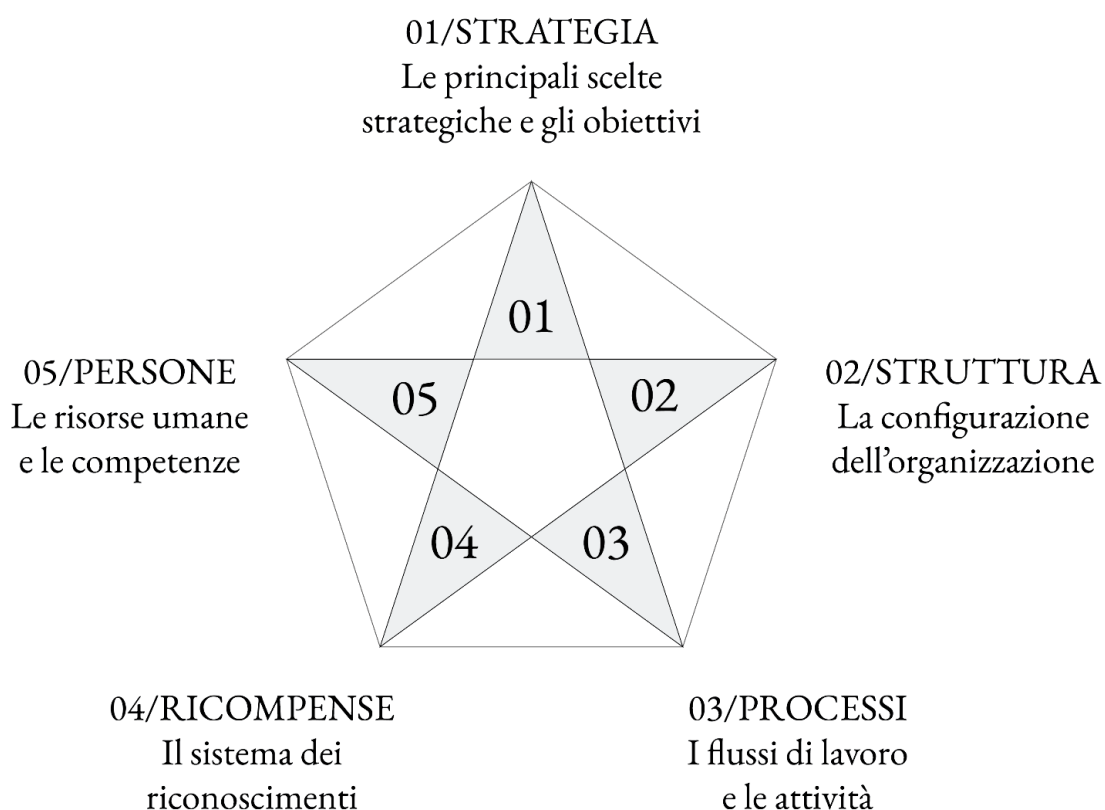


Figura 3.2: rappresentazione del modello a stella di Galbraith. Riproduzione dell'autore. Fonte: Daft.

La strategia è l'elemento guida dell'intero sistema. Essa definisce le priorità competitive dell'impresa e orienta le scelte organizzative. Secondo Galbraith, "structure follows strategy" (la struttura segue la strategia) è un principio valido solo se si estende anche alle altre leve di design²²². Una strategia focalizzata sull'innovazione, ad esempio, richiederà una struttura più flessibile, processi interfunzionali e sistemi di ricompensa che incentivino la collaborazione e il rischio.

²²¹ Ivi., p. 5.

²²² Ivi., p. 6.

La struttura si riferisce alla configurazione formale dell'organizzazione: la suddivisione delle unità, le linee di autorità, i meccanismi di coordinamento. Galbraith distingue tra strutture funzionali, divisionali, matriciali e a rete, osservando come la scelta dipenda dalla complessità dell'ambiente competitivo e dalla necessità di bilanciare efficienza e reattività²²³. Ad esempio, una struttura funzionale è efficiente ma poco adattabile, mentre una matrice è flessibile ma difficile da gestire.

I processi rappresentano i flussi di lavoro e le modalità con cui le attività vengono coordinate tra unità diverse. Galbraith enfatizza l'importanza di disegnare processi trasversali – come la gestione dell'innovazione, del cliente o della supply chain – che superino i silos funzionali e favoriscano l'allineamento operativo. Tali processi devono essere supportati da sistemi informativi, riunioni, team interfunzionali e responsabilità condivise²²⁴.

Il sistema delle ricompense è il meccanismo con cui l'organizzazione allinea i comportamenti delle persone agli obiettivi strategici. In questo senso, Galbraith sostiene che le ricompense devono essere progettate per sostenere i processi critici e le competenze chiave, e non solo per incentivare le prestazioni individuali. Ad esempio, se la strategia richiede collaborazione tra funzioni, allora i sistemi di incentivo devono premiare il lavoro di squadra, non solo i risultati individuali²²⁵.

Infine, il pilastro delle persone riguarda il profilo delle competenze, i criteri di selezione, formazione, sviluppo e cultura organizzativa. Galbraith afferma che le persone giuste, con le competenze adatte e inserite in un contesto culturale coerente, rappresentano il collante di un design efficace. Le decisioni relative alle risorse umane devono riflettere i valori e le priorità insiti nella strategia aziendale²²⁶.

Una caratteristica centrale del modello a stella è la sua visione olistica: le cinque dimensioni non possono essere trattate separatamente o gerarchicamente, ma devono essere progettate come un sistema coerente e interdipendente. Galbraith insiste sull'importanza della coerenza interna (*internal fit*) e dell'allineamento esterno (*external fit*), ossia l'adattamento simultaneo alla strategia e alle esigenze del contesto competitivo²²⁷.

Un ulteriore aspetto innovativo dell'opera di Galbraith è il riconoscimento dell'evoluzione delle organizzazioni nel contesto della globalizzazione, della digitalizzazione e della crescente complessità. In risposta a questi trend, l'autore propone approcci più dinamici come le organizzazioni a rete (*network*

²²³ Ivi., pp. 29-34.

²²⁴ Ivi., pp. 67-75.

²²⁵ Ivi., pp. 88-91.

²²⁶ Ivi., pp. 95-97.

²²⁷ Ivi., pp. 9-11.

organizations), le imprese orientate alla conoscenza e i modelli “*front-back*” o “*process-oriented*”, che superano le rigide divisioni gerarchiche²²⁸.

Il modello di Galbraith rappresenta, quindi, un approccio integrato e sistemico alla progettazione organizzativa, in cui la struttura è solo una delle leve da considerare. La sua grande forza risiede nell’aver codificato un metodo pratico ma teoricamente solido per allineare strategia, struttura, processi, incentivi e persone.

La progettazione organizzativa costituisce il processo attraverso il quale obiettivi e strategie vengono tradotti in azioni concrete. Il suo ruolo è dunque quello di gestire ed eseguire il piano strategico, configurandosi come una delle principali applicazioni della teoria organizzativa. L’orientamento complessivo dell’organizzazione viene determinato attraverso decisioni riguardanti la forma strutturale, ad esempio la scelta tra un’impostazione orientata all’apprendimento oppure all’efficienza, insieme alle opzioni relative ai sistemi informativi e di controllo, alla tecnologia produttiva, alle politiche per la gestione delle risorse umane, alla cultura organizzativa e alle modalità di collegamento con altre organizzazioni.

Le modifiche che possono interessare la struttura, le tecnologie, le politiche per le risorse umane, la cultura e le relazioni interorganizzative saranno approfondite a breve. È importante osservare che, come evidenziato dalla freccia retroattiva presente in Figura 4.3, il rapporto tra progettazione organizzativa e gestione strategica non è unidirezionale: le strategie sono spesso formulate tenendo conto della struttura esistente, la quale può restringere o condizionare la definizione di obiettivi e strategie. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, i nuovi obiettivi e le nuove strategie vengono individuati in risposta a esigenze provenienti dall’ambiente esterno; in seguito, il top management interviene per riprogettare l’organizzazione al fine di conseguire tali finalità.²²⁹

²²⁸ Ivi., pp. 119-122.

²²⁹ Daft, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 52.

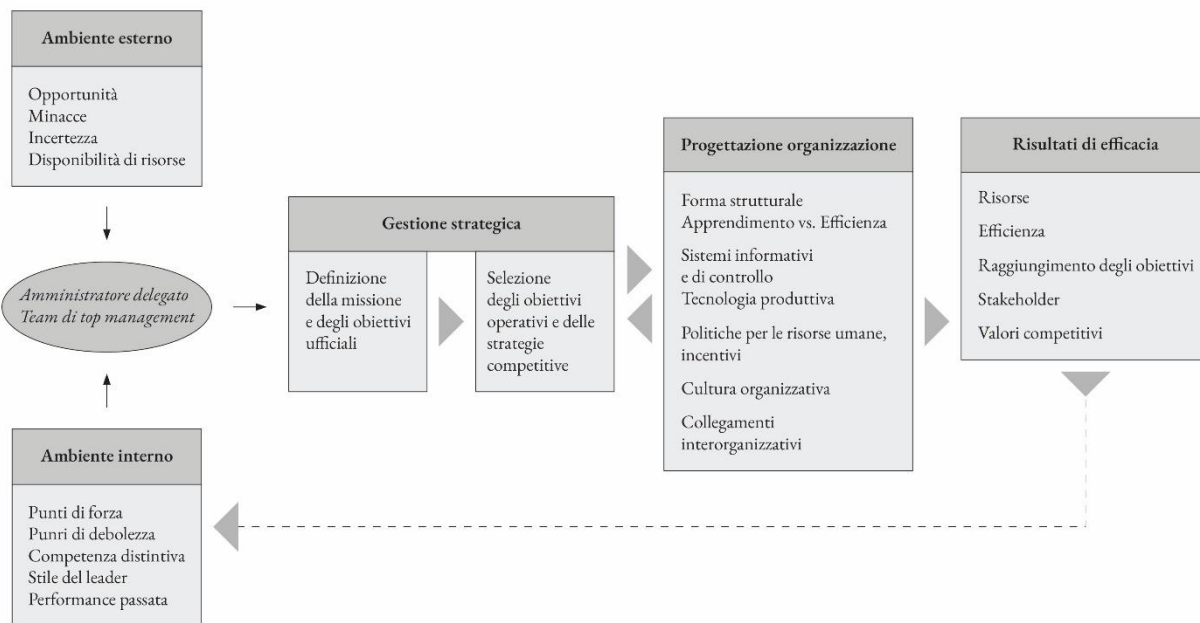


Figura 4.3: Il ruolo del top management nell'indirizzo strategico, nella progettazione e nel conseguimento dei risultati. Fonte: Daft.

In questa prospettiva, la strategia può essere definita come un piano di interazione con l'ambiente competitivo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Pur essendo talvolta considerati concetti intercambiabili, obiettivi e strategie presentano una distinzione sostanziale: gli obiettivi indicano la direzione verso cui l'organizzazione intende muoversi, mentre le strategie ne specificano le modalità di realizzazione.²³⁰

La stessa figura 4.3 evidenzia, inoltre, come i manager valutino l'efficacia degli sforzi organizzativi, intesa come il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il diagramma illustra i principali metodi di misurazione della performance, che saranno approfonditi nel prosieguo del capitolo. È rilevante notare che la valutazione delle performance svolge una funzione di feedback verso l'ambiente interno: i risultati conseguiti costituiscono una base informativa per il top management nella definizione di nuovi obiettivi e strategie.

Il ruolo del vertice organizzativo è cruciale, poiché i manager possono interpretare in modi differenti le condizioni ambientali e, di conseguenza, formulare obiettivi diversificati. È opportuno ricordare, infine, che né gli obiettivi né le strategie sono elementi statici o dati per scontati. Sia i top manager sia i manager di livello intermedio sono chiamati a selezionare obiettivi per le rispettive unità operative, e la capacità di compiere scelte adeguate rappresenta un fattore determinante per il successo complessivo dell'organizzazione. In definitiva, la progettazione organizzativa non si limita a tradurre obiettivi e

²³⁰ Ivi, p. 62.

strategie in operatività, ma contribuisce in modo sostanziale a determinare le condizioni stesse del successo aziendale.

4.0.4 Il modello delle cinque configurazioni organizzative di Mintzberg

Henry Mintzberg, nel suo volume *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, propone un modello articolato e sistemico per comprendere il funzionamento delle organizzazioni complesse. Questo modello di configurazione organizzativa rappresenta una delle sintesi teoriche più influenti nella teoria dell'organizzazione. Esso nasce dall'esigenza di comprendere come le organizzazioni strutturino loro stesse per rispondere alle esigenze di divisione del lavoro e coordinamento tra le attività, due necessità fondamentali che emergono in qualsiasi contesto organizzato, dalla piccola bottega artigiana alla grande impresa multinazionale²³¹.

Secondo Mintzberg, il funzionamento di un'organizzazione può essere spiegato attraverso la combinazione di due insiemi di elementi: i meccanismi di coordinamento e le componenti strutturali. I meccanismi di coordinamento sono i modi in cui le diverse attività e persone vengono integrate. Ne individua cinque: l'adattamento reciproco, che si basa sulla comunicazione informale tra colleghi; la supervisione diretta, in cui un soggetto assume la responsabilità di coordinare il lavoro altrui; la standardizzazione dei processi operativi, che implica la definizione di procedure fisse da seguire; la standardizzazione degli output, dove ciò che conta è il risultato da raggiungere, più che il processo; e infine la standardizzazione delle competenze, che si basa sul presupposto che le persone, adeguatamente formate, sappiano come agire senza bisogno di controlli esterni²³².

Parallelamente a questi meccanismi, Mintzberg individua cinque componenti strutturali che compongono ogni organizzazione. Il vertice strategico, ovvero la direzione generale, è responsabile delle decisioni globali e della relazione con l'ambiente esterno. La linea intermedia collega il vertice con il nucleo operativo, che rappresenta il cuore produttivo dell'organizzazione, dove si svolgono le attività essenziali per erogare beni o servizi. Vi è poi la tecnostruttura, composta da analisti e specialisti che progettano sistemi di controllo e standardizzazione, e infine lo staff di supporto, che fornisce servizi ausiliari e indiretti, come le risorse umane, i sistemi informatici o la mensa²³³.

Da questa architettura di base, Mintzberg elabora un modello in cui le organizzazioni vengono classificate in cinque configurazioni fondamentali. La prima, chiamata *struttura semplice*, è tipica di

²³¹ Mintzberg, H., *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1992, p.2.

²³² Ivi., pp. 4-6.

²³³ Ivi., pp. 10-13.

realità piccole e dinamiche, dove il coordinamento avviene principalmente attraverso la supervisione diretta. Qui il vertice strategico è dominante, e la struttura è fortemente accentrata: l'imprenditore controlla personalmente quasi tutte le decisioni²³⁴.

La *burocrazia meccanica* rappresenta invece un tipo organizzativo opposto. Caratterizzata da una forte formalizzazione, essa si basa sulla standardizzazione dei processi operativi. Le attività sono ripetitive, le procedure dettagliate, e il controllo è esercitato attraverso la tecnostruttura, che definisce regole e metodi. Questa configurazione è tipica delle grandi organizzazioni industriali e amministrative²³⁵.

Diversa ancora è la *burocrazia professionale*, in cui il coordinamento è affidato alla standardizzazione delle competenze. Qui i professionisti – medici, avvocati, docenti universitari – operano in relativa autonomia, sulla base di un bagaglio di conoscenze comuni acquisite tramite lunghi percorsi formativi. In queste organizzazioni, è il nucleo operativo a detenere il maggior peso, poiché gli operatori sono altamente specializzati e capaci di agire senza bisogno di controllo diretto²³⁶.

Quando un'organizzazione cresce e si diversifica, può assumere la *forma divisionale*. In questo caso si articola in unità semi-autonome, dette divisioni, ciascuna responsabile per un mercato, un prodotto o un'area geografica. Il coordinamento avviene per mezzo della standardizzazione degli output: al vertice interessa che ogni divisione raggiunga determinati risultati economici, ma il come viene lasciato ai manager divisionali. La parte centrale qui è la linea intermedia, che gestisce le divisioni secondo obiettivi prestabiliti²³⁷.

Infine, Mintzberg descrive la *adhocrazia*, una struttura organica e flessibile, adatta a contesti innovativi, incerti e complessi. È il caso di laboratori di ricerca, agenzie pubblicitarie o imprese tecnologiche. In questa configurazione il coordinamento avviene principalmente tramite l'adattamento reciproco: i membri dell'organizzazione comunicano costantemente per risolvere problemi nuovi e non strutturati. Le gerarchie sono deboli, il lavoro è svolto in team, e spesso il confine tra staff e nucleo operativo tende a sfumare²³⁸.

Il contributo fondamentale di Mintzberg risiede nella sua capacità di proporre una teoria organica che non si limita a classificare le strutture, ma mostra come ogni configurazione sia il risultato di un insieme coerente di scelte progettuali, meccanismi operativi e fattori contingenti. Le sue cinque configurazioni non sono modelli rigidi, ma “forme pure” verso cui le organizzazioni tendono, e che si riscontrano in

²³⁴ Ivi., p. 249.

²³⁵ Ivi., p. 255.

²³⁶ Ivi., p. 263.

²³⁷ Ivi., p. 71.

²³⁸ Ivi., p. 77.

varia misura nella realtà. La vera efficacia, suggerisce Mintzberg, si raggiunge quando c'è coerenza interna tra le componenti strutturali e armonia con l'ambiente in cui l'organizzazione opera²³⁹.

4.0.5 Le configurazioni strutturali e gli assetti gerarchici

Un'organizzazione, per garantire il raggiungimento dei propri obiettivi generali, deve essere progettata in modo tale da assicurare un flusso informativo efficace sia in direzione verticale, sia in direzione orizzontale. Un'adeguata progettazione strutturale deve pertanto soddisfare le esigenze informative interne, evitando situazioni in cui i membri dispongano di informazioni insufficienti oppure, al contrario, dedichino tempo ed energie all'elaborazione di dati non pertinenti ai propri compiti. Entrambe le condizioni, infatti, determinano una riduzione dell'efficacia complessiva.

All'interno delle organizzazioni si osserva una tensione strutturale intrinseca tra i meccanismi verticali e i meccanismi orizzontali. I primi, orientati prevalentemente al controllo gerarchico, garantiscono la supervisione e l'allineamento con le direttive strategiche; i secondi, invece, sono finalizzati al coordinamento e alla collaborazione tra unità, spesso a scapito di un controllo stretto. In contesti in cui si enfatizza l'apprendimento organizzativo, la struttura tende a presentare una gerarchia meno rigida, regole limitate, processi decisionali decentrati, comunicazione diretta e un elevato ricorso a team interfunzionali o task force. La sfida manageriale consiste dunque nel trovare un equilibrio ottimale tra collegamenti verticali e orizzontali, capace di rispondere alle esigenze operative e strategiche dell'organizzazione.

²³⁹ Ivi., p. 3.



Figura 4.4: a relazione tra progettazione organizzativa orientata all'efficienza e progettazione orientata ai risultati di apprendimento.
Fonte: Daft.

L'immagine funge da mappa concettuale delle scelte possibili nella progettazione organizzativa. Essa evidenzia come la struttura non sia un fattore neutro, ma un meccanismo che condiziona la comunicazione, il coordinamento e l'efficacia complessiva. Ogni configurazione strutturale comporta un diverso bilanciamento tra collegamenti verticali (orientati al controllo) e collegamenti orizzontali (orientati alla collaborazione e al coordinamento).

In relazione al raggruppamento delle unità organizzative, le principali opzioni – funzionale, divisionale, multifocale e orizzontale – comportano differenti implicazioni operative e relazionali. La scelta di una modalità piuttosto che un'altra influenza, infatti, le dinamiche di supervisione, l'allocazione delle risorse, il grado di responsabilità condivisa e il senso di appartenenza dei membri della compagnia o dell'ente teatrale. Il raggruppamento funzionale, in particolare, aggrega individui che svolgono attività simili o che possiedono competenze e conoscenze affini. In tal modo, ad esempio, tutto il personale addetto al marketing e alla promozione degli spettacoli lavora sotto la direzione di un unico responsabile, mentre i tecnici di palcoscenico sono organizzati in un reparto a sé, distinto dal gruppo che si occupa di scenografia e costumi. Allo stesso modo, i musicisti dell'orchestra stabile sono raggruppati separatamente rispetto agli attori, poiché richiedono competenze e processi di preparazione differenti. Nel raggruppamento divisionale, l'organizzazione è strutturata attorno ai "prodotti" culturali offerti. Una fondazione lirico-sinfonica, ad esempio, potrebbe avere una divisione dedicata alla musica sinfonica,

una all'opera lirica e una alla danza. Ciascuna divisione includerebbe non solo il cast artistico, ma anche tecnici, addetti alla comunicazione, responsabili di produzione e personale di sala, tutti coordinati da un unico direttore di divisione. Stessa cosa per un festival multidisciplinare.

Il raggruppamento multifocalizzato combina più criteri contemporaneamente. Un ente teatrale nazionale potrebbe, ad esempio, organizzarsi sia per genere di spettacolo (generalmente prosa e danza) sia per area geografica, con team di produzione locali nelle principali città in cui la stagione viene ospitata. In questo caso, un responsabile artistico della prosa collaborerebbe con i coordinatori locali per adattare la produzione alle specificità logistiche e culturali di ciascun territorio.

Infine, il raggruppamento orizzontale si concentra sui processi di lavoro che creano valore diretto per il pubblico. In una produzione teatrale, ciò potrebbe tradursi in team multidisciplinari formati da registi, attori, scenografi, tecnici luci e addetti alla comunicazione che lavorano insieme dall'ideazione alla messa in scena, evitando di suddividere il lavoro in reparti separati. Un esempio potrebbe essere la preparazione di un festival teatrale, in cui un unico gruppo segue l'intero flusso operativo – dalla scelta degli spettacoli alla promozione, dall'allestimento scenico all'accoglienza del pubblico – in modo integrato e collaborativo.

Struttura funzionale

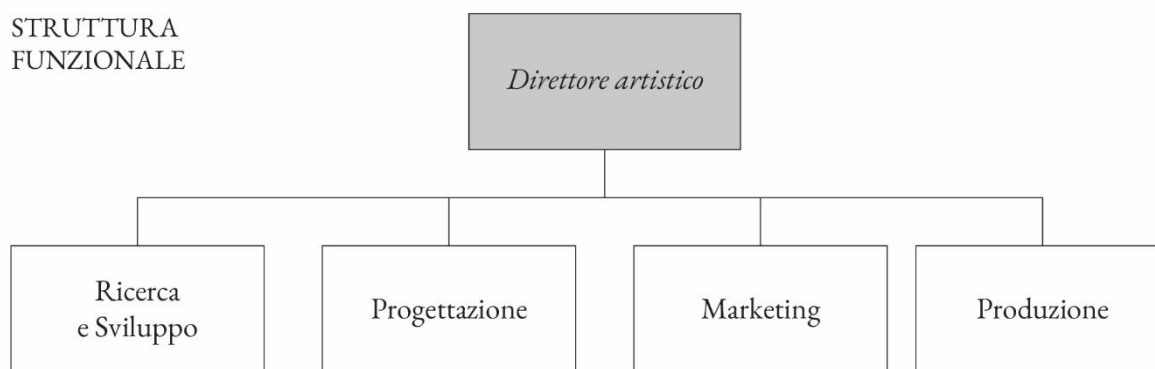


Figura 4.5: organigramma di una struttura funzionale. Fonte: Daft.

ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

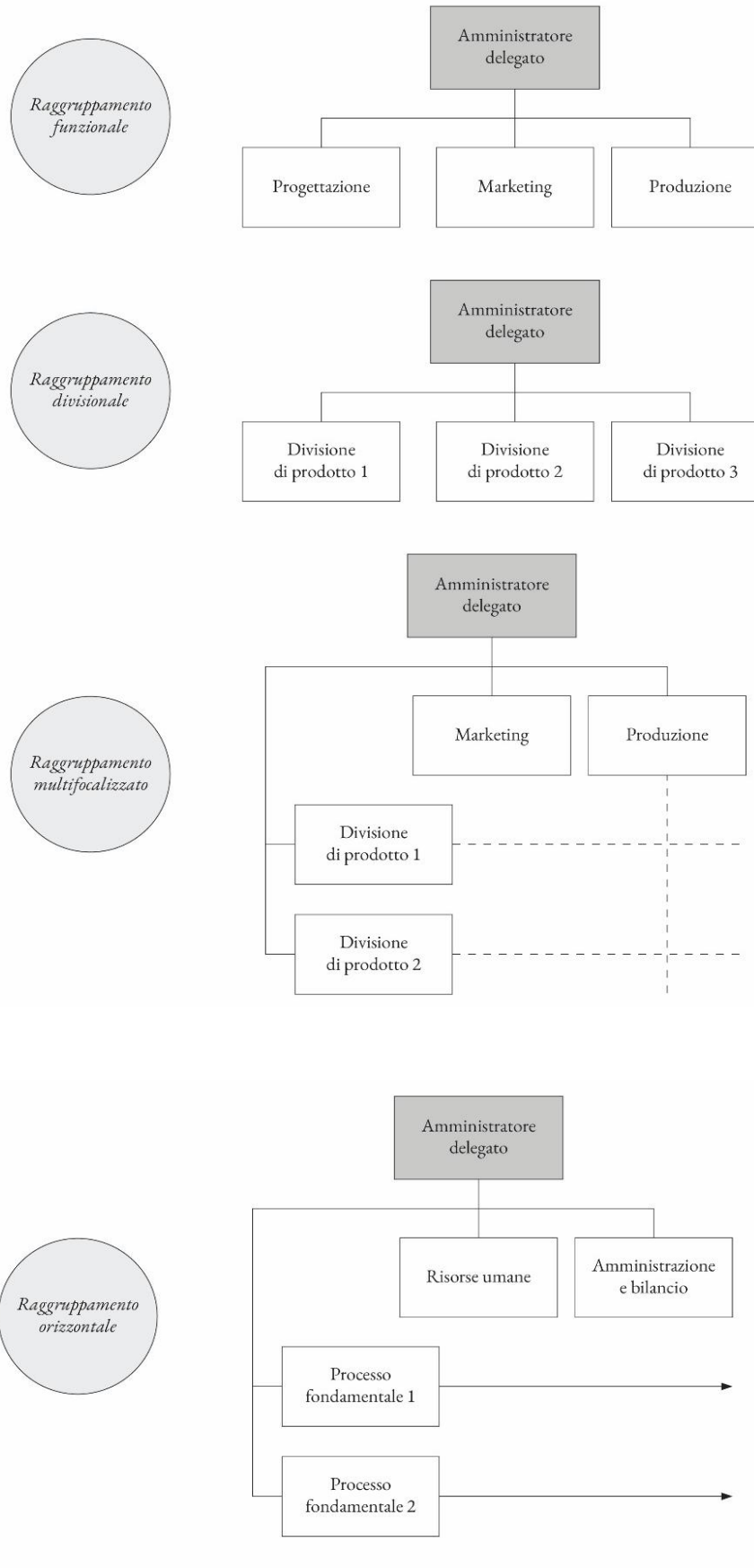


Figura 4.6: opzioni di progettazione strutturale per il raggruppamento. Fonte: Daft.

In una struttura funzionale applicata al contesto teatrale, le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune, dalla base fino alla direzione artistica e gestionale. Tutti i costumisti, ad esempio, lavorano all'interno del reparto costumi, coordinati da un responsabile che risponde direttamente al direttore dell'area artistica per tutte le attività relative a creazione, manutenzione e gestione degli abiti di scena. Lo stesso principio vale per le luci, la scenografia, la regia, la comunicazione e il marketing. Questa configurazione consente di concentrare conoscenze e competenze specifiche all'interno di ciascun reparto, offrendo all'organizzazione teatrale un patrimonio di esperienza altamente specializzata. La struttura funzionale è particolarmente efficace quando la profondità dell'esperienza tecnica è essenziale per il successo artistico – ad esempio, nella realizzazione di spettacoli che richiedono grande precisione scenotecnica o cura filologica – e quando il teatro necessita di un controllo centralizzato, con una chiara catena gerarchica. È inoltre indicata in contesti in cui l'efficienza e la standardizzazione dei processi hanno un peso rilevante, mentre il bisogno di coordinamento diretto e continuo tra reparti è ridotto.

Uno dei principali punti di forza di questa struttura, in ambito teatrale, è la possibilità di ottenere economie di scala: ad esempio, concentrare tutte le attività di produzione musicale – dall'orchestra alla sala prove dei cantanti e al reparto di registrazione – all'interno di un unico centro permette di condividere strumenti costosi come pianoforti a coda, apparecchiature per la registrazione professionale o software di editing del suono, evitando duplicazioni e riducendo i costi di manutenzione. Allo stesso modo, riunire in un unico magazzino le attrezzature sceniche, come fondali, pedane e strutture modulari, consente di riutilizzare elementi già realizzati per più produzioni, abbattendo le spese di costruzione ex novo. Inoltre, il fatto di lavorare fianco a fianco con colleghi della stessa area – ad esempio, musicisti che si esercitano nello stesso spazio – favorisce lo scambio di competenze interpretative, tecniche e stilistiche, arricchendo la qualità complessiva delle produzioni.

Tra i punti di debolezza, si trova la lentezza di risposta quando un cambiamento artistico o produttivo richiede un coordinamento rapido tra più reparti. Se, per esempio, la regia di uno spettacolo decide di modificare all'ultimo momento un elemento scenico che coinvolge sia il reparto luci sia quello scenografico, la decisione potrebbe risalire e ridiscendere lungo la gerarchia, rallentando l'esecuzione. Inoltre, la scarsa comunicazione diretta tra reparti può frenare l'innovazione: costumisti, tecnici e scenografi potrebbero tendere a concentrarsi sugli obiettivi specifici della propria area, senza avere una visione completa del progetto artistico complessivo.

In sostanza, il coordinamento avviene all'interno delle singole funzioni produttive. In un teatro con struttura funzionale il flusso di lavoro è efficiente all'interno dei reparti, ma può risultare meno reattivo e integrato quando serve un'azione corale tra le diverse competenze.

PUNTI DI FORZA
1. Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali 2. Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite 3. Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali 4. È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti
PUNTI DI DEBOLEZZA
1. Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali 2. Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia 3. Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative 4. Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

Tabella 4.2: punti di forza e debolezza di una struttura funzionale.

Struttura funzionale con collegamenti orizzontali

Oggi, anche nel settore teatrale, si assiste a una tendenza verso strutture più piatte e orizzontali, dovuta alla necessità di affrontare sfide complesse e in rapida evoluzione. È molto difficile che compagnie di successo mantengano oggi una struttura rigidamente funzionale, basata unicamente su una gerarchia verticale. Per compensare i limiti di tale modello, le organizzazioni teatrali introducono collegamenti orizzontali che facilitano il coordinamento tra reparti diversi. Questo può avvenire, ad esempio, attraverso l'uso di sistemi informativi condivisi, riunioni di coordinamento tra il reparto artistico e quello tecnico, la figura di un project manager di produzione, task force dedicate a singoli spettacoli o team interfunzionali che uniscono registi, scenografi, tecnici luci e responsabili marketing.

Un caso esemplificativo potrebbe riguardare un grande teatro, come ad esempio una FLS, con numerosi reparti indipendenti – dalla sartoria alla scenografia, dal suono alla direzione artistica – che, pur riducendo il numero di unità operative, continua a sperimentare difficoltà nel coordinamento. Per superare il problema, la direzione potrebbe decidere di riorganizzare il flusso di lavoro attorno al “percorso” dello spettacolo, dalla fase ideativa alla prima rappresentazione, immaginandolo come un processo continuo scandito da “tappe” chiave: lettura del copione, prove di regia, allestimento scenico, montaggio luci, prove tecniche e generali.

In questo modello, la figura del direttore di produzione o del production stage manager assume un ruolo di integratore a tempo pieno²⁴⁰, anticipando eventuali criticità e garantendo il passaggio fluido delle informazioni e delle attività tra reparti. Un miglior coordinamento orizzontale di questo tipo non solo velocizza i tempi di realizzazione, ma innalza anche la qualità complessiva dello spettacolo, riducendo errori, ritardi e incomprensioni.

²⁴⁰ Daft, evidenzia che un integratore full-time ha spesso una denominazione, ad esempio quella di product manager, project manager, program manager o brand manager. L'integratore non riporta a una delle unità funzionali che vengono coordinate, bensì si colloca al di fuori delle unità e ha la responsabilità di coordinare diverse unità. P 94

Struttura divisionale

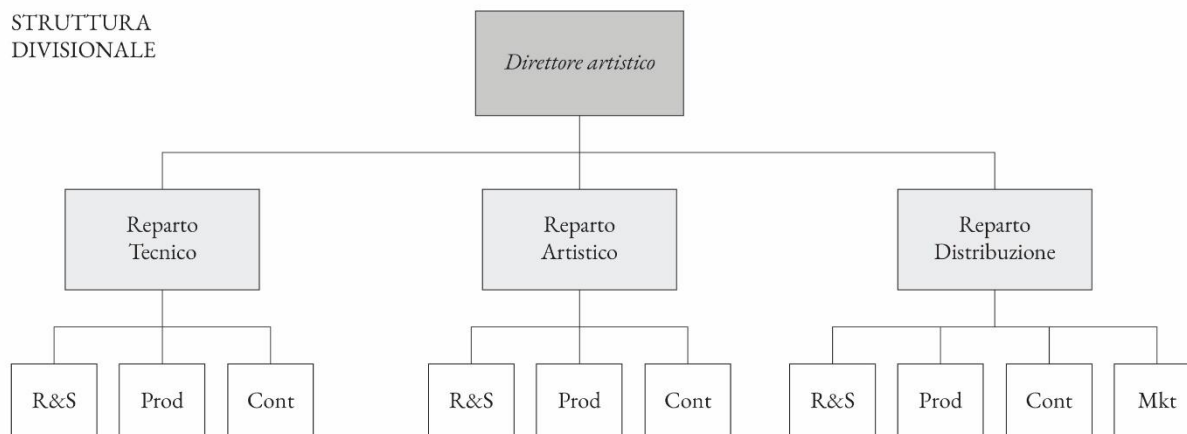


Figura 4.7: organigramma di una struttura divisionale. Fonte: Daft.

In ambito teatrale, il termine *struttura divisionale* può essere applicato come concetto generale per indicare un'organizzazione in cui i reparti vengono raggruppati non tanto in base alla funzione svolta, quanto in relazione all'output, ossia ai prodotti o servizi realizzati. Nel contesto di una compagnia o di un ente teatrale, ciò significa che le unità operative possono essere organizzate per singoli spettacoli, per generi (prosa, opera lirica, danza, teatro per ragazzi), per progetti speciali, per festival o stagioni, oppure per aree geografiche di tournée.

La differenza rispetto a una struttura funzionale è evidente: se quest'ultima raggruppa tutte le competenze simili in un unico reparto (ad esempio, un'unica sartoria, un unico laboratorio scenografico, un'unica squadra tecnica), la struttura divisionale tende a replicare queste funzioni all'interno di ciascuna linea di produzione teatrale. Ad esempio, un teatro potrebbe avere un'unità dedicata esclusivamente alla stagione di prosa, con i propri tecnici, costumisti, responsabili di marketing e amministrativi, mentre un'altra unità si occupa della danza con le stesse figure professionali al proprio interno.

Uno dei principali vantaggi di questa impostazione è la flessibilità: ogni divisione, essendo più piccola e autonoma, può adattarsi rapidamente alle esigenze specifiche del proprio pubblico e del contesto in cui opera. La divisione dedicata alla prosa, ad esempio, può reagire velocemente ai cambiamenti di tendenza del mercato, aggiungendo repliche extra in base alla domanda. Allo stesso modo, una divisione dedicata ai festival estivi in spazi aperti può organizzare la produzione in modo diverso rispetto a una divisione che lavora nei teatri storici al chiuso. Inoltre, la struttura divisionale decentralizza le decisioni, permettendo ai responsabili artistici e organizzativi di ciascun settore di agire senza dover attendere il via libera continuo dalla direzione generale.

Questo modello si rivela particolarmente efficace quando un ente teatrale ha un'offerta molto diversificata – per esempio una FLS che produce musica, opera, danza e progetti educativi – e quando l'ambiente in cui opera è soggetto a cambiamenti rapidi, come accade nei mercati culturali – benché quello delle FLS sia forse il terreno più stantio e prevedibile nel panorama dello spettacolo. Un ulteriore vantaggio è che il pubblico può interagire direttamente con la divisione che si occupa del prodotto di suo interesse: un appassionato di lirica avrà interlocutori specializzati in quel settore, così come chi segue il balletto troverà personale esperto in quel genere.

Tuttavia, la struttura divisionale comporta anche svantaggi significativi. In primo luogo, si perdono le economie di scala: invece di avere, ad esempio, un'unica sartoria teatrale con venti professionisti che lavorano per tutte le produzioni, ogni divisione potrebbe avere cinque costumisti dedicati esclusivamente ai propri spettacoli. Questo comporta un minor sfruttamento delle competenze collettive. Inoltre, le divisioni rischiano di diventare “isole” separate, con scarso coordinamento reciproco: una divisione potrebbe programmare uno spettacolo con scenotecnica incompatibile con gli impianti che un'altra divisione sta utilizzando nello stesso periodo, oppure sviluppare iniziative di promozione in conflitto con quelle di un'altra area.

C'è anche il pericolo di una specializzazione eccessiva orientata solo alla linea di prodotto: ad esempio, il reparto luci di una divisione potrebbe dedicarsi esclusivamente a soluzioni pensate per l'opera, trascurando tecniche che sarebbero utili anche ad altri generi, come ad esempio la danza. Per evitare questa frammentazione, alcune organizzazioni teatrali creano divisioni o unità trasversali dedicate a funzioni strategiche comuni, come la ricerca artistica, l'innovazione tecnologica o la formazione, così da mantenere un patrimonio di competenze condiviso a beneficio dell'intera istituzione.

PUNTI DI FORZA
1. È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile. 2. Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari. 3. Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni. 4. Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela. 5. È da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti. 6. Decentralizza il processo decisionale.
PUNTI DI DEBOLEZZA
1. Elimina le economie di scala nelle unità funzionali. 2. Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto. 3. Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica. 4. Decentralizza il processo decisionale.

Tabella 4.3: punti di forza e debolezza di una struttura divisionale.

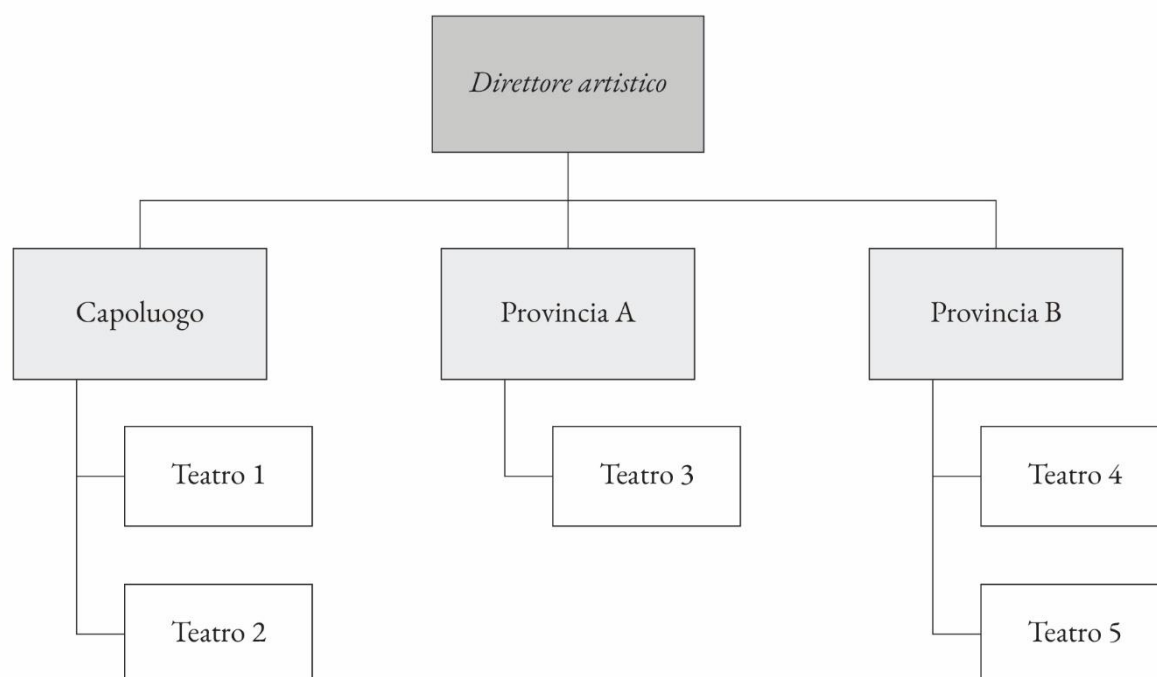


Figura 4.8: organigramma di una struttura per area geografica. Fonte: Daft.

In ambito teatrale, una delle possibili modalità di organizzazione è il raggruppamento per area geografica o per bacino di utenza, in cui la struttura dell'ente viene suddivisa in base al territorio servito. Ogni regione, città o zona di riferimento può avere gusti, tradizioni culturali e necessità differenti, il che rende utile e strategico dotarsi di unità autonome che comprendano tutte le funzioni necessarie per produrre e presentare spettacoli in quella specifica area.

Ad esempio, un grande teatro nazionale potrebbe suddividere la propria attività in tre divisioni principali: Capoluogo, Provincia A e Provincia B. Ciascuna divisione avrebbe il proprio direttore di area, un ufficio di produzione locale, un reparto comunicazione e marketing specifico, una squadra tecnica residente e personale amministrativo dedicato. In questo modo, la programmazione potrebbe essere calibrata sulle preferenze del pubblico locale – ad esempio, puntando su una maggiore presenza di teatro dialettale in una provincia o di pièce contemporanee nella città che dimostra più interesse verso il genere – e la promozione potrebbe utilizzare canali e linguaggi mirati.

Una struttura di questo tipo consentirebbe anche di affrontare più agevolmente questioni logistiche: la divisione Provincia A, ad esempio, potrebbe gestire direttamente il trasporto delle scenografie e delle attrezzature tra i teatri della propria area senza dover attendere autorizzazioni dalla sede centrale; la divisione Provincia B potrebbe sviluppare collaborazioni con festival e stagioni locali per integrare la

propria offerta. I dipendenti si identificherebbero così con gli obiettivi della loro regione, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza e il radicamento sul territorio.

Lo svantaggio di questa impostazione è che il coordinamento tra le diverse aree può diventare più difficile: una produzione creata per la divisione Centro potrebbe non essere facilmente replicabile nelle altre aree a causa di differenze tecniche o di calendario; inoltre, il rischio è che ogni divisione si focalizzi troppo sui propri obiettivi geografici, trascurando una visione artistica e strategica unitaria per l'intero ente teatrale.

PUNTI DI FORZA
1. Si adatta facilmente alle differenze culturali, normative e di mercato proprie di ciascuna area geografica. 2. Favorisce la soddisfazione del cliente locale grazie a strategie e decisioni mirate al contesto territoriale 3. Migliora il coordinamento e l'integrazione tra le funzioni all'interno di una singola area geografica. 4. Permette di reagire rapidamente a cambiamenti e opportunità specifici della regione. 5. Decentralizza il processo decisionale, avvicinandolo al cliente e al mercato locale. 6. Rafforza il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti legandoli a obiettivi regionali.
PUNTI DI DEBOLEZZA
1. Elimina le economie di scala derivanti dalla centralizzazione delle funzioni. 2. Può ridurre il coordinamento e la condivisione di risorse e conoscenze tra diverse aree geografiche. 3. Rende difficile la standardizzazione dei processi e delle politiche aziendali a livello globale o nazionale. 4. Può generare duplicazioni di attività e funzioni in ciascuna area geografica. 5. Rischia di creare una visione eccessivamente localistica, con minore attenzione agli obiettivi complessivi dell'organizzazione

Tabella 4.4: punti di forza e debolezza di una struttura per area geografica.

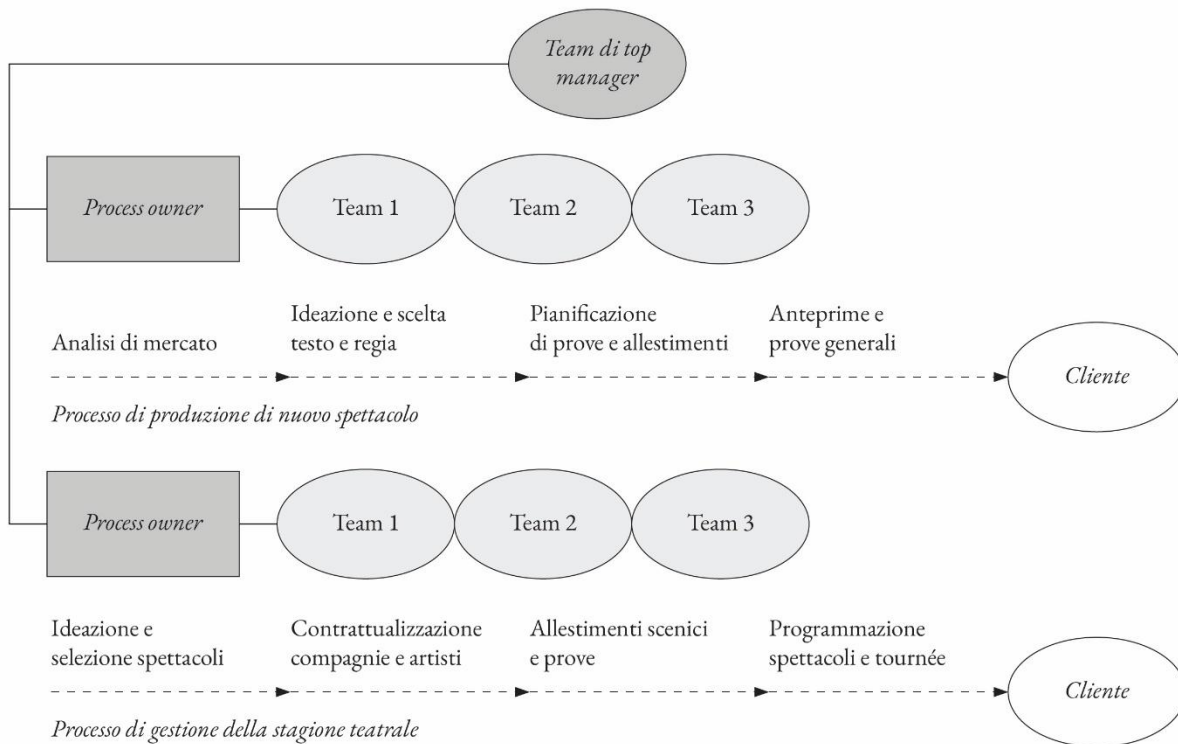


Figura 4.9: organigramma di una struttura orizzontale. Fonte: Daft.

In ambito teatrale, la struttura orizzontale può essere interpretata come un modello organizzativo che riunisce tutti i professionisti coinvolti in un determinato processo creativo e produttivo, in modo da facilitare la comunicazione diretta e il coordinamento continuo. Invece di avere reparti separati – scenografia, costumi, luci, regia, promozione – che operano in modo indipendente e comunicano principalmente attraverso una gerarchia verticale, la struttura orizzontale riunisce questi reparti in team multidisciplinari dedicati a un singolo progetto, come la produzione di uno spettacolo o l’allestimento di una stagione teatrale.

Questo approccio elimina in gran parte i confini tradizionali tra le funzioni, permettendo a registi, tecnici, costumisti, attori e addetti alla comunicazione di lavorare fianco a fianco fin dalle prime fasi di ideazione, coordinandosi in tempo reale. Un esempio pratico potrebbe essere quello di una compagnia teatrale che, per la messa in scena di una nuova produzione, costituisce un team di spettacolo responsabile dell’intero processo, dalla scelta del testo alla prima rappresentazione, comprendendo sia le figure artistiche che quelle tecniche e organizzative.

In questo contesto, il “process owner” potrebbe essere il direttore di produzione, incaricato di garantire che tutte le fasi – prove, realizzazione scenografie, campagna promozionale, gestione logistica – procedano in modo coerente e armonico, assicurando che il risultato finale risponda alle aspettative del

pubblico. I membri del team avrebbero non solo la responsabilità del proprio ruolo specifico, ma anche la possibilità di intervenire e collaborare in aree diverse, ad esempio un tecnico luci che contribuisce alle scelte di scenografia o un attore che partecipa alla definizione della strategia di comunicazione.

I vantaggi di questa struttura, in un teatro, si tradurrebbero in maggiore flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti. Inoltre, l'attenzione si concentra costantemente sul "cliente" – in questo caso, lo spettatore –, stimolando scelte artistiche e organizzative mirate ad accrescere il gradimento del pubblico e migliorare l'esperienza complessiva.

Tuttavia, anche nel teatro, la struttura orizzontale presenta sfide significative. Definire con chiarezza i processi chiave attorno a cui costruire i team può richiedere tempo. La resistenza può arrivare soprattutto da figure abituate ad avere un forte potere decisionale, come direttori artistici o responsabili di reparto, che devono imparare a condividere responsabilità e autorità. Inoltre, senza adeguate occasioni di aggiornamento e specializzazione, i professionisti rischiano di perdere la profondità tecnica legata alla loro funzione specifica, poiché l'enfasi si sposta su competenze trasversali e sul lavoro di gruppo.

PUNTI DI FORZA
1. Promuove la flessibilità e la velocità di reazione ai cambiamenti nei bisogni dei clienti 2. Focalizza l'attenzione verso la creazione di valore per il cliente 3. Ogni dipendente ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi 4. Promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione 5. Migliora la qualità della vita dei dipendenti offrendo loro opportunità per una condivisione delle responsabilità, la presa di decisioni e per farsi carico dei risultati
PUNTI DI DEBOLEZZA
1. La determinazione dei processi chiave è difficile e lunga 2. Richiede cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia management e nei sistemi informativi e di ricompensa 3. I manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere e autorità 4. Richiede una formazione significativa dei dipendenti per permettere loro di lavorare maniera efficace in ambienti di gruppo orizzontali 5. Può limitare lo sviluppo di competenze approfondite

Tabella 4.5: punti di forza e debolezza di una struttura orizzontale.

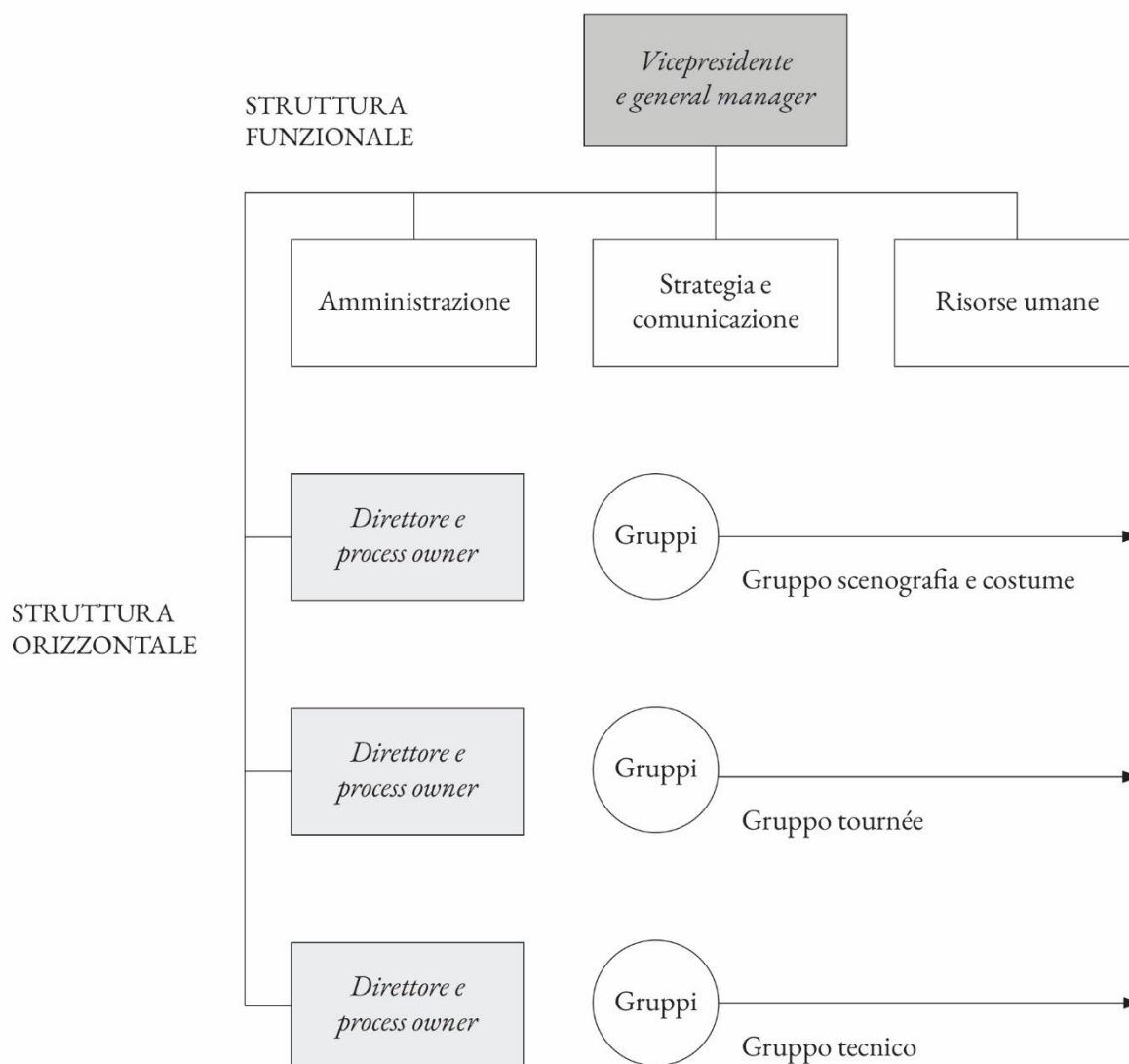


Figura 4.10: organigramma di una struttura ibrida. Fonte: Daft.

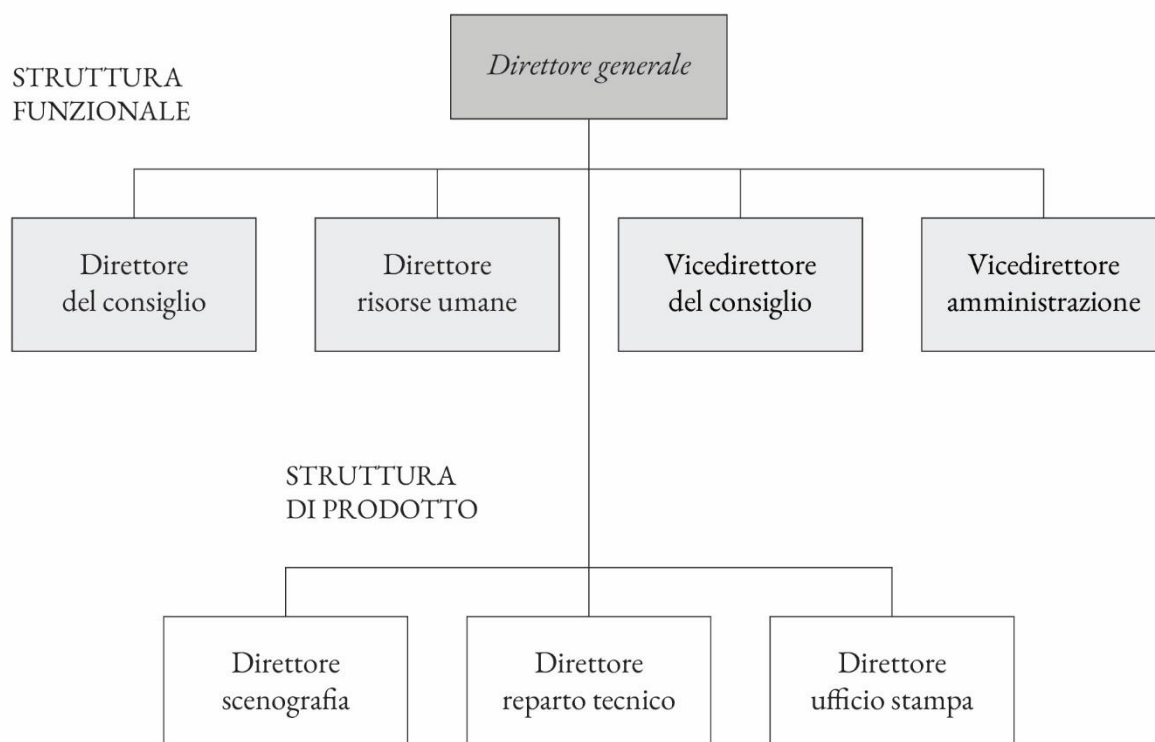


Figura 4.11: organigramma di una struttura ibrida.

In ambito teatrale, il concetto di struttura ibrida si tradurrebbe in un’organizzazione che non segue rigidamente un solo modello (funzionale, divisionale, per area geografica o orizzontale), ma combina elementi di ciascuno per rispondere meglio alle esigenze artistiche, produttive e gestionali della compagnia o del teatro.

Ad esempio, un grande teatro nazionale potrebbe mantenere alcune funzioni centralizzate in un’ottica funzionale — come la gestione amministrativa, la contabilità, le risorse umane, le relazioni istituzionali e la direzione tecnica — per ottenere economie di scala e un alto livello di specializzazione. Questi reparti servirebbero tutte le produzioni della stagione, indipendentemente dal genere o dalla collocazione geografica.

Parallelamente, la parte più vicina alla creazione e al pubblico potrebbe essere organizzata per progetti o “divisioni” artistiche. Per esempio, si potrebbero costituire tre aree principali: prosa, danza e teatro ragazzi, ognuna con un proprio direttore artistico e un team che gestisce tutte le fasi di quel filone, dal casting alla promozione, dalle prove alle eventuali tournée. All’interno di ciascuna divisione, il gruppo avrebbe un alto grado di autonomia decisionale per adattare il lavoro alle esigenze del pubblico di riferimento e alle specificità artistiche del genere.

Un ulteriore livello di ibridazione si avrebbe se, come nel modello orizzontale, per ciascuna nuova produzione si creasse un team multidisciplinare che riunisce regista, scenografo, costumista, direttore di

scena, responsabile comunicazione e tecnico delle luci, lavorando fianco a fianco per tutto il processo creativo fino alla messa in scena. In questo caso, ogni “process owner” potrebbe essere il direttore di produzione del singolo spettacolo, responsabile di garantire che il progetto rispetti tempi, budget e standard artistici.

Questa soluzione permetterebbe, ad esempio, di mantenere centralizzate attività stabili e ripetitive (come l’amministrazione e la gestione del personale tecnico fisso) e al tempo stesso di avere unità creative e operative autonome che si muovono con rapidità e flessibilità. In un teatro che produce più spettacoli contemporaneamente, la struttura ibrida faciliterebbe sia l’uso condiviso delle risorse (come il laboratorio scenografico o la sartoria) sia l’adattamento rapido alle richieste di diversi pubblici, dalle scuole alle produzioni di richiamo internazionale.

Struttura a matrice

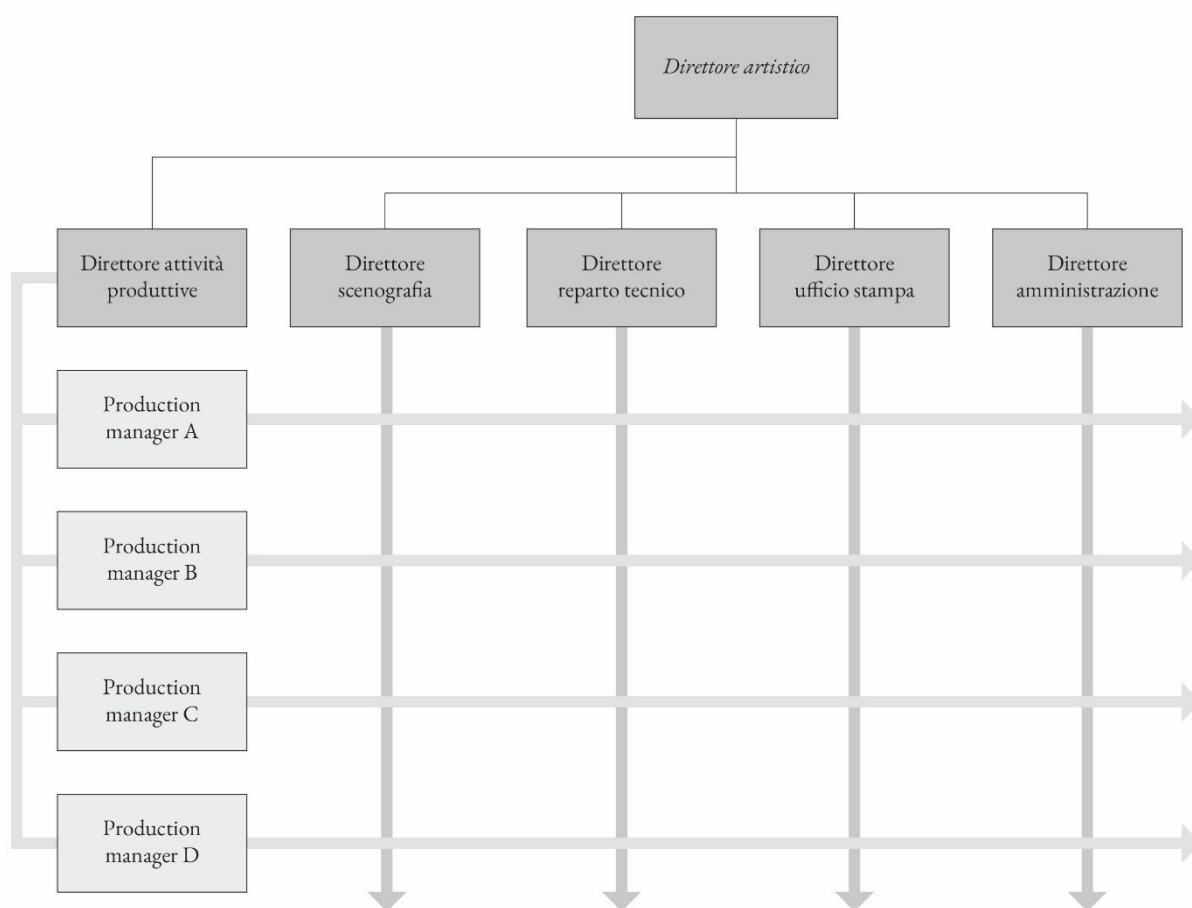


Figura 4.12: organigramma di una struttura a matrice. Fonte: Daft.

In alcuni casi, un’organizzazione necessita di una configurazione strutturale multifocalizzata, in cui prodotti e funzioni – oppure prodotti e aree geografiche – siano messi in evidenza con pari rilevanza.

Una modalità efficace per raggiungere tale obiettivo è rappresentata dalla struttura a matrice. Questo modello organizzativo risulta particolarmente adatto quando, per il conseguimento degli obiettivi, siano fondamentali sia l'elevata competenza tecnica sia la capacità di innovare prodotti e gestire il cambiamento. Si tratta, infatti, della soluzione preferibile quando né la struttura funzionale, né quella divisionale, né quella basata sulle aree geografiche, né le loro combinazioni integrate da meccanismi di collegamento orizzontale si rivelano adeguate.

La struttura a matrice costituisce un potente strumento di collegamento orizzontale e si caratterizza per l'applicazione simultanea della suddivisione per prodotti e della struttura funzionale, che rappresentano rispettivamente le dimensioni orizzontale e verticale, come mostrato nella Figura 3.11. Nei termini della produzione teatrale, ciò significa che una compagnia o un ente di spettacolo potrebbe organizzarsi contemporaneamente per tipologia di produzione (dimensione orizzontale) e per funzioni specialistiche (dimensione verticale).

Ad esempio, nella dimensione orizzontale ogni linea di prodotto corrisponderebbe a un tipo di spettacolo o progetto artistico: una stagione di prosa, un cartellone lirico, un festival di teatro di strada, una rassegna di danza contemporanea. Ciascun “manager di produzione” per queste linee si occuperebbe di coordinare tutte le attività necessarie alla realizzazione del progetto, dal casting alle prove fino alla comunicazione. Parallelamente, nella dimensione verticale resterebbero attive le funzioni specialistiche, come scenografia, costumi, luci, suono, ufficio stampa, amministrazione e direzione artistica. Queste strutture funzionali fornirebbero competenze e risorse a tutti i diversi progetti.

Il “potente strumento di collegamento orizzontale” deriva dal fatto che, con una matrice, lo scenografo o il tecnico luci non lavorerebbe sempre e solo per un'unica linea di spettacoli, ma potrebbe collaborare trasversalmente su più progetti, mantenendo però un legame anche con il proprio settore tecnico di appartenenza.

In pratica, si crea una rete di comunicazione e coordinamento continua tra chi ha la responsabilità artistico-progettuale di uno spettacolo e chi ha competenze tecniche o gestionali specifiche, così da sfruttare al massimo le risorse disponibili e mantenere elevata la qualità su più fronti contemporaneamente.

All'interno di questa configurazione, i manager di prodotto e i manager funzionali detengono la medesima autorità. L'adozione di una gerarchia duale può apparire insolita, ma rappresenta la soluzione organizzativa più opportuna in presenza di tre condizioni fondamentali. La prima è legata alla necessità di condividere risorse scarse tra più linee di prodotto. Questo accade tipicamente in organizzazioni di dimensioni medie, caratterizzate da un numero moderato di linee produttive e dalla necessità di un impiego flessibile delle risorse, siano esse umane o materiali. In tali contesti, ad esempio, può non essere

possibile assegnare scenografi o tecnici a tempo pieno a ogni singola linea di prodotto, rendendo preferibile un loro coinvolgimento parziale su più progetti o produzioni.

La seconda condizione si verifica quando l'ambiente esercita una pressione simultanea verso due o più risultati critici. Da un lato, mantenere e sviluppare un alto livello di competenza tecnica nelle proprie funzioni specialistiche. Questa è la logica funzionale, in cui ogni reparto custodisce e tramanda un sapere tecnico-professionale raffinato. Dall'altro lato, produrre spettacoli innovativi e originali, il che rientra nella logica divisionale, dove l'obiettivo è dare vita a "prodotti artistici" unici che si distinguano nel panorama culturale.

La terza condizione riguarda un ambiente di riferimento connotato da elevata complessità e forte incertezza, come è per l'appunto, quello dello spettacolo dal vivo. In tali situazioni, i frequenti cambiamenti esterni e l'elevata interdipendenza tra le unità organizzative impongono un coordinamento intenso e un'elaborazione di informazioni che si sviluppi sia lungo la direzione verticale sia lungo quella orizzontale.

Quando queste tre condizioni si manifestano contemporaneamente, è necessario attribuire pari importanza alle linee di autorità verticali e a quelle orizzontali, dando vita a una struttura a duplice autorità che garantisca un equo bilanciamento del potere decisionale e operativo.

La struttura a matrice formalizza contemporaneamente l'organizzazione orizzontale, basata sui prodotti o progetti, e la tradizionale gerarchia verticale, cercando di mantenere un equilibrio tra le due. Tuttavia, tale bilanciamento può risultare instabile, con la tendenza di un versante della struttura – quello funzionale o quello di prodotto – a prevalere sull'altro. Per rispondere a questa criticità si sono sviluppate due varianti principali: la matrice funzionale e la matrice per prodotto. Nel primo caso, i responsabili delle funzioni detengono un'autorità predominante e i manager di prodotto o di progetto svolgono soprattutto un ruolo di coordinamento delle attività specifiche del prodotto; nel secondo, l'autorità maggiore è affidata ai manager di prodotto o di progetto, mentre i responsabili funzionali si limitano a fornire risorse e competenze tecniche su richiesta. Per molte organizzazioni, una di queste due soluzioni risulta più efficace rispetto alla matrice perfettamente bilanciata, caratterizzata da una duplice linea di autorità.

Questa configurazione organizzativa risulta particolarmente adatta quando il contesto ambientale è caratterizzato da un elevato grado di cambiamento e quando gli obiettivi dell'organizzazione richiedono di rispondere simultaneamente a esigenze legate sia ai prodotti sia alle funzioni. La duplice linea di autorità facilita infatti la comunicazione e il coordinamento, elementi indispensabili per reagire rapidamente alle trasformazioni esterne, e permette di mantenere un equilibrio tra le priorità funzionali e quelle legate al prodotto. Inoltre, favorisce il confronto e l'adattamento dinanzi a problemi inattesi e si dimostra particolarmente utile in organizzazioni di dimensioni medie con più linee di prodotto. In

presenza di una sola linea di prodotto, invece, tale complessità strutturale non è necessaria, mentre un numero eccessivo di linee rende difficile il coordinamento simultaneo tra la dimensione verticale e quella orizzontale.

Il principale punto di forza della matrice risiede nella sua capacità di permettere all'organizzazione di rispondere a richieste diversificate provenienti dal mercato, grazie alla possibilità di allocare in modo flessibile risorse umane e materiali tra diversi prodotti e di adattarsi rapidamente a mutate esigenze esterne. Essa offre anche ai dipendenti la possibilità di sviluppare sia competenze specialistiche legate alle funzioni sia capacità manageriali più ampie, accrescendo così la loro versatilità. Tuttavia, questa struttura presenta anche delle criticità: la presenza di più autorità può generare incertezza e frustrazione, soprattutto in assenza di un'adeguata chiarezza nei ruoli. La sua efficacia richiede quindi che i partecipanti dispongano di eccellenti capacità interpersonali e siano formati per gestire conflitti e processi decisionali complessi. La matrice comporta inoltre un notevole dispendio di tempo, in quanto implica frequenti riunioni e momenti di confronto per la risoluzione dei problemi. Se i manager non sono disposti a condividere informazioni e potere, adottando relazioni collaborative anziché affidarsi esclusivamente alla catena gerarchica verticale, l'intero sistema rischia di non funzionare.

PUNTI DI FORZA
1. Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti 2. Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti 3. Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile 4. Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto 5. È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti
PUNTI DI DEBOLEZZA
1. Espone i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante 2. Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita 3. Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti 4. Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali 5. Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere

Tabella 4.6: punti di forza e debolezza di una struttura a matrice.

4.0.6 Approcci di valutazione dell'efficacia

L'efficacia organizzativa rappresenta il grado in cui un'organizzazione riesce a conseguire i propri obiettivi, siano essi dichiarati formalmente (*obiettivi ufficiali*) o perseguiti nella prassi operativa (*obiettivi operativi*). Si tratta di un concetto ampio, che implica la considerazione simultanea di variabili relative sia all'intera organizzazione sia alle singole unità operative. Diversamente, l'efficienza ha una portata più ristretta e riguarda esclusivamente il funzionamento interno: essa misura il rapporto tra risorse

impiegate (*input*) e risultati ottenuti (*output*), valutando la capacità di produrre un determinato output con il minor dispendio di risorse possibile. In tal senso, un'organizzazione è definita più efficiente di un'altra se riesce a raggiungere lo stesso livello di output impiegando un ammontare inferiore di risorse.²⁴¹

L'efficienza può talvolta favorire l'efficacia, ma le due dimensioni non sono necessariamente correlate. Un'organizzazione può, ad esempio, risultare altamente efficiente pur fallendo nel raggiungimento dei propri obiettivi, qualora produca beni o servizi privi di domanda; viceversa, può conseguire i propri obiettivi strategici o di profitto pur operando con un assetto inefficiente. La misurazione dell'efficacia complessiva è complessa, poiché coinvolge molteplici variabili e prospettive di analisi.²⁴²

Gli approcci contingenti alla valutazione dell'efficacia presentati da Daft²⁴³ si concentrano su differenti fasi del ciclo organizzativo. Poiché le organizzazioni acquisiscono risorse dall'ambiente, le trasformano e reimmettono output nello stesso, è possibile distinguere tre prospettive principali:

- l'approccio degli obiettivi, focalizzato sul risultato finale e sulla capacità di conseguire gli obiettivi prefissati in termini di quantità e qualità degli output;
- l'approccio basato sulle risorse, che valuta la capacità dell'organizzazione di procurarsi in modo efficace le risorse necessarie a sostenere le proprie attività;
- l'approccio del processo interno, che si concentra sulle dinamiche operative e analizza l'efficacia sulla base di indicatori di salute organizzativa ed efficienza interna.

²⁴¹ Daft, R., *Op. Cit.*, 2001, p. 70.

²⁴² Ibid.

²⁴³ Ivi, p. 71.

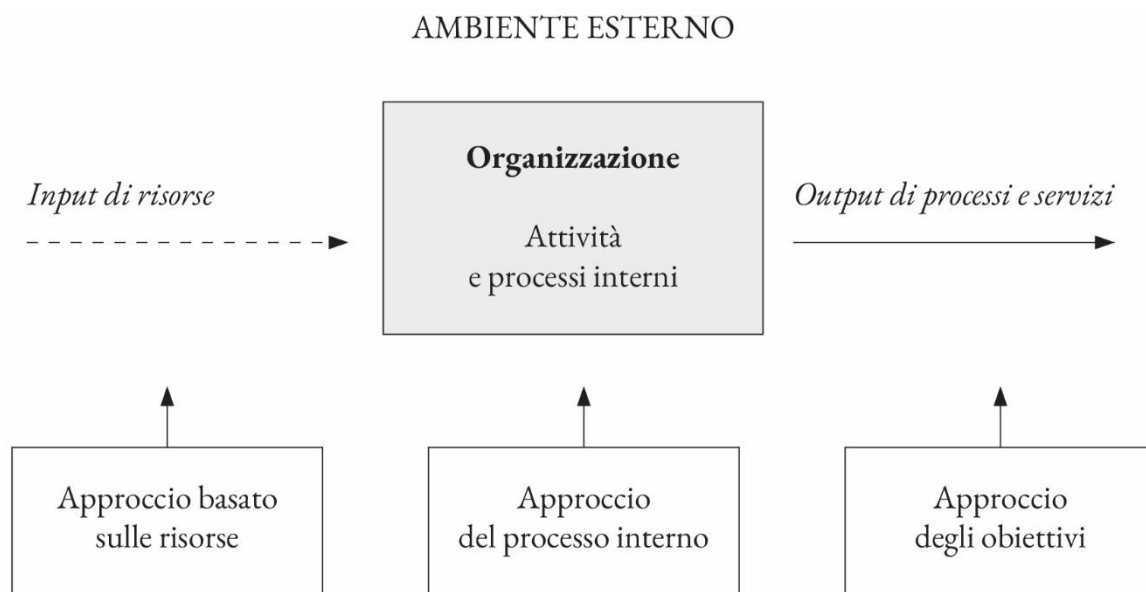


Figura 4.13: approcci contingenti alla misurazione dell'efficacia organizzativa. Fonte: Daft.

L'approccio degli obiettivi è intuitivo, poiché le organizzazioni operano per raggiungere traguardi concreti, come livelli prefissati di produzione, profitto o soddisfazione dei clienti. In questa prospettiva, la misurazione dell'efficacia risulta più affidabile se si utilizzano obiettivi operativi piuttosto che ufficiali: i primi, infatti, si riferiscono ad attività effettivamente in corso e sono quindi più facilmente quantificabili; i secondi tendono invece ad assumere una forma astratta e di difficile misurazione. Esempi di obiettivi operativi includono la redditività, la crescita, la quota di mercato, la qualità di prodotti e servizi, la responsabilità sociale, il benessere dei dipendenti, l'attività di ricerca e sviluppo, la diversificazione, l'efficienza operativa, la stabilità finanziaria, la conservazione delle risorse e lo sviluppo del management.

Va infine rilevato che le organizzazioni perseguono spesso obiettivi multipli, talvolta in potenziale conflitto tra loro. Questo comporta la necessità di definire con chiarezza le priorità strategiche e di sviluppare criteri di misurazione coerenti, così da poter valutare in maniera attendibile il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi identificati.

L'approccio degli obiettivi valuta l'efficacia organizzativa identificando gli obiettivi di output e misurando il grado in cui tali traguardi sono stati raggiunti. Si tratta di una prospettiva intuitiva, poiché le organizzazioni operano concretamente per conseguire specifici livelli di produzione, profitto o soddisfazione della clientela. La misurazione si concentra soprattutto sugli obiettivi operativi, in quanto più concreti e misurabili rispetto a quelli ufficiali, spesso di natura astratta e di difficile quantificazione. Gli obiettivi operativi possono includere indicatori quali redditività, crescita, quota di mercato, responsabilità sociale, benessere dei dipendenti, qualità di prodotti e servizi, attività di ricerca e sviluppo,

diversificazione, efficienza, stabilità finanziaria, conservazione delle risorse e sviluppo del management. Le organizzazioni tendono a perseguire simultaneamente una pluralità di obiettivi, che possono risultare tra loro non compatibili; questo richiede un bilanciamento strategico delle priorità.

L'approccio basato sulle risorse si focalizza invece sulla fase iniziale del processo organizzativo, valutando la capacità di acquisire e gestire risorse di valore, considerate essenziali per la sopravvivenza e la competitività. L'efficacia è qui definita in termini di abilità dell'organizzazione nel garantire un flusso stabile di risorse scarse, siano esse finanziarie, materiali, umane, conoscitive o tecnologiche, e nell'integrarle con successo nei processi interni. Indicatori tipici includono la forza della posizione negoziale nell'ambiente, la capacità del management di interpretare correttamente le dinamiche esterne, l'efficienza nell'utilizzo di risorse tangibili e intangibili e la rapidità di risposta ai cambiamenti. Sebbene utile in contesti in cui non siano disponibili dati diretti sugli output, questo approccio può risultare limitato poiché non considera in maniera esplicita la corrispondenza tra risorse impiegate e bisogni reali del mercato.

L'approccio del processo interno misura l'efficacia in base alla salute organizzativa e all'efficienza delle attività interne, prescindendo dall'ambiente esterno. Un'organizzazione efficace, secondo questa prospettiva, è caratterizzata da processi fluidi, elevata produttività, un clima di lavoro positivo e una forte integrazione tra le unità operative. Tra gli indicatori principali si annoverano: una cultura aziendale solida, coesione e spirito di gruppo, fiducia e comunicazione aperta tra personale e management, processi decisionali vicini alle fonti di informazione, comunicazioni verticali e orizzontali trasparenti, sistemi di ricompensa basati su risultati e sviluppo del personale e capacità di risolvere conflitti interni in modo costruttivo. Tuttavia, questo approccio presenta limiti significativi, poiché non valuta né l'output complessivo né la relazione con l'ambiente esterno, e perché molte misurazioni interne possono risultare soggettive.

Un'ulteriore prospettiva per l'analisi dell'efficacia organizzativa è rappresentata dall'approccio degli stakeholder, che pone al centro della valutazione i diversi portatori di interesse interni ed esterni all'organizzazione. Per stakeholder si intende qualsiasi gruppo o individuo che abbia un interesse diretto o indiretto nella performance dell'organizzazione, come creditori, fornitori, dipendenti e azionisti. In questa prospettiva — nota anche come *approccio del gruppo di sostegno* o *approccio della constituency* — il livello di soddisfazione dei differenti stakeholder diventa un indicatore chiave delle prestazioni complessive dell'organizzazione.

Il principale punto di forza di tale approccio risiede nella sua ampiezza di visione: esso considera simultaneamente fattori ambientali ed elementi interni, includendo dimensioni come la responsabilità sociale, generalmente non misurate in altri approcci quali quello degli obiettivi, delle risorse o del processo interno. Inoltre, adotta criteri multipli — legati agli input, ai processi e agli output — superando

l'idea di un'unica misura univoca dell'efficacia. In questo quadro, il benessere dei dipendenti assume un peso pari al raggiungimento degli obiettivi finanziari. La letteratura recente evidenzia come l'attenzione a una molteplicità di stakeholder offra una rappresentazione più accurata dell'efficacia organizzativa, soprattutto per quanto riguarda la capacità di adattamento al contesto. Le organizzazioni, consapevoli di tale dinamica, attribuiscono crescente importanza alla propria reputazione e alle percezioni che gli stakeholder maturano in merito alle loro prestazioni. Risultati insoddisfacenti diffusi su più gruppi di interesse costituiscono un chiaro segnale di scarsa efficacia.

4.0.7 Approccio dei valori competitivi di Quinn e Rohrbaugh

Accanto a questo modello, Quinn e Rohrbaugh hanno elaborato l'approccio dei valori competitivi²⁴⁴, con l'obiettivo di integrare i molteplici indicatori di performance utilizzati nella prassi manageriale e nelle ricerche accademiche. Attraverso un'analisi sistematica, essi hanno individuato due dimensioni fondamentali che orientano i criteri di efficacia: il *focus organizzativo* e l'*orientamento strutturale*. Il focus può essere interno – incentrato sul benessere e l'efficienza delle persone – oppure esterno, volto a garantire la solidità e la competitività dell'organizzazione nel rapporto con l'ambiente. L'orientamento strutturale, invece, può privilegiare la stabilità, legata al controllo gerarchico e alla standardizzazione dei processi, o la flessibilità, associata all'apprendimento e al cambiamento continuo.

La combinazione di queste due dimensioni produce quattro modelli ideali di efficacia organizzativa che, pur enfatizzando valori differenti risultano interconnessi e, nella realtà, possono coesistere all'interno della stessa organizzazione. Tali modelli offrono un quadro interpretativo utile per comprendere le scelte manageriali e l'equilibrio dinamico tra esigenze di controllo e spinte all'innovazione.

All'interno dell'approccio dei valori competitivi, il modello dei sistemi aperti si colloca nella combinazione tra *focus esterno* e *struttura flessibile*. In questa prospettiva, la priorità del management è favorire la crescita e garantire l'acquisizione di risorse strategiche, obiettivi perseguiti attraverso sotto-obiettivi quali flessibilità, rapidità di risposta e una valutazione positiva da parte dell'ambiente esterno. Il valore dominante è rappresentato dalla capacità di instaurare e mantenere relazioni proficue con il

²⁴⁴ Ivi, p. 80.

contesto, così da assicurare un flusso costante di risorse e opportunità. Questo modello presenta evidenti analogie con l'approccio sistemico delle risorse.

Il modello degli obiettivi razionali combina un *focus esterno* con un forte *controllo strutturale*. L'attenzione è rivolta a incrementare produttività, efficienza e redditività, perseguendo obiettivi di output in modo pianificato e controllato. La definizione accurata degli obiettivi e la pianificazione interna rappresentano strumenti chiave per il raggiungimento dei risultati. Questo modello è affine all'approccio orientato agli obiettivi, già descritto in precedenza.

Il modello del processo interno, collocato nel quadrante caratterizzato da *focus interno* e *controllo strutturale*, si orienta verso la creazione di un ambiente organizzativo stabile e ordinato, capace di auto-mantenersi nel tempo. È tipico di organizzazioni radicate nel proprio contesto e interessate principalmente a conservare la posizione acquisita. I sotto-obiettivi includono lo sviluppo di meccanismi di comunicazione efficienti, la gestione strutturata delle informazioni e processi decisionali ben definiti. Il modello delle relazioni umane unisce un *focus interno* a una *struttura flessibile*. Qui l'attenzione manageriale si concentra sullo sviluppo e sul benessere delle risorse umane, promuovendo autonomia, formazione e crescita professionale. Tra i sotto-obiettivi si annoverano il rafforzamento della coesione interna, il miglioramento del morale e l'offerta di opportunità di sviluppo. Le organizzazioni che adottano questo approccio tendono a privilegiare il benessere interno rispetto alle esigenze dell'ambiente esterno.

L'utilità dell'approccio dei valori competitivi risiede in due aspetti principali. In primo luogo, esso integra prospettive eterogenee sull'efficacia – obiettivi di output, acquisizione di risorse, sviluppo delle risorse umane – all'interno di una cornice unitaria. In secondo luogo, mette in luce la natura valoriale dei criteri di efficacia, evidenziando come valori apparentemente in contrasto possano coesistere all'interno della stessa organizzazione. La scelta di quali valori privilegiare e di quali ridurre in priorità rappresenta una decisione strategica cruciale per il management.

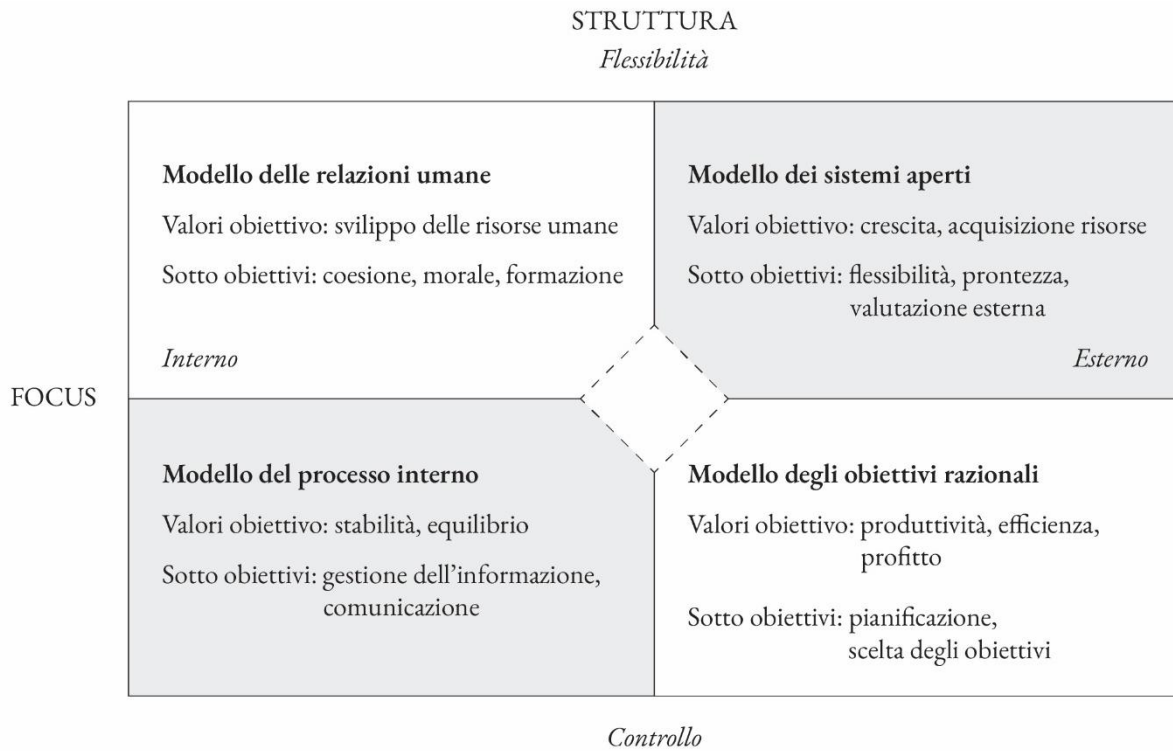


Figura 4.14: quattro modelli valoriali per l'efficacia. Fonte: Daft.

4.1 Analisi dell'ambiente interno dei casi studio²⁴⁵

4.1.1 Fondazione del Teatro Comunale di Bologna

Il Teatro Comunale di Bologna si configura come una fondazione con personalità giuridica di diritto privato, riconosciuta come ente di interesse musicale prioritario a livello nazionale ai sensi del D.Lgs. 367/1996, recante “Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato.”.

La Fondazione nasce su iniziativa di fondatori pubblici – lo Stato italiano, la Regione Emilia-Romagna e il Comune di Bologna – ai quali si affiancano i soci, soggetti pubblici o privati, italiani o stranieri, persone fisiche o enti anche privi di personalità giuridica. Questi ultimi contribuiscono al perseguimento degli scopi della Fondazione attraverso conferimenti in denaro, apporti professionali o trasferimenti di beni mobili e immobili.

4.1.1.1 Strategia e progettazione organizzativa

Secondo il modello di Miles e Snow, le organizzazioni difensive concentrano la propria azione sul mantenimento di una posizione consolidata, ponendo attenzione alla stabilità interna, al controllo dei costi e alla protezione delle competenze distintive, piuttosto che alla continua esplorazione di nuove opportunità.

Il Teatro Comunale di Bologna incarna in larga parte questa logica. La missione istituzionale – la diffusione e lo sviluppo dell'arte musicale e del teatro lirico, unita alla formazione professionale e all'educazione musicale della collettività – è perseguita attraverso una programmazione artistica che

²⁴⁵ Nel corso della ricerca non è stato possibile instaurare un contatto diretto con i referenti istituzionali degli enti individuati come casi di studio. Tale circostanza ha reso necessario procedere attraverso una ricostruzione indiretta delle rispettive configurazioni organizzative e operative, basata esclusivamente sull'analisi delle informazioni pubblicamente disponibili. Le ipotesi di configurazione interna sono state dunque elaborate a partire dai dati e dai materiali reperibili sui siti ufficiali degli enti.

In particolare, per quanto concerne gli organigrammi, l'unico ente per il quale è stato possibile ottenere un documento ufficiale aggiornato è il Teatro Comunale di Bologna, grazie alle fonti istituzionali rese disponibili online e tramite il *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001*. Per tutti gli altri enti analizzati, la ricostruzione delle strutture organizzative è stata sviluppata in forma ipotetica, calibrando la complessità e l'articolazione degli enti, in relazione alla dimensione, alla natura giuridica e alla missione culturale di ciascun soggetto.

Questa scelta metodologica, pur limitata dall'assenza di dati primari, consente comunque di delineare un quadro attendibile delle principali logiche di funzionamento interno, utile per comprendere i diversi assetti di governance, la distribuzione delle funzioni e il grado di autonomia gestionale degli enti considerati.

valorizza il repertorio tradizionale. La struttura organizzativa stessa, fortemente formalizzata esprime l'orientamento alla stabilità e al contenimento dei rischi. Le risorse principali – finanziarie, artistiche e tecniche – provengono in gran parte da contributi pubblici e da un consolidato radicamento istituzionale con i soci fondatori, elementi che garantiscono un orizzonte di prevedibilità e un basso livello di esposizione a incertezze esterne.

Anche la dimensione innovativa, pur presente attraverso la Scuola dell'Opera e alcune aperture a nuove forme di produzione, non assume il ruolo centrale di una strategia esplorativa. Piuttosto, viene funzionalizzata a rafforzare il patrimonio culturale e artistico già consolidato, assicurando la continuità di competenze e tradizioni.

In sintesi, il Teatro Comunale di Bologna si configura come un'organizzazione a prevalente strategia difensiva, il cui obiettivo è consolidare la propria posizione nel panorama delle fondazioni lirico-sinfoniche nazionali, garantire stabilità interna ed efficienza gestionale, e presidiare le competenze artistiche e tecniche che ne costituiscono il principale vantaggio competitivo.

Secondo il modello di Miles e Snow, le organizzazioni difensive concentrano la propria azione sul mantenimento di una posizione consolidata, ponendo attenzione alla stabilità interna, al controllo dei costi e alla protezione delle competenze distintive, piuttosto che alla continua esplorazione di nuove opportunità.

Il Teatro Comunale di Bologna incarna in larga parte questa logica. La missione istituzionale – la diffusione e lo sviluppo dell'arte musicale e del teatro lirico, unita alla formazione professionale e all'educazione musicale della collettività – è perseguita attraverso una programmazione artistica che valorizza il repertorio tradizionale e i grandi classici, elementi che assicurano continuità culturale e riconoscibilità presso il pubblico.

Anche alla luce del modello di Galbraith, la strategia del Teatro Comunale di Bologna appare come un insieme di scelte di posizionamento e di valori che guidano ogni aspetto dell'organizzazione. Essa non si esaurisce nella dimensione artistica, ma include la governance e la capacità di mantenimento di uno status.

L'analisi delle forme organizzative mostra come le istituzioni teatrali possano adottare configurazioni funzionali, divisionali, multifocalizzate, orizzontali, a seconda del grado di specializzazione, autonomia e integrazione richiesto dalle attività.

Nel caso del Teatro Comunale di Bologna, la struttura organizzativa presenta i tratti tipici della burocrazia professionale. La Fondazione opera come ente di diritto privato, con più sedi operative (tra cui il Teatro Comunale Nouveau, l'Auditorium Manzoni, i laboratori e la Scuola dell'Opera) e con organi di governo distinti: Presidente, Consiglio di Indirizzo, Sovrintendente e Collegio dei Revisori.

In questo assetto, l'autorità centrale non esercita un controllo diretto su tutte le attività, ma stabilisce cornici di riferimento e regole generali, mentre la gestione operativa si affida a professionalità altamente qualificate – musicisti, direttori d'orchestra, registi, tecnici di scena e personale artistico – che godono di ampi margini di autonomia decisionale nella propria sfera di competenza. Questa configurazione riflette il principio per cui l'efficacia dell'organizzazione non deriva tanto da un controllo gerarchico stretto, quanto dal coordinamento basato su competenze specialistiche riconosciute e standard professionali condivisi.

Il Teatro Comunale di Bologna si configura, quindi, come una burocrazia professionale, in cui la standardizzazione delle competenze costituisce il principale meccanismo di coordinamento. Ciò consente di coniugare la necessità di controllo istituzionale, tipica di una Fondazione pubblica-privata, con l'autonomia professionale indispensabile per garantire qualità artistica e innovazione culturale.

Il metodo di Mintzberg ci fa comprendere come l'organizzazione si collochi rispetto a talune configurazioni e con quali implicazioni progettuali. L'autore propone un approccio configurazionale, in cui l'organizzazione è vista come una combinazione di cinque componenti fondamentali: vertice strategico, linea intermedia, nucleo operativo, tecnostruttura e staff di supporto²⁴⁶. A queste si affiancano cinque meccanismi di coordinamento e una tipologia di configurazioni strutturali ideali.

Nel caso del Teatro Comunale, il vertice strategico è rappresentato dalla direzione generale e artistica, che detiene il controllo sulle scelte principali, dalla programmazione alla gestione finanziaria. La linea intermedia è composta dai responsabili di area (tecnica, amministrativa, comunicazione), che traducono gli indirizzi generali in azioni operative. Il nucleo operativo, elemento essenziale per Mintzberg, è costituito da musicisti, tecnici, scenografi e maestranze che realizzano concretamente le produzioni. La tecnostruttura, ovvero il personale che sviluppa standard e procedure, è ridotta ma presente (es. ufficio qualità, gestione budget). Lo staff di supporto svolge funzioni come la logistica, l'accoglienza, la manutenzione, fornendo servizi trasversali al funzionamento dell'intera macchina organizzativa²⁴⁷.

²⁴⁶ Mintzberg, H., *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1992, p. 11.

²⁴⁷ Ivi., p. 13.

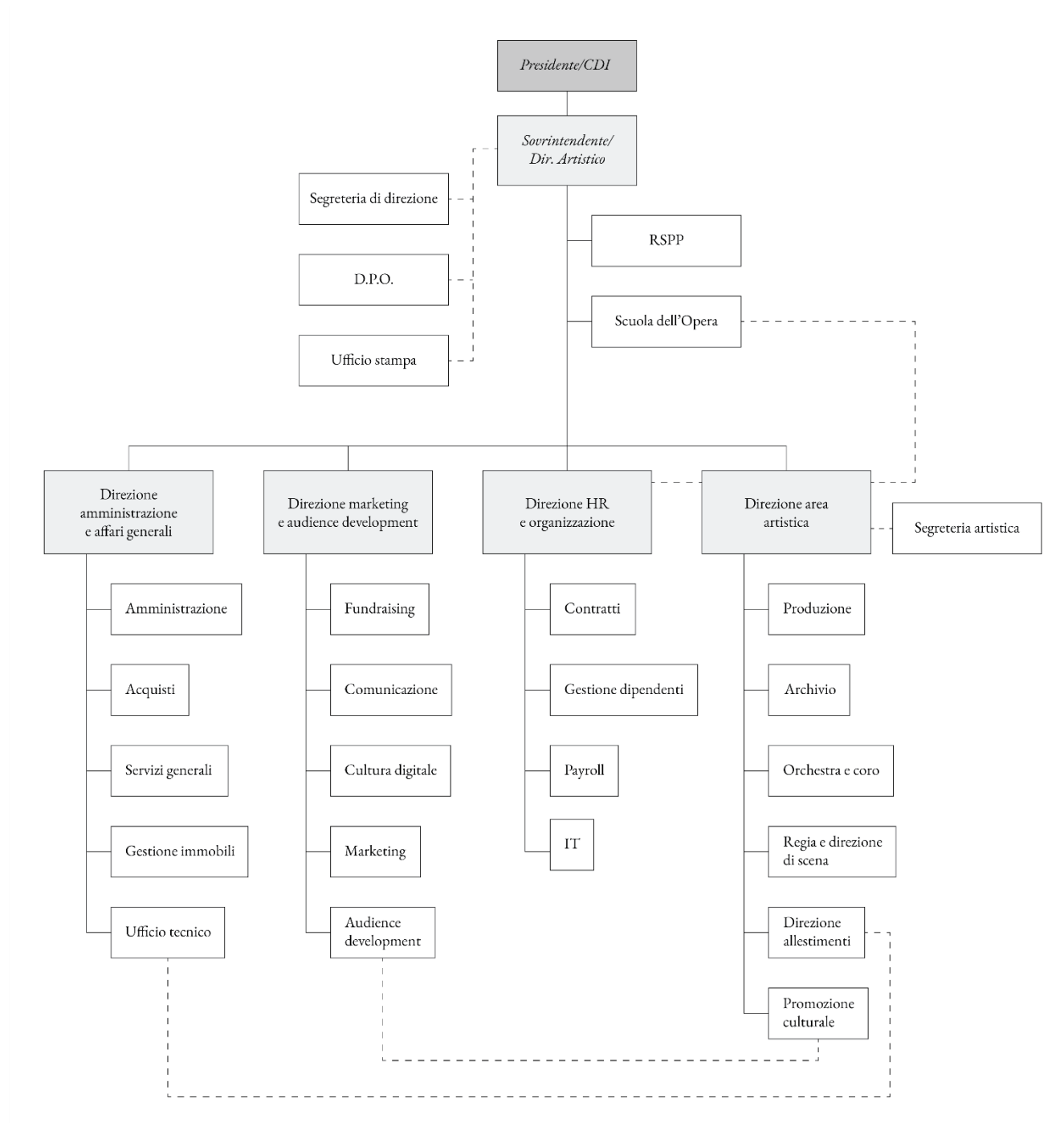


Figura 4.15: organigramma del Teatro Comunale di Bologna. Fonte: Fondazione Teatro Comunale di Bologna. Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.

Per quanto riguarda il meccanismo di coordinamento prevalente, nel Teatro si rileva una forte presenza della standardizzazione delle competenze, tipica delle strutture professionali, dove il coordinamento tra membri avviene non tanto per ordini diretti quanto per formazione condivisa e autonomia operativa²⁴⁸.

²⁴⁸ Ivi., p. 117.

Tuttavia, in alcuni ambiti operativi (es. amministrazione, sicurezza), si ricorre anche alla supervisione diretta, mentre mancano strutture robuste per la mutua adattabilità, che Mintzberg considera fondamentale in contesti complessi e creativi²⁴⁹.

La forma organizzativa della burocrazia professionale, secondo Mintzberg, si basa su un nucleo operativo molto competente e autonomo, un vertice strategico relativamente distante, e una struttura stabile, orientata alla qualità e alla standardizzazione²⁵⁰. È un modello efficace in ambienti dove il lavoro è complesso, ma altamente standardizzabile attraverso la formazione, come nel caso della produzione musicale e teatrale.

Tuttavia, questa forma presenta anche delle debolezze. Mintzberg osserva che la burocrazia professionale tende a essere resistente al cambiamento, a privilegiare la difesa dei ruoli professionali, e a generare conflitti tra le esigenze del vertice e l'autonomia del nucleo operativo²⁵¹, tutte caratteristiche che contraddistinguono le grandi istituzioni come le FLS. Nel caso del Teatro Comunale di Bologna, questi limiti si manifestano nella difficoltà ad integrare innovazioni digitali, ad attivare processi progettuali trasversali, e a rispondere con flessibilità alle nuove esigenze del pubblico e del contesto.

Un elemento di interesse riguarda la possibilità che il Teatro evolva verso una configurazione ibrida, avvicinandosi in parte all'adhocrazia, forma organizzativa caratterizzata da strutture flessibili, team temporanei e orientamento all'innovazione²⁵². Questa transizione richiede però significativi interventi su cultura, potere, ruoli e processi decisionali. In particolare, per Mintzberg, l'adhocrazia si sviluppa bene solo quando è sostenuta da una forte cultura della collaborazione e da una leadership che sappia bilanciare autonomia e integrazione²⁵³.

Nel caso del Teatro Comunale, la transizione da una burocrazia professionale a una forma più dinamica dovrebbe essere graduale e ben governata. Potrebbero essere introdotti elementi di struttura a matrice, dove le persone operano sia in funzione verticale sia su progetti specifici²⁵⁴. Inoltre, la promozione di meccanismi di adattamento reciproco, l'attivazione di unità temporanee per l'innovazione e la sperimentazione di nuovi modelli di governance collaborativa sarebbero coerenti con una traiettoria evolutiva in grado di coniugare l'eccellenza tecnica con la capacità di adattamento.

In sintesi, l'applicazione del modello di Mintzberg al Teatro Comunale di Bologna permette di cogliere con chiarezza sia la natura professionale e stabile dell'organizzazione, sia i limiti di flessibilità che tale

²⁴⁹ Ivi., p. 118.

²⁵⁰ Ivi., p. 349.

²⁵¹ Ivi., p. 351.

²⁵² Ivi., p. 437.

²⁵³ Ivi., p. 444.

²⁵⁴ Ivi., p. 461.

forma implica. Come osserva Mintzberg, non esiste una configurazione “migliore” in assoluto, ma ogni organizzazione deve trovare un equilibrio tra forma, funzione e contesto²⁵⁵. Per il Teatro, questo significa conservare le competenze e i ruoli chiave della propria tradizione, ma aprirsi a nuove forme di coordinamento, progettazione e leadership. Solo così sarà possibile affrontare in modo efficace le sfide poste dalla trasformazione del sistema culturale contemporaneo.

4.1.1.2 Dimensioni contestuali e dimensioni strutturali

Dal punto di vista dimensionale, la Fondazione si configura come un'organizzazione complessa, con più sedi operative e laboratori distribuiti sul territorio bolognese. Sul piano tecnologico, il Teatro integra tradizione e innovazione, adottando standard certificati di qualità come la ISO 9001 per le attività della Scuola. L'ambiente di riferimento è quello delle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane, regolato da precise norme legislative e caratterizzato da elevata competizione per risorse e pubblico. Gli obiettivi e la strategia sono esplicitamente orientati alla diffusione dell'arte musicale, alla formazione e all'educazione culturale della collettività, con una missione di interesse pubblico nazionale.

Il Teatro Comunale di Bologna gode di una solida legittimazione culturale e dispone di elevate competenze professionali. Tuttavia, emerge una certa rigidità nella sua struttura organizzativa, che ne limita la capacità di apprendere dall'esperienza e di adattarsi ai cambiamenti. Per affrontare queste criticità, sarebbe auspicabile un'evoluzione dell'organizzazione in direzione di una maggiore flessibilità e apertura. In particolare, si potrebbe puntare su una più stretta integrazione dei processi laterali, ad esempio attraverso lo sviluppo di progetti interdisciplinari; sulla valorizzazione di team temporanei e interfunzionali, in grado di favorire il dialogo tra diverse competenze; sul rafforzamento dei meccanismi di feedback tra i vari livelli gerarchici; e sull'adozione di politiche orientate allo sviluppo delle competenze trasversali e gestionali. In questo senso, introdurre innovazioni nella struttura organizzativa non significherebbe tradire la tradizione del Teatro, ma piuttosto dotarlo degli strumenti necessari per mantenerla viva e significativa in un contesto culturale in costante evoluzione.

Analizzando le cinque configurazioni classiche, l'organizzazione tende a mostrare anche tratti ibridi tra burocrazia professionale e struttura divisionale, con una linea intermedia sviluppata ma non sempre dotata di potere decisionale autonomo. Il nucleo operativo detiene la maggior parte della discrezionalità tecnica, mentre il vertice strategico mantiene il controllo sulla gestione delle risorse e sulla programmazione generale.

²⁵⁵ Ivi., p. 468.

La tecnostruttura è presente ma non centrale, mentre lo staff di supporto svolge funzioni operative fondamentali, soprattutto in ambito tecnico-logistico. L'adozione di configurazioni più fluide, come modelli a matrice o adhocratici per progetti innovativi, appare ancora limitata.

L'organigramma del Teatro evidenzia una configurazione di tipo funzionale, in cui le responsabilità sono distribuite secondo ambiti specialistici coerenti con la missione dell'ente. Al vertice si colloca la figura del Sovrintendente, cui rispondono direttamente le diverse aree operative e di supporto. Il modello è coerente con una logica verticale, adatta ad organizzazioni ad alta specializzazione tecnica, ma soggetta a rischi di compartimentalizzazione.

Nel modello attuale del Teatro, si identificano chiaramente tre unità di linea, che rappresentano i pilastri operativi dell'organizzazione:

- Area Artistica e Programmazione: si occupa della progettazione culturale e della scelta dei repertori, degli artisti e dei contenuti musicali. Costituisce il cuore della funzione creativa e strategica.
- Area Tecnico-Logistica: include le professionalità tecniche che realizzano fisicamente la messa in scena, dalla scenotecnica alla gestione degli impianti e dei tempi di allestimento.
- Area Amministrativa e Finanziaria: si occupa di contabilità, bilancio, gestione del personale e contratti, garantendo la sostenibilità e la legalità delle operazioni.

Queste unità rientrano nella linea operativa dell'organizzazione, poiché sono direttamente collegate alla realizzazione dei servizi core e rispondono agli obiettivi primari dell'ente.

Accanto alle funzioni operative, l'organigramma mostra la presenza di unità di staff, il cui compito è fornire supporto tecnico, consulenza e coordinamento al vertice strategico e alle linee operative:

- Segreteria del Sovrintendente: supporta direttamente le attività di direzione generale, svolgendo compiti di tipo esecutivo e organizzativo.
- Area Comunicazione e Marketing: gestisce le relazioni esterne, la promozione degli eventi, l'immagine pubblica del Teatro e i canali digitali. Si configura come staff strategico in quanto contribuisce alla valorizzazione del prodotto culturale.
- Area Trasparenza e Governance: presidia gli adempimenti normativi, la trasparenza amministrativa e la compliance, svolgendo una funzione regolativa e di controllo.

Queste unità svolgono un ruolo indiretto ma essenziale nel funzionamento dell'organizzazione, in quanto garantiscono le condizioni per l'efficacia delle azioni di linea, senza esercitare autorità operativa diretta.

La distinzione tra linea e staff evidenzia l'adozione, da parte del Teatro, di una struttura consolidata e razionalizzata, adatta alla gestione di attività complesse e ad alta specializzazione. Tuttavia, come segnalano i modelli più recenti in Mintzberg, il rischio di una eccessiva verticalizzazione è quello di generare silos organizzativi, limitando il coordinamento orizzontale e la capacità di risposta rapida alle

sfide esterne. Un'evoluzione possibile consisterebbe nell'introduzione di meccanismi integrativi (i team interfunzionali, i progetti trasversali e le unità temporanee di cui sopra), capaci di connettere le unità di linea e di staff in un'ottica più dinamica e orientata al valore.

L'organigramma del Teatro Comunale di Bologna conferma la presenza di una struttura funzionale tradizionale, in cui le unità di linea assicurano l'erogazione dei servizi core e le unità di staff supportano il funzionamento complessivo attraverso funzioni consulenziali e strategiche. Questa configurazione è coerente con il profilo professionale dell'organizzazione, ma necessita di un potenziamento delle interazioni orizzontali e dei dispositivi di integrazione, per sostenere percorsi futuri di innovazione organizzativa e valorizzazione del capitale umano.

Dal punto di vista formale, la configurazione organizzativa del Teatro si articola secondo una logica funzionale. Sono presenti aree dedicate alla direzione generale, alla produzione artistica, all'amministrazione, al marketing, alle tecnologie informatiche e alla gestione del personale.

Ogni funzione dispone di risorse umane e tecnologiche specifiche, con livelli di responsabilità e autonomia variabili. Tuttavia, l'impianto complessivo mostra elementi di verticalità, con una chiara catena gerarchica e livelli di controllo ben definiti. Questo assetto garantisce ordine e chiarezza nei flussi decisionali, ma comporta rigidità nei momenti che richiedono maggiore flessibilità operativa.

Il TCBO si caratterizza quindi per un alto livello di formalizzazione, testimoniato dall'adozione di procedure, protocolli e regolamenti che disciplinano l'attività interna, le condotte illecite e i principi etico-sociali della Fondazione²⁵⁶. La specializzazione si manifesta nella suddivisione del lavoro tra figure artistiche (orchestra, coro, solisti, registi), tecniche (scenografi, macchinisti, tecnici del suono e delle luci), amministrative e gestionali, ciascuna con competenze specifiche e non interscambiabili.

La gerarchia è chiaramente delineata negli organi di governo; l'ambito di controllo risulta differenziato: più esteso nelle aree tecnico-logistiche, più ristretto nelle funzioni artistiche di alto livello, dove prevale la supervisione diretta.

4.1.1.3 Sottosistemi organizzativi e meccanismi di coordinamento

L'analisi del Teatro Comunale di Bologna come sistema organizzativo richiede di osservare i principali sottosistemi che ne garantiscono il funzionamento. Tali sottosistemi non operano isolatamente, ma costituiscono articolazioni interdipendenti di un unico organismo, il cui equilibrio complessivo risulta essenziale per il perseguimento della missione istituzionale della Fondazione: diffondere e sviluppare

²⁵⁶ Fondazione Teatro Comunale di Bologna, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001* – Parte Generale, TCBO, Bologna, p. 11.

l'arte musicale, favorire la conoscenza del teatro lirico e della danza, e promuovere la formazione culturale e professionale della collettività.

Il sottosistema di produzione si identifica con l'attività artistica e culturale vera e propria. Esso comprende l'organizzazione delle stagioni liriche e sinfoniche, delle attività concertistiche e coreutiche, nonché la gestione delle produzioni interne, dalle scenografie alla sartoria, dai laboratori tecnici alla Scuola dell'Opera. Tale sottosistema, tuttavia, non riguarda solo l'esecuzione degli spettacoli, ma anche la programmazione artistica, l'innovazione dei repertori e la formazione dei giovani talenti.

Nel Teatro Comunale di Bologna l'adattamento reciproco è particolarmente evidente nel sottosistema della creazione artistica: prove d'orchestra e di palcoscenico, messinscena e coproduzioni richiedono un coordinamento fluido tra direttore, regia, solisti, coro e maestranze tecniche. In questi contesti la struttura formale arretra e lascia spazio a scambi rapidi, fiducia professionale e decisioni iterative "in situazione", coerentemente con l'idea di Mintzberg per cui nei lavori complessi il coordinamento più efficace nasce dal confronto diretto tra esperti

Come tipico delle burocrazie professionali, l'altro principale meccanismo di coordinamento nelle attività artistiche è anche la standardizzazione delle competenze: orchestrali, tecnici di palcoscenico, maestri collaboratori e figure amministrative operano con ampia autonomia grazie a formazione e codici professionali condivisi. Non a caso la missione statutaria include esplicitamente la formazione dei quadri artistici e tecnici, legando la qualità della produzione alla cura del capitale professionale interno. In questo equilibrio, il Comunale combina il "mestiere" degli specialisti — che rende superfluo l'intervento gerarchico minuto — con presidi procedurali e di trasparenza che assicurano conformità e continuità istituzionale.

La standardizzazione dei processi è un tratto distintivo dell'ente, non solo perché il Teatro ha adottato un Modello di organizzazione, con mappatura dei rischi, protocolli, separazione delle funzioni e poteri autorizzativi, ma anche perché ha integrato procedure amministrative e canali di whistleblowing: un impianto che riduce l'incertezza operativa e rende riproducibili le routine critiche (acquisti, contratti, contributi, rendicontazioni). A questa logica si affianca, per il ramo formativo, l'adozione di un sistema qualità ISO 9001 presso la Scuola dell'Opera, che introduce ulteriori requisiti di pianificazione, controllo e miglioramento continuo dei processi.

La standardizzazione degli output si riflette nella crescente attenzione a obiettivi dichiarati e sostenuta dagli obblighi di pubblicazione e di "Amministrazione Trasparente" previsti dalla normativa: decisioni, provvedimenti, incarichi e informazioni istituzionali devono essere resi pubblici, creando un circuito di accountability che avvicina la misurazione dei risultati (programmazione realizzata, utilizzo di risorse, esiti di progetti) al controllo strategico della direzione.

I processi organizzativi del Teatro Comunale di Bologna rappresentano l'anello di congiunzione tra la strategia e la struttura e costituiscono l'insieme delle modalità operative attraverso cui la Fondazione realizza le proprie finalità artistiche, culturali e istituzionali. Seguendo la prospettiva di Galbraith, i processi sono fondamentali per comprendere come un'organizzazione complessa riesca a garantire coerenza ed efficienza tra obiettivi, risorse e attività quotidiane.

Nel Teatro Comunale, i processi assumono una duplice natura. Da un lato, vi sono i processi creativi e artistici, legati alla programmazione lirica e sinfonica, alla selezione dei repertori, al coinvolgimento di direttori, registi e artisti di fama, fino alla produzione vera e propria delle opere. Questi processi richiedono un elevato grado di coordinamento tra professionalità eterogenee e si basano spesso sull'autonomia e sulla competenza degli artisti. Sono processi meno formalizzabili, che richiedono capacità di adattamento reciproco e che si fondano su relazioni di fiducia e sulla condivisione di standard professionali consolidati.

Dall'altro lato, vi sono i processi gestionali e di controllo, ampiamente formalizzati e regolamentati. Il Teatro, in quanto Fondazione a partecipazione pubblica, è tenuto ad applicare protocolli stringenti di trasparenza, anticorruzione e controllo interno, come previsto dal D.Lgs. 231/2001 e dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato. In questo ambito, i processi comprendono la mappatura dei rischi, la predisposizione di procedure amministrative e finanziarie, la gestione delle risorse umane secondo contratti collettivi e la predisposizione di strumenti di monitoraggio e rendicontazione. Questi flussi operativi assicurano il rispetto della legalità e la sostenibilità economica, ma richiedono anche investimenti costanti in aggiornamento e vigilanza.

La coesistenza di processi altamente creativi e processi rigidamente normati rappresenta una delle principali peculiarità del Teatro Comunale. Da un lato, l'organizzazione deve garantire la massima libertà espressiva agli artisti e ai tecnici, dall'altro deve operare entro i confini rigidi di regole, protocolli e standard di compliance. Questa dualità genera inevitabilmente tensioni: i processi creativi tendono a privilegiare flessibilità e rapidità decisionale, mentre i processi gestionali privilegiano stabilità, controllo e riduzione del rischio.

Per affrontare questa complessità, il Teatro ha introdotto meccanismi integrativi che cercano di coniugare le due dimensioni. Riunioni di coordinamento tra aree diverse, strumenti di comunicazione interna, momenti di confronto tra direzione artistica e amministrativa costituiscono esempi di come l'organizzazione tenti di bilanciare la verticalità della struttura con forme di coordinamento orizzontale. Tuttavia, la sfida resta quella di rafforzare i processi trasversali e di apprendimento organizzativo, così da capitalizzare le esperienze e trasformare la conoscenza accumulata in competenze durevoli.

In sintesi, i processi del Teatro Comunale di Bologna si configurano come un sistema ibrido, nel quale convivono la formalizzazione tipica delle istituzioni pubbliche e la creatività propria delle

organizzazioni culturali. Questo assetto garantisce, da un lato, la conformità normativa e la trasparenza gestionale, dall'altro la qualità artistica e l'innovazione culturale. La sfida futura è consolidare i meccanismi di integrazione, così da superare la dicotomia tra controllo e creatività e trasformarla in un punto di forza organizzativo.

I sistemi di ricompensa del Teatro Comunale di Bologna costituiscono un elemento chiave del modello organizzativo e vanno interpretati in una prospettiva ampia, che non si limita alla dimensione economica, ma comprende aspetti simbolici, professionali e regolativi. Secondo Galbraith, i sistemi di ricompensa devono essere coerenti con la strategia, la struttura e i processi dell'organizzazione, in modo da incentivare i comportamenti desiderati e sostenere la motivazione delle persone. Nel caso del Teatro Comunale, tale coerenza si manifesta in un insieme articolato di meccanismi, che riflettono sia la natura culturale e artistica dell'ente, sia i vincoli istituzionali connessi alla sua configurazione giuridica.

Sul piano economico, le ricompense sono disciplinate dai contratti collettivi nazionali applicabili alle fondazioni lirico-sinfoniche, che garantiscono stabilità occupazionale, inquadramenti chiari e livelli retributivi commisurati alle professionalità coinvolte. A ciò si aggiungono eventuali incentivi collegati a progetti specifici o a incarichi straordinari, in particolare per gli artisti e i professionisti esterni. Questa dimensione fornisce sicurezza e continuità, ma tende anche a irrigidire i margini di flessibilità nella gestione delle risorse umane, limitando la possibilità di differenziare i sistemi premianti in base al merito individuale.

Oltre all'aspetto economico, nel Teatro rivestono un peso rilevante le ricompense simboliche e professionali. Lavorare in una delle istituzioni musicali più prestigiose d'Italia rappresenta per musicisti, direttori e tecnici un riconoscimento in sé, che rafforza l'identità professionale e il senso di appartenenza a un progetto di alto valore culturale. La partecipazione a produzioni di livello internazionale, la collaborazione con artisti di fama e la visibilità pubblica costituiscono elementi che accrescono il capitale simbolico e motivano il personale al di là della retribuzione monetaria.

In sintesi, i sistemi di ricompensa del Teatro Comunale di Bologna non si esauriscono nella dimensione retributiva, ma combinano stabilità economica, prestigio simbolico e conformità regolativa. Questo equilibrio, pur efficace nel garantire coerenza e legittimità, necessita di essere arricchito da meccanismi più flessibili e personalizzati, capaci di sostenere la motivazione e l'innovazione in un contesto culturale in continua trasformazione.

4.1.1.4 Conclusioni

La lettura complessiva del Teatro Comunale di Bologna attraverso le lenti teoriche dei modelli di Daft, Miles e Snow, di Mintzberg e di Galbraith restituisce l'immagine di un'organizzazione complessa, radicata nella tradizione e al tempo stesso chiamata a confrontarsi con le sfide della contemporaneità.

La prevalenza di una strategia difensiva, orientata alla stabilità come scelta strategica, garantisce continuità ma ne evidenzia anche i limiti in termini di apertura all'innovazione e di capacità di adattamento a un contesto in rapido mutamento.

La struttura organizzativa si configura principalmente come una burocrazia professionale, nella quale la standardizzazione delle competenze rappresenta il principale meccanismo di coordinamento. Musicisti, tecnici e professionisti artistici costituiscono il nucleo operativo che dà forma concreta alla missione culturale, operando con ampi margini di autonomia e secondo standard consolidati. Tale configurazione assicura un elevato livello qualitativo, ma comporta rigidità e resistenze al cambiamento, soprattutto laddove si richiedono flessibilità e integrazione trasversale. Mintzberg ci ricorda come queste forme organizzative tendano a privilegiare la difesa dei ruoli e a mostrare difficoltà nell'assorbire innovazioni di tipo tecnologico o digitale, un aspetto che si ritrova nel Teatro Comunale di Bologna.

Nella prospettiva di Galbraith, la gestione delle persone e i sistemi di ricompensa confermano l'importanza del capitale umano come vero asset strategico. Gli artisti, i tecnici e il personale amministrativo non sono meri esecutori, ma co-creatori della missione culturale. Le ricompense, oltre che economiche e regolative, assumono una dimensione simbolica e professionale, legata al prestigio di lavorare in una delle principali istituzioni musicali italiane. Ciò rafforza l'identità organizzativa e il senso di appartenenza, ma rischia di tradursi in rigidità contrattuali e limitata flessibilità nella valorizzazione del merito individuale. Ne deriva l'esigenza di politiche più dinamiche di sviluppo delle competenze e di sistemi premianti maggiormente personalizzati.

In conclusione, il TCBO si presenta come un'organizzazione complessa, stratificata e consolidata. Tuttavia, per affrontare le sfide del contesto contemporaneo – dalla trasformazione digitale all'evoluzione dei consumi culturali – appare necessario integrare gradualmente elementi di maggiore flessibilità e innovazione, avvicinandosi a modelli organizzativi più ibridi e collaborativi. Non si tratta di abbandonare la propria identità di burocrazia professionale, ma aprire l'organizzazione quanto meno alle pratiche artistiche contemporanee. Solo in questo equilibrio dinamico tra tradizione e innovazione il Teatro potrà continuare a svolgere il proprio ruolo di istituzione culturale di riferimento, capace di custodire il patrimonio musicale e, al tempo stesso, di rigenerarlo in forme significative per le nuove generazioni.

4.1.2 Emilia-Romagna Teatro Fondazione

L'Emilia-Romagna Teatro Fondazione – Teatro Nazionale (ERT) si configura come una fondazione con personalità giuridica privata, costituita per iniziativa del Comune di Modena, del Comune di Cesena, della Provincia di Modena e della Regione Emilia-Romagna. Fin dalla sua origine, l'ente ha perseguito

la produzione e la rappresentazione di spettacoli dal vivo e allestimenti di prosa teatrale, integrando progressivamente attività legate alla danza e ad altre forme espressive.

Il profilo giuridico e patrimoniale della Fondazione riflette il modello della fondazione di partecipazione, nella quale coesistono l'elemento personale, tipico delle associazioni, e quello patrimoniale, proprio della fondazione in senso stretto. In questo quadro, la base partecipativa si articola in categorie differenziate di soci, comprendenti sia i fondatori necessari sia i soci ordinari sostenitori, con la possibilità di affiancare agli organi gestori un organo collegiale incaricato di raccordare l'attività dell'ente con la componente partecipativa e di deliberare gli atti essenziali alla sua vita istituzionale²⁵⁷.

Dal punto di vista economico-finanziario, al fondo di dotazione si aggiunge un fondo di gestione, alimentato dai conferimenti dei soci e destinato al sostegno delle attività istituzionali. Entrambi i fondi sono caratterizzati da una piena autonomia giuridica rispetto ai conferenti, garantendo così stabilità gestionale e indipendenza anche nell'eventuale ipotesi di scioglimento dell'ente²⁵⁸.

La missione della Fondazione è orientata alla promozione e valorizzazione della cultura teatrale mediante la produzione, coproduzione e allestimento continuativo di spettacoli di prosa di alto livello artistico, rappresentati sia nelle proprie sedi sia in teatri nazionali e internazionali. A ciò si aggiunge l'organizzazione di tournée e la partecipazione a festival di rilevanza europea e mondiale, con un ruolo di primo piano affidato al Vie Festival, rassegna internazionale di prestigio. In parallelo, la Fondazione sviluppa un'intensa attività di formazione artistica e tecnica, rivolta soprattutto a giovani interessati a percorsi di studio e professionalizzazione nel settore dello spettacolo dal vivo²⁵⁹.

In sintesi, Emilia-Romagna Teatro Fondazione si configura come un soggetto culturale di rilievo nazionale, capace di coniugare la solidità istituzionale propria di una fondazione di partecipazione con una missione artistica e formativa orientata alla diffusione del teatro e alla valorizzazione del patrimonio culturale nel contesto internazionale.

4.1.2.1 Strategia e progettazione organizzativa

Nel modello teorico sviluppato da Jay R. Galbraith, la strategia costituisce la leva primaria e fondante del disegno organizzativo. Secondo l'autore, "la strategia definisce i prodotti, i mercati e le competenze distintive su cui l'impresa intende competere"²⁶⁰. Essa orienta la scelta della struttura, dei processi operativi, delle politiche di incentivazione e delle risorse umane. L'affermazione "structure follows

²⁵⁷ Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo* ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale, ERT, Bologna, p. 11-12.

²⁵⁸ Ivi, p. 11.

²⁵⁹ Ibidem.

²⁶⁰ Galbraith, J. R., *Op. Cit.*, 2014, p. 25.

strategy” (la struttura segue la strategia), resa celebre dallo storico statunitense Alfred Chandler, è rilanciata da Galbraith come principio valido solo se esteso anche agli altri pilastri dell’organizzazione: i processi, i sistemi premianti e le persone²⁶¹.

Nel caso di Emilia-Romagna Teatro Fondazione, la strategia emerge con chiarezza a partire dalla sua missione istituzionale, dal ruolo nel sistema teatrale nazionale e dalle scelte di posizionamento culturale. Come detto precedentemente, ERT è riconosciuto come Teatro Nazionale, una delle più alte qualificazioni per enti di produzione teatrale in Italia. Tale status implica obblighi e obiettivi specifici, tra cui garantire una produzione e una programmazione artistica di eccellenza, un’ampia articolazione territoriale e capacità organizzative e gestionali di livello elevato. Per farlo, ERT articola quindi la propria strategia su più livelli:

1. Eccellenza artistica e culturale, con produzioni teatrali innovative, multidisciplinari e internazionali.
2. Presenza territoriale diffusa, operando non da un’unica sede, ma in numerosi comuni dell’Emilia-Romagna e oltre.
3. Innovazione e progettualità, partecipando a bandi nazionali ed europei, attivando percorsi educativi e formativi, e promuovendo un’idea di teatro come laboratorio di coesione sociale.

Questa strategia si fonda su una visione culturale ampia, in cui la produzione artistica è coniugata a un impegno sociale, educativo e territoriale. Ciò riflette quanto osservato da Galbraith rispetto alla necessità di “una strategia progettata per competere in ambienti complessi, dinamici e multilivello”²⁶².

L’approccio strategico di ERT mostra un elevato livello di coerenza interna, in quanto riesce a rispondere simultaneamente alle esigenze ministeriali, al tessuto culturale regionale e agli scenari di innovazione promossi a livello europeo. Tuttavia, la sua strategia deve continuamente confrontarsi con una serie di sfide ambientali che ne condizionano tanto la formulazione quanto l’evoluzione.

Una prima sfida è rappresentata dalla pressione crescente per garantire la sostenibilità economica. La progressiva riduzione dei contributi statali, unita alla variabilità delle fonti pubbliche, rende sempre più necessario attrarre risorse altre, attraverso sponsorizzazioni private, bandi competitivi e progetti finanziati in ambito europeo. Questo scenario impone a ERT non solo una solida struttura di progettazione e rendicontazione, ma anche la capacità di coniugare coerenza culturale e sostenibilità finanziaria.

Un secondo fattore critico riguarda il mutamento dei modelli di fruizione culturale. Il pubblico di riferimento appare oggi più frammentato, digitalizzato e orientato verso esperienze partecipative e

²⁶¹ Ivi., p. 27.

²⁶² Ivi., p. 19.

immersive. Questo cambiamento richiede all'ente una revisione dei propri linguaggi, formati e strategie di coinvolgimento, per restare connesso con le aspettative di nuove generazioni e pubblici meno tradizionali.

Infine, si registra una crescente enfasi istituzionale sulla misurazione dell'impatto culturale e sociale. I finanziatori pubblici e privati richiedono sempre più spesso metriche precise, indicatori di performance e dati sull'efficacia delle azioni culturali. Questo spinge ERT a dotarsi di strumenti valutativi più sofisticati e a integrare l'analisi dell'impatto nei propri processi decisionali, comunicativi e rendicontativi.

In sintesi, la strategia di ERT si sviluppa in un contesto che richiede adattabilità, capacità di lettura dell'ambiente e competenze trasversali, per mantenere il proprio ruolo di leadership nel sistema teatrale nazionale e internazionale.

Queste condizioni rafforzano la necessità, secondo Galbraith, di una “strategia non solo coerente internamente, ma anche adattata all'ambiente competitivo e istituzionale esterno”²⁶³.

Anche il Modello Organizzativo presentato da ERT riconosce l'importanza della strategia nella definizione delle aree di rischio e nella costruzione dei presidi organizzativi. La *Parte Generale* del MOG 231, infatti, sottolinea come l'efficacia dei controlli interni sia legata alla capacità dell'organizzazione di orientarsi strategicamente verso obiettivi di trasparenza, integrità e prevenzione del rischio²⁶⁴.

In questa prospettiva, la strategia non è solo un'enunciazione astratta di scopi culturali, ma il fulcro attorno al quale ruotano scelte organizzative, dispositivi di controllo, formazione del personale e comunicazione istituzionale.

ERT dimostra di possedere una strategia articolata e coerente con la propria natura giuridica, missione culturale e collocazione istituzionale. Come previsto dal modello di Galbraith, tale strategia funge da fondamento per l'intero design organizzativo, definendo priorità, modelli di servizio, sistemi di governance e processi di collaborazione interna ed esterna.

L'aderenza di ERT al principio del “design integrato” proposto da Galbraith – in cui la strategia guida le altre scelte organizzative – è condizione essenziale per affrontare la complessità del sistema teatrale contemporaneo. In questo senso, la strategia di ERT si qualifica come intenzionale, plurilivello e adattiva, secondo i più avanzati paradigmi di progettazione organizzativa²⁶⁵.

²⁶³ Ivi., p. 33.

²⁶⁴ Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale*, ERT, Bologna, pp. 3-7.

²⁶⁵ Galbraith, J. R., *Op. Cit.*, 2014, pp. 15-35.

La strategia di ERT coniuga stabilità gestionale e apertura alla dimensione internazionale, bilanciando l'esigenza di continuità con l'innovazione culturale. La missione dell'ente consiste nella produzione e coproduzione di spettacoli di prosa di elevata qualità artistica, con una programmazione stabile nelle proprie sedi e in altri teatri italiani.

Questa impostazione strategica evidenzia una duplice direttrice. Da un lato, ERT presidia il repertorio e la produzione tradizionale con una linea di programmazione consolidata, che ne garantisce la riconoscibilità e la continuità istituzionale. Dall'altro, l'ente valorizza la propria vocazione esplorativa attraverso collaborazioni internazionali, progetti di coproduzione e attività formative destinate a giovani artisti e tecnici, rafforzando la propria immagine come polo di innovazione e centro di professionalizzazione. Questi percorsi contribuiscono a consolidare l'autorevolezza culturale sul piano formale, pur rimanendo riservati a una cerchia ristretta di partecipanti selezionati, secondo logiche che accentuano l'esclusività dell'accesso e con modalità che lasciano spazio a percezioni di opacità nei criteri adottati.

Se si guarda alla classificazione strategica di Miles e Snow, ERT può essere interpretata come un'organizzazione che adotta prevalentemente una strategia analitica, ovvero una forma ibrida che combina tratti difensivi e tratti esplorativi. Da un lato, infatti, la Fondazione mantiene un nucleo stabile di attività che garantisce efficienza, economicità e affidabilità gestionale, in linea con i requisiti di un Teatro Nazionale; dall'altro, promuove selettivamente l'innovazione attraverso produzioni originali, la partecipazione a reti internazionali e la creazione di nuovi linguaggi scenici²⁶⁶

La sua direzione strategica appare coerente con la logica delle organizzazioni culturali che operano in contesti complessi e competitivi: radicamento territoriale e servizio al pubblico consolidato si intrecciano con la tensione verso l'innovazione e l'internazionalizzazione. L'equilibrio tra queste due anime consente a ERT di rafforzare la propria posizione nel sistema teatrale italiano ed europeo, evitando i rischi sia di un approccio esclusivamente difensivo, che potrebbe condurre a stagnazione, sia di una strategia esclusivamente esplorativa, che rischierebbe di compromettere la sostenibilità economica e la fidelizzazione del pubblico.

In sintesi, i sottosistemi di Emilia-Romagna Teatro Fondazione operano in maniera integrata per garantire equilibrio tra indirizzo politico-istituzionale, efficienza gestionale, qualità artistica e apertura internazionale. Questa articolazione consente all'ente di configurarsi come un sistema complesso ma coeso, capace di adattarsi alle sfide del settore teatrale mantenendo una forte identità culturale.

²⁶⁶ Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale*, ERT, Bologna, p. 11.

4.1.2.2 Dimensioni contestuali e dimensioni strutturali

L'analisi delle dimensioni strutturali evidenzia un modello articolato, che riflette la complessità di un ente riconosciuto come Teatro Nazionale e impegnato in attività di produzione, formazione e diffusione culturale.

Mintzberg sottolinea che: “La vera efficacia strutturale si raggiunge quando esiste coerenza interna tra le componenti dell'organizzazione – vertice strategico, linea intermedia, nucleo operativo, tecnostruttura, staff di supporto – e un adeguato adattamento all'ambiente esterno”²⁶⁷.

L'analisi delle componenti e dei meccanismi di coordinamento di Emilia-Romagna Teatro Fondazione suggerisce una prevalente appartenenza al modello della burocrazia professionale delineata da Mintzberg. Questa configurazione si basa su un nucleo operativo composto da specialisti autonomi – nel caso di ERT, attori, registi, tecnici e figure artistiche – che si coordinano principalmente attraverso la standardizzazione delle competenze. La produzione culturale e teatrale, infatti, non può essere rigidamente prescritta da procedure, ma si fonda sulla formazione e sull'esperienza dei professionisti, i quali dispongono di ampi margini di autonomia nell'esecuzione delle proprie attività.

Tuttavia, il modello organizzativo di ERT presenta anche un'importante componente geografico-divisionale. Come sottolinea Daft, una delle basi di raggruppamento delle attività è costituita dagli utenti o dai territori serviti, e le organizzazioni che operano su aree distinte tendono a strutturarsi secondo una logica geografica o divisionale. ERT, che agisce su cinque province della Regione Emilia-Romagna, rientra in questa logica: ogni sede territoriale è chiamata a presidiare bisogni culturali specifici e a sviluppare attività artistiche e organizzative adatte al proprio contesto locale, replicando al tempo stesso le funzioni essenziali della Fondazione.

Mintzberg descrive la forma divisionale come un insieme di unità semi-autonome, collegate da una sede centrale che esercita un coordinamento soprattutto tramite la standardizzazione dei risultati e sistemi di controllo delle performance. Nel caso di ERT, il Consiglio di amministrazione e la Direzione centrale svolgono questa funzione, garantendo coerenza strategica e controllo delle risorse, mentre i presidi territoriali mantengono autonomia operativa nella gestione dei teatri e delle attività culturali.

²⁶⁷ Mintzberg, H., *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1992, p. 187.

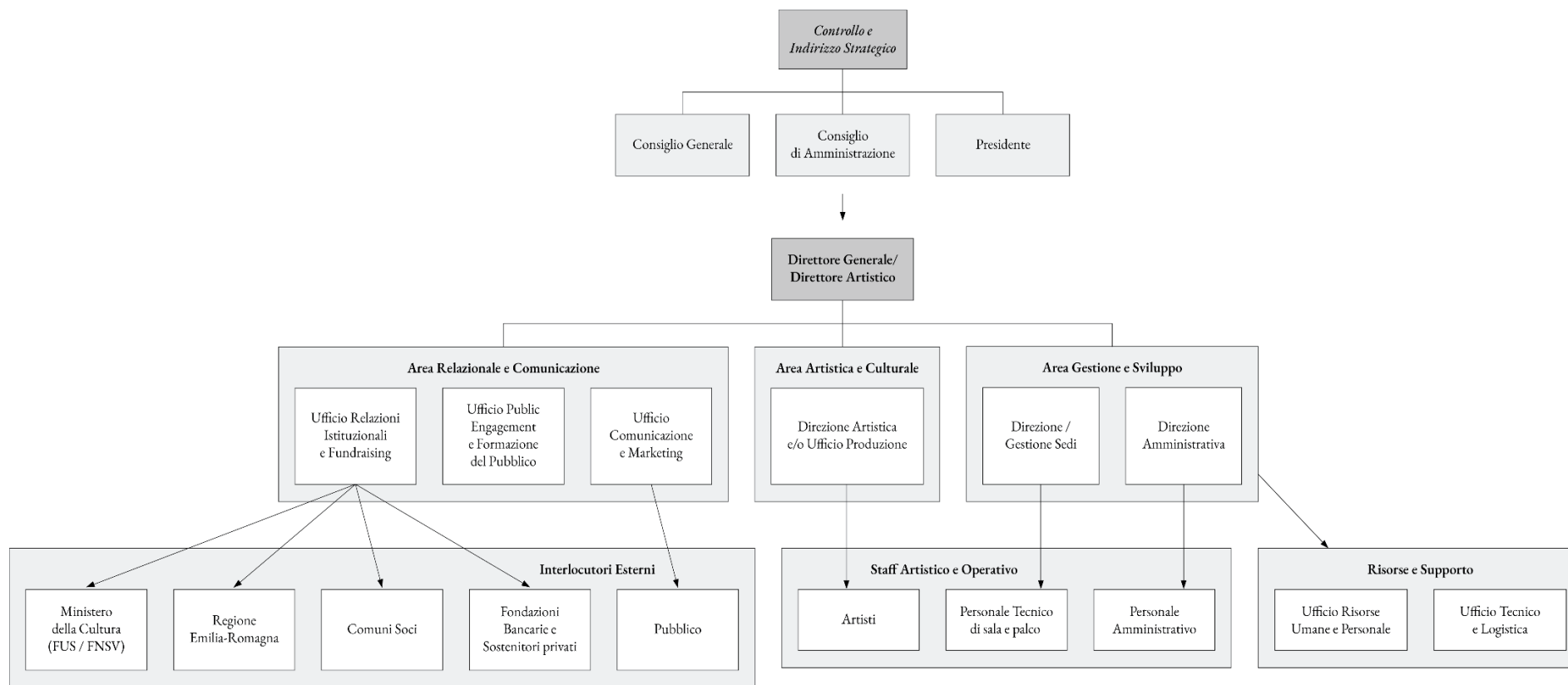


Figura 4.16: possibile organigramma di Emilia-Romagna Teatro Fondazione. Elaborazione dell'autore.

Nel modello Star elaborato da Jay R. Galbraith, la struttura rappresenta la configurazione formale dell'organizzazione, cioè “la distribuzione dei compiti, dei ruoli e delle responsabilità, le relazioni gerarchiche e i flussi di autorità”²⁶⁸. Essa viene definita come una delle leve principali del design organizzativo, ma non può essere progettata isolatamente: deve riflettere la strategia e coordinarsi con le altre quattro dimensioni – processi, ricompense, persone e cultura – per generare coerenza e prestazioni sostenibili²⁶⁹.

Nel caso di ERT, la struttura adottata rispecchia la sua complessità strategica e territoriale. ERT ha infatti una sede centrale con ruoli direzionali e di coordinamento (direzione generale, direzione artistica, amministrazione, comunicazione, relazioni internazionali) e diverse sedi operative diffuse sul territorio emiliano-romagnolo, ognuna con una propria articolazione organizzativa. Tali sedi operano in parziale autonomia, adattando le linee guida generali alle esigenze locali, in coerenza con una logica “glocal” (globale-localizzata) tipica delle organizzazioni pubbliche complesse.

Questa configurazione riflette il principio di articolazione e coordinamento decentrato: secondo Galbraith, “la struttura deve consentire di gestire la complessità ambientale bilanciando centralizzazione e autonomia”²⁷⁰.

Un elemento distintivo di ERT è il forte orientamento progettuale: l'ente non si limita alla produzione di spettacoli, ma sviluppa progettualità articolate in ambiti educativi, sociali, digitali e internazionali. In questi contesti, si attivano team interfunzionali composti da personale tecnico, amministrativo, educativo e artistico.

Questa modalità organizzativa si avvicina al concetto di “design basato sui processi e sui team”, secondo cui “la struttura deve supportare il lavoro collaborativo attraverso reti, task force e unità flessibili”²⁷¹. L'attivazione di progetti trasversali, coprogettazioni con altri enti, e il ricorso a formati interistituzionali richiedono meccanismi laterali di integrazione, che superano i confini delle funzioni verticali.

Inoltre, il modello adottato da ERT include strumenti come il funzionigramma e la mappatura delle responsabilità operative, a dimostrazione di un disegno strutturale formalizzato ma adattabile²⁷². Questi strumenti sono coerenti con la necessità, indicata da Galbraith, di “rendere esplicite le interfacce operative tra unità”²⁷³.

²⁶⁸ Ivi., p. 45.

²⁶⁹ Ivi., pp. 25-29.

²⁷⁰ Ivi., p. 55.

²⁷¹ Ivi., p. 73.

²⁷² Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale*, ERT, Bologna, pp. 3-14.

²⁷³ Galbraith, J. R., *Op. Cit.*, 2014, p. 59.

ERT opera in un contesto soggetto a elevata instabilità ambientale, legata alla variabilità dei fondi pubblici, ai cambiamenti di policy culturale e alle esigenze di innovazione continua. Galbraith suggerisce che in questi contesti sia utile adottare strutture “ridondanti” o “parzialmente sovrapposte”, in cui più unità possono contribuire allo stesso obiettivo per aumentare la resilienza²⁷⁴.

La presenza di più sedi operative, gruppi progettuali trasversali, e dipartimenti di funzione, consente a ERT di rispondere in modo adattivo alle sollecitazioni ambientali, sfruttando le sinergie tra diverse aree. Ciò consente un’evoluzione modulare della struttura: nuove linee di attività possono essere attivate senza ristrutturazioni radicali, ma attraverso la riconfigurazione dei team.

La struttura di ERT è un sistema adattivo multilivello, che coniuga elementi funzionali, territoriali e progettuali. Essa riflette in modo coerente la strategia culturale dell’ente e si configura come piattaforma abilitante per la produzione teatrale, l’innovazione progettuale e la presenza territoriale.

L’approccio di Galbraith offre una chiave interpretativa utile per comprenderne la logica costruttiva: non una struttura rigida, ma un design “a rete” dinamico, capace di evolvere insieme al contesto istituzionale e alle traiettorie strategiche. ERT dimostra, in questo senso, una buona applicazione del principio secondo cui “la struttura efficace è quella che riduce la complessità senza sacrificare la flessibilità”²⁷⁵.

In questo quadro, il vertice strategico di ERT è rappresentato dalla Direzione generale e dalla Direzione artistica, responsabili delle decisioni di lungo periodo, delle relazioni istituzionali e del posizionamento strategico. Seguendo la definizione di Mintzberg, questa componente ha il compito di garantire che l’organizzazione realizzi efficacemente la propria missione e sappia rispondere alle aspettative degli attori che esercitano potere su di essa. Nel caso di ERT, ciò si traduce in un ruolo di rappresentanza presso il Ministero della Cultura, la Regione Emilia-Romagna, gli enti locali e i soggetti finanziatori. L’autonomia strategica del vertice si manifesta nella definizione dei piani culturali e produttivi, nella scelta delle linee artistiche e nella costruzione delle partnership istituzionali e internazionali. Il vertice indirizza le scelte generali, ma non scende nella microgestione delle attività, lasciando ampi margini decisionali alla linea intermedia e al nucleo operativo. Questo riflette l’alta decentralizzazione tipica della burocrazia professionale, ma anche la necessità di coordinare una rete geograficamente distribuita, come accade nelle organizzazioni divisionali.

La gestione multi-sede di ERT, che opera in tre province della regione, richiede una linea intermedia particolarmente strutturata. Essa comprende responsabili di produzione, coordinatori di progetto, direttori di sede e dirigenti amministrativi. Mintzberg la definisce come il livello che collega il vertice strategico al nucleo operativo, traducendo le decisioni generali in direttive operative. In ERT, la linea

²⁷⁴ Ivi., p. 92.

²⁷⁵ Ivi., p. 95.

intermedia svolge una duplice funzione: da un lato, assicura la coerenza con la missione complessiva; dall'altro, presidia i bisogni territoriali, adattando l'azione alle specificità locali. Questo ruolo la avvicina alle logiche della struttura divisionale geografica, dove ogni sede territoriale opera come un'unità semi-autonoma, ma coordinata dalla direzione centrale attraverso sistemi di controllo e linee guida condivise. Il nucleo operativo rappresenta il vero "cuore" dell'organizzazione. In ERT esso è formato da attori, registi, tecnici, scenografi, organizzatori, formatori e personale amministrativo di base. Queste figure realizzano materialmente la produzione teatrale, la gestione degli spazi, le tournée e le attività educative. Come descritto da Mintzberg per la burocrazia professionale, la loro autorità deriva principalmente dalla competenza tecnica e artistica, che costituisce la base del coordinamento organizzativo. Il lavoro del nucleo operativo non può essere rigidamente formalizzato, ma richiede autonomia e responsabilità individuale. Al tempo stesso, la presenza di più sedi rende necessario un minimo di standardizzazione dei risultati e di procedure comuni, per garantire omogeneità qualitativa e gestionale su scala regionale. Questo intreccio mostra bene come ERT unisca elementi della burocrazia professionale con meccanismi tipici della divisionalizzazione geografica.

Pur non essendo l'elemento dominante, la tecnostruttura di ERT svolge un ruolo fondamentale nel garantire la razionalizzazione e la standardizzazione dei processi. Secondo Mintzberg, essa è composta da analisti incaricati di progettare e regolare il lavoro altrui attraverso la standardizzazione, e in ERT ciò si traduce nella gestione dei bandi pubblici, nella rendicontazione dei fondi (come FUS e PNRR), nell'adozione di un modello di gestione, nonché nell'applicazione delle normative in materia di sicurezza, trasparenza e qualità. Questa funzione è essenziale per un ente che opera con fondi pubblici, in un contesto altamente regolamentato e sottoposto a controlli esterni. La tecnostruttura garantisce quindi la compliance normativa e il monitoraggio delle performance, fornendo strumenti di controllo che si affiancano – senza sostituirsi – all'autonomia professionale del nucleo operativo. La sua presenza introduce elementi tipici della burocrazia meccanica, che si intrecciano con la logica professionale e divisionale su cui si fonda l'ente.

Lo staff di supporto comprende tutte le funzioni che, pur non essendo direttamente coinvolte nella produzione teatrale, rendono possibile e fluido il funzionamento complessivo dell'organizzazione. Come si è precedentemente detto, per Mintzberg, esso è composto da unità specialistiche che offrono servizi indiretti, esterni al flusso operativo principale. In ERT rientrano in questa categoria l'ufficio stampa e comunicazione, le relazioni internazionali, il fundraising, l'ICT, i servizi di accoglienza, le attività di formazione e la gestione degli spazi. Queste funzioni assumono un ruolo crescente per far fronte a sfide quali la digitalizzazione dei servizi culturali, l'evoluzione del pubblico, e la necessità di costruire reti internazionali e intersettoriali. Lo staff di supporto rappresenta dunque una componente vitale per

adattare ERT ai mutamenti dell'ambiente esterno, rafforzando la sua capacità di coniugare identità artistica e sostenibilità organizzativa.

4.1.2.3 Sottosistemi organizzativi e meccanismi di coordinamento

Nel suo celebre modello strutturale, Henry Mintzberg identifica cinque meccanismi principali attraverso cui le organizzazioni coordinano il lavoro tra le diverse componenti e individui. Tali meccanismi rappresentano risposte funzionali alla necessità di integrare attività differenziate e di regolare l'interdipendenza tra ruoli e unità. Come sottolinea Mintzberg: “Tutte le organizzazioni, in misura variabile, si trovano a dover risolvere il problema di coordinare compiti che sono stati suddivisi. Le modalità di coordinamento costituiscono quindi il cuore del design organizzativo”²⁷⁶.

Nel caso di Emilia-Romagna Teatro Fondazione (ERT), i meccanismi di coordinamento si articolano in modo differenziato a seconda delle aree funzionali (artistica, tecnica, amministrativa, progettuale) e del grado di formalizzazione. Analizziamo ciascuno dei cinque meccanismi proposti da Mintzberg, evidenziandone la rilevanza e l'applicazione all'interno dell'organizzazione.

L'analisi dei meccanismi di coordinamento in ERT rivela un'organizzazione che combina in modo articolato standardizzazione delle competenze, adattamento reciproco e supervisione diretta, con un uso selettivo di standardizzazione dei processi. Questa pluralità riflette la natura ibrida dell'organizzazione, sospesa tra la razionalità istituzionale di un ente pubblico finanziato e la fluidità creativa tipica dei processi culturali.

Mintzberg suggerisce che l'efficacia organizzativa deriva dalla coerenza tra le scelte strutturali e i meccanismi di coordinamento prevalenti. Nel caso di ERT, la coesistenza di più meccanismi – se ben orchestrata – rappresenta una forza, ma richiede attenzione continua per evitare disallineamenti tra creatività, controllo e strategia.

L'analisi di Emilia-Romagna Teatro Fondazione (ERT) attraverso il modello configurazionale di Henry Mintzberg permette di evidenziare la natura complessa e ibrida dell'organizzazione, che unisce stabilità e adattabilità, routine e innovazione, specializzazione e collaborazione.

Mintzberg sostiene che “l'organizzazione efficace è quella in cui la configurazione interna – struttura, meccanismi di coordinamento, ruoli – è coerente con le condizioni ambientali esterne e le finalità strategiche”²⁷⁷. In questa prospettiva, l'assetto di ERT appare funzionale a una missione che richiede sia continuità nella produzione teatrale di qualità, sia capacità di sperimentazione in ambito culturale e formativo.

²⁷⁶ Ivi., p. 4.

²⁷⁷ Ivi., p. 185.

In ERT, l'adattamento reciproco è ampiamente utilizzato nel sottosistema della creazione artistica, nei team interdisciplinari che progettano nuovi spettacoli o attività formative, e nei contesti collaborativi con partner esterni (es. coproduzioni internazionali, residenze artistiche). In questi casi, la struttura organizzativa lascia spazio a forme di collaborazione emergente, orizzontale e poco formalizzata. Come osserva Mintzberg, “nei contesti complessi e dinamici, l'adattamento reciproco diventa il solo meccanismo in grado di garantire coordinamento efficace”²⁷⁸.

La supervisione diretta è visibile in particolare nel sottosistema dei servizi tecnici, di produzione e amministrativi, dove i responsabili di area (es. direttori di sede, referenti organizzativi, responsabili tecnici) supervisionano team di operatori. Si tratta di una modalità che assicura chiarezza nei compiti e tempestività nelle decisioni operative. Tuttavia, Mintzberg mette in guardia dal rischio di rigidità, sottolineando che “la supervisione diretta funziona solo entro limiti dimensionali e quando il lavoro è relativamente programmabile”²⁷⁹.

La standardizzazione dei processi si realizza quando le attività operative sono regolate da procedure, istruzioni o routine. Questo meccanismo di coordinamento è tipico delle burocrazie meccaniche, ma si ritrova anche in settori ad alta regolazione esterna.

In ERT, questo meccanismo si applica soprattutto alle procedure amministrative, alla rendicontazione dei finanziamenti pubblici (es. Fondo Unico per lo Spettacolo) e ai protocolli legati alla sicurezza e alla privacy.²⁸⁰ Tali procedure garantiscono affidabilità e conformità normativa, ma necessitano di essere bilanciate con la flessibilità operativa. Mintzberg osserva che “il ricorso alla standardizzazione dei processi limita la discrezionalità individuale, ma aumenta l'efficienza nei compiti routinari”²⁸¹.

La standardizzazione degli output è parzialmente visibile nella gestione degli obiettivi progettuali, in particolare nei progetti europei e nei bandi nazionali, dove si richiede il raggiungimento di KPI culturali, educativi e di pubblico (es. numero di spettatori, laboratori attivati, impatto sul territorio). Tuttavia, la standardizzazione degli output è ancora limitata nella governance interna, e potrebbe essere rafforzata come leva di monitoraggio strategico. Mintzberg sostiene che “la standardizzazione degli output è utile per garantire flessibilità esecutiva, mantenendo il controllo sugli obiettivi”²⁸².

In ERT la standardizzazione delle competenze è, di fatto, il principale meccanismo di coordinamento per le attività artistiche e pedagogiche. Registri, attori, tecnici, formatori, amministrativi e curatori

²⁷⁸ Ivi., p. 7.

²⁷⁹ Ivi., p. 9.

²⁸⁰ Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale*, ERT, Bologna, pp. 3-8.

²⁸¹ Mintzberg, H., Op. Cit., 1992, p. 6.

²⁸² Ivi., p. 6.

operano in autonomia grazie alla propria formazione specialistica e all'esperienza maturata. Come osserva Mintzberg, “nelle burocrazie professionali, il coordinamento si ottiene attraverso la condivisione di competenze e saperi che rendono superfluo l'intervento gerarchico”²⁸³. L'efficacia di ERT dipende in gran parte dalla qualità delle competenze e dalla loro coerenza con la missione culturale e sociale dell'ente.

4.1.2.4 Conclusioni

ERT, in quanto Teatro Nazionale, è chiamata a rispondere a una molteplicità di vincoli e aspettative: la produzione artistica deve garantire standard qualitativi elevati e continuità, mentre l'innovazione progettuale deve rispondere alla domanda di rinnovamento del pubblico e ai criteri di valutazione dei finanziamenti pubblici. Questo dualismo si riflette nella coesistenza di due configurazioni strutturali:

- La burocrazia professionale offre una base stabile, costruita attorno a competenze specialistiche, ruoli definiti e procedure consolidati;
- L'adhocrazia consente a ERT di innovare, sperimentare e attivare progetti ad alta intensità relazionale e creativa.

Questa duplice anima, se ben gestita, costituisce un vantaggio competitivo. Come ricorda Mintzberg, “una configurazione mista può accrescere l'efficacia, purché vi sia coerenza tra le parti e una governance capace di orchestrare le differenze”²⁸⁴.

L'approccio di Mintzberg, combinato con una lettura attenta dei processi reali di ERT, permette di delineare un profilo organizzativo in cui la coerenza non è data dall'uniformità strutturale, ma dalla capacità di combinare configurazioni diverse in modo armonico. La tensione tra burocrazia professionale e adhocrazia, se ben governata, non costituisce una fragilità, ma una condizione necessaria per operare con efficacia in un settore dove stabilità e innovazione devono coesistere.

ERT, in questo senso, rappresenta un caso emblematico di adattamento strutturale intelligente, capace di coniugare missione pubblica, eccellenza artistica, sostenibilità economica e impatto sociale. La teoria di Mintzberg non solo consente di descrivere tale complessità, ma offre anche strumenti concettuali per guidarne l'evoluzione futura.

L'analisi multidimensionale di Emilia-Romagna Teatro Fondazione restituisce l'immagine di un'organizzazione solida, complessa e in evoluzione, che occupa una posizione centrale nel sistema teatrale italiano e si distingue per la sua capacità di coniugare eccellenza artistica, presenza territoriale e progettualità innovativa. Attraverso l'applicazione di modelli teorici consolidati è stato possibile

²⁸³ Ivi., p. 7.

²⁸⁴ Mintzberg, H., *Op. Cit.*, 1992, p. 245.

decodificare la struttura interna dell'ente, i suoi processi operativi e le dinamiche di adattamento rispetto all'ambiente esterno.

Dal punto di vista strategico, ERT si dimostra coerente e ben allineato con le sue finalità istituzionali. La sua missione risponde simultaneamente ai requisiti ministeriali, alle aspettative del tessuto culturale regionale e alle opportunità offerte dal contesto europeo. Tuttavia, la strategia dell'ente si sviluppa in un ambiente altamente instabile, condizionato da vincoli economici, trasformazioni nei modelli di fruizione culturale e crescente pressione sulla misurazione dell'impatto sociale. Ciò richiede una costante capacità di adattamento e una gestione strategica delle risorse, delle relazioni e delle innovazioni.

L'analisi della struttura organizzativa ha evidenziato la coesistenza, non priva di tensioni, tra logiche di tipo burocratico-professionale e modalità operative riconducibili a forme di adhocrazia. Questo dualismo, lungi dall'essere un'anomalia, appare come una risposta funzionale alla duplice esigenza di garantire continuità e affidabilità, da un lato, e di sperimentare in modo flessibile, dall'altro. In questo senso, ERT si muove tra regole e creatività, tra stabilità e innovazione, configurandosi come un sistema "ibrido" capace di rigenerarsi senza perdere il proprio ancoraggio istituzionale.

Nel quadro teorico proposto da Galbraith, ERT risulta essere un'organizzazione dotata di relativa coerenza tra le cinque dimensioni del modello Star. La strategia è ben delineata, la struttura supporta una distribuzione funzionale e territoriale efficace, e i processi – in particolare quelli laterali – permettono una gestione interfunzionale dei progetti. Tuttavia, si rilevano margini di miglioramento nei sistemi di ricompensa e nella gestione delle persone, ambiti in cui sarebbe auspicabile una maggiore formalizzazione, trasparenza e valorizzazione delle competenze, soprattutto in relazione alla complessità dei ruoli e alla varietà delle condizioni contrattuali.

Il contesto sistemico in cui opera ERT è ricco di interdipendenze, normative e relazionali. L'ente si trova a mediare tra livelli istituzionali diversi (Ministero, Regione, Comuni), agendo al contempo come nodo centrale in reti culturali, educative e sociali. La capacità di operare all'interno di tale ecosistema, mantenendo coerenza interna e apertura esterna, costituisce una delle chiavi del suo successo organizzativo.

Infine, l'analisi PEST ha evidenziato le principali forze ambientali che influenzano ERT sul piano politico-istituzionale, economico-finanziario, socioculturale e tecnologico. In particolare, l'integrazione delle tecnologie digitali – non solo nei processi organizzativi ma anche nella scena artistica – è spinta sempre più dai requisiti tematici dei finanziamenti, condizionando anche le scelte poetiche e le dinamiche creative.

Nel complesso, ERT si presenta come un organismo culturale complesso ma resiliente, capace di affrontare le sfide del presente attraverso un mix di professionalità, visione strategica e apertura all'innovazione. Per rafforzare ulteriormente la propria efficacia organizzativa, l'ente potrebbe investire

sul consolidamento della cultura gestionale interna, sullo sviluppo delle risorse umane, sulla formalizzazione dei sistemi premianti e sulla piena integrazione dei processi digitali e valutativi.

In un tempo in cui il valore pubblico della cultura è chiamato a confrontarsi con trasformazioni profonde, ERT offre un esempio virtuoso di come sia possibile coniugare missione artistica, responsabilità istituzionale e intelligenza organizzativa. La sua esperienza, osservata attraverso le lenti teoriche dell'organizzazione, si configura come un caso emblematico di innovazione nel settore pubblico culturale, in equilibrio tra tradizione teatrale e futuro progettuale.

4.1.3 Fondazione Teatro Due

La Fondazione Teatro Due di Parma rappresenta un caso emblematico di istituzione culturale nata dall'evoluzione di esperienze teatrali radicate sul territorio e progressivamente strutturatesi in forma di fondazione di diritto privato senza scopo di lucro.

Dal punto di vista giuridico, la Fondazione si configura come ente dotato di personalità giuridica privata, regolato da uno Statuto e da organi collegiali deputati all'indirizzo e al controllo. Il modello è quello della fondazione di partecipazione, che unisce un fondo patrimoniale e gestionale a una base di soci pubblici e privati. I soci fondatori includono enti istituzionali, tra cui il Comune di Parma, la Regione Emilia-Romagna e altri soggetti pubblici, affiancati da soci sostenitori di natura privata, che contribuiscono sia finanziariamente sia attraverso forme di collaborazione progettuale.

La missione della Fondazione Teatro Due è chiaramente definita: essa consiste nella produzione e diffusione di spettacoli teatrali di alto livello artistico, con particolare attenzione alla valorizzazione della drammaturgia contemporanea, italiana e straniera. L'ente si pone come obiettivo quello di favorire l'innovazione culturale, la formazione del pubblico e l'educazione delle nuove generazioni, attraverso attività laboratoriali, workshop e collaborazioni con scuole e università. Una parte rilevante della missione riguarda inoltre la dimensione internazionale: Teatro Due ha infatti consolidato una rete di collaborazioni con teatri e istituzioni estere, che si traduce in coproduzioni e tournée in Europa e oltre.

Dal punto di vista istituzionale, la Fondazione è organizzata in modo da garantire un equilibrio tra l'indirizzo politico-istituzionale, affidato ai soci pubblici, e l'autonomia gestionale, esercitata dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione artistica. Questo assetto consente di coniugare la sostenibilità economica con la libertà creativa, elementi imprescindibili per un'istituzione teatrale di rilievo nazionale. In questa prospettiva, la Fondazione Teatro Due si configura come un soggetto culturale ibrido, capace di integrare radicamento territoriale e apertura internazionale, tradizione e innovazione, sostegno pubblico e partecipazione privata. La missione istituzionale non si limita alla

produzione teatrale, ma comprende anche la formazione, la sperimentazione e la diffusione della cultura come bene collettivo.

Sul piano della strategia e della progettazione organizzativa, la Fondazione adotta un modello che si avvicina prevalentemente alla configurazione funzionale, arricchita da elementi di raggruppamento multifocalizzato. L'organigramma individua aree ben distinte – presidenza, direzione artistica e organizzativa, amministrazione, organizzazione e formazione – ciascuna guidata da un responsabile con attribuzioni operative definite dal Consiglio di amministrazione. In questa logica funzionale, le attività sono aggregate per competenze e specializzazione: la direzione artistica si concentra sulla programmazione e sulla gestione delle coproduzioni, l'area amministrativa cura la contabilità e il personale, mentre l'area organizzativa si occupa dei rapporti con compagnie e teatri. Questa suddivisione verticale rafforza le competenze specialistiche e garantisce economie di scala nelle attività di routine.

All'interno di questo impianto funzionale, l'area della formazione introduce tratti di multifocalizzazione: essa è articolata in sottunità autonome per amministrazione, erogazione, monitoraggio e analisi del fabbisogno, che operano con margini di autonomia operativa ma restano integrate nel coordinamento centrale. Si tratta dunque di un modello che non raggiunge le caratteristiche proprie della struttura divisionale – in cui ogni unità replica in sé tutte le funzioni necessarie – bensì di una struttura funzionale arricchita, capace di combinare stabilità e specializzazione con la flessibilità richiesta dai progetti formativi e dai rapporti con interlocutori istituzionali diversificati.

Questa configurazione mista può essere interpretata, secondo la tipologia di Mintzberg, come una burocrazia professionale: l'ente si fonda sul lavoro altamente specializzato di professionisti – artisti, organizzatori, formatori – dotati di autonomia decisionale entro le rispettive aree di competenza. L'integrazione avviene attraverso standardizzazione delle procedure, formalizzazione delle deleghe e supervisione centrale da parte della direzione e della presidenza.

In sintesi, il Teatro Due si colloca in una tipologia ibrida con prevalenza funzionale, rafforzata dal raggruppamento multifocalizzato e da tratti di burocrazia professionale. Tale assetto consente di coniugare stabilità e controllo con la flessibilità necessaria per le attività artistiche e formative, assicurando un equilibrio tra efficienza gestionale e innovazione culturale.

4.1.3.1 Strategia e progettazione organizzativa

L'analisi delle dimensioni organizzative della Fondazione Teatro Due rivela un assetto che, pur non appartenendo a un ente di grandi dimensioni, si caratterizza per una notevole articolazione interna e per un chiaro sistema di responsabilità e deleghe. L'organizzazione è stata strutturata per garantire efficienza

gestionale e coerenza rispetto alla missione culturale, valorizzando il ruolo delle figure apicali e la specializzazione delle funzioni operative.

Dal punto di vista dimensionale, la Fondazione opera con una pianta organica contenuta, ma adeguata alle attività di produzione, formazione e diffusione culturale. Essa dispone di personale amministrativo, tecnico e artistico in grado di coprire le diverse fasi del processo produttivo teatrale, dall'ideazione alla messa in scena. Tale configurazione rispecchia un'organizzazione snella, ma dotata di elevata specializzazione professionale, capace di mantenere un forte controllo sui processi interni.

La struttura organizzativa si basa su un modello gerarchico funzionale, con ruoli e responsabilità chiaramente definiti. Al vertice è collocato il Presidente, che riveste anche la funzione di legale rappresentante e datore di lavoro. La Direzione artistica e organizzativa ha la responsabilità di stipulare contratti con la SIAE, di gestire diritti di rappresentazione e di coordinare le coproduzioni e le collaborazioni con altri teatri, oltre ad assumere un ruolo centrale nella sicurezza e nella progettazione delle attività artistiche.

L'area amministrativa è ripartita tra più figure: da un lato, il Presidente esercita deleghe di gestione bancaria; dall'altro, uno stretto nucleo di responsabili si occupa dei pagamenti, della gestione del personale e della stipula dei contratti di assunzione e collaborazione. Questa distribuzione garantisce una chiara separazione dei compiti, riducendo il rischio di sovrapposizioni e rafforzando i meccanismi di controllo interno.

Un ruolo fondamentale è attribuito anche all'area organizzazione, che si occupa della stipula di contratti con teatri e compagnie, oltre al coordinamento delle produzioni. Accanto a questa, l'area formazione si articola in più responsabilità, suddivise tra alcuni degli stessi membri che appartengono anche alle precedenti aree, con compiti che spaziano dall'amministrazione e rendicontazione alla progettazione e all'analisi dei fabbisogni, fino al monitoraggio e alla valutazione dei percorsi formativi.

In termini complessivi, la Fondazione Teatro Due si configura come una burocrazia professionale di piccole-medie dimensioni, in cui l'efficacia dell'organizzazione non deriva tanto da una vasta dotazione di risorse umane, quanto dalla competenza specialistica e dalla chiara definizione delle funzioni. Questa impostazione le consente di mantenere un equilibrio tra controllo centralizzato e autonomia operativa delle diverse aree, favorendo sia la stabilità amministrativa sia la flessibilità necessaria per la produzione e la formazione teatrale.

La strategia organizzativa della Fondazione Teatro Due si colloca nel solco di un modello orientato alla continuità e alla sostenibilità, che può essere interpretato, secondo la classificazione di Miles e Snow, come una strategia difensiva. Tale approccio si manifesta nella scelta di concentrare risorse e competenze su un repertorio consolidato e su una linea di programmazione stabile, piuttosto che sulla ricerca di innovazioni radicali o su una diversificazione spinta.

La Fondazione, infatti, pone al centro della propria missione la produzione e la diffusione di spettacoli teatrali di alto valore artistico, con una particolare attenzione alla drammaturgia contemporanea, italiana e straniera. Questo orientamento strategico mira a consolidare la posizione acquisita nel panorama teatrale nazionale, garantendo riconoscibilità e fidelizzazione del pubblico attraverso una proposta culturale che unisce tradizione e qualità. La stabilità organizzativa è rafforzata da procedure formalizzate e da una struttura interna che valorizza il ruolo delle professionalità artistiche e gestionali, assicurando efficienza e riducendo i margini di rischio

Accanto a questa dimensione difensiva, come ERT, Teatro Due conserva tuttavia spazi selettivi di innovazione, soprattutto attraverso progetti di formazione, laboratori e collaborazioni con istituzioni estere, che gli consentono di mantenere un legame con le dinamiche culturali contemporanee senza compromettere l'equilibrio economico e organizzativo. L'innovazione, dunque, non costituisce la strategia dominante, ma un elemento funzionale al rafforzamento della linea principale, incentrata sulla valorizzazione del patrimonio drammaturgico e sulla stabilità istituzionale.

In conclusione, la Fondazione Teatro Due si configura come un'organizzazione a prevalente strategia difensiva, capace di mantenere salda la propria identità culturale e il radicamento territoriale, ponendo al centro la qualità artistica e la continuità delle attività. Questa scelta strategica le consente di rafforzare la sostenibilità nel lungo periodo, preservando la propria immagine e consolidando le relazioni con il pubblico, i partner istituzionali e gli stakeholder culturali.

Alla luce del modello di configurazione organizzativa elaborato da Henry Mintzberg in *Structure in Fives* (1992), il Teatro Due può essere interpretato principalmente come una burocrazia professionale, con elementi secondari che richiamano anche la adhocrazia e, in misura minore, la struttura semplice.

Secondo Mintzberg, la burocrazia professionale è una configurazione che si fonda sulla standardizzazione delle competenze come meccanismo di coordinamento primario, con un peso centrale del nucleo operativo, composto da professionisti con elevata autonomia e specializzazione²⁸⁵. Questo modello descrive efficacemente il funzionamento del Teatro Due, in cui la produzione artistica è affidata a figure altamente qualificate – attori, registi, drammaturghi – formati in contesti accademici o teatrali e spesso associati stabilmente al teatro.

²⁸⁵ Mintzberg, H., *Op. Cit.*, 1992, p. 11.

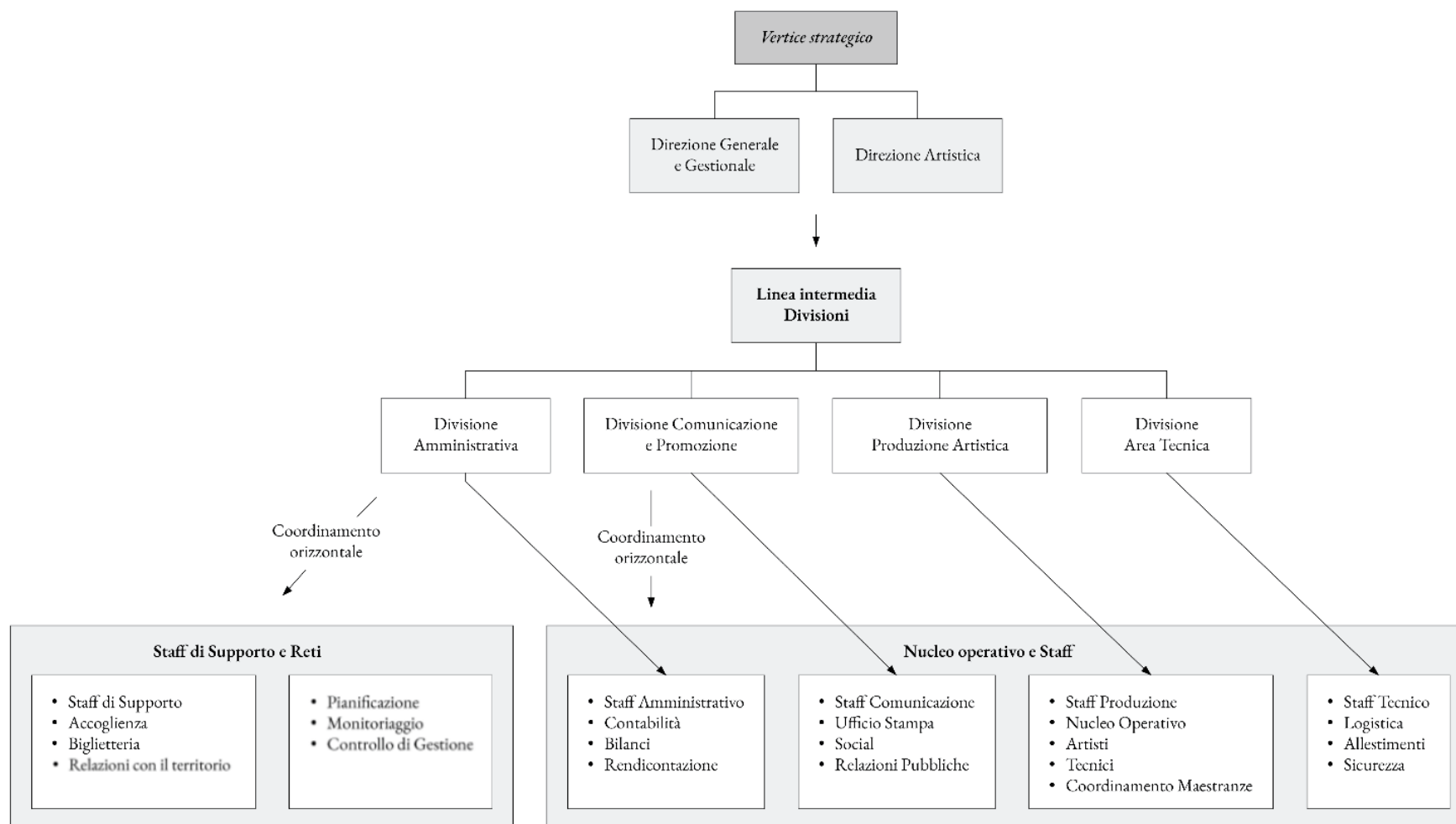


Figura 4.17: ipotesi di organigramma per Teatro Due.

Il nucleo operativo rappresenta il cuore funzionale del Teatro Due, in quanto responsabile diretto dell'erogazione della "prestazione culturale". Gli artisti e i collaboratori non sono soggetti a un controllo puntuale da parte della linea gerarchica, ma svolgono il proprio lavoro sulla base di standard professionali interni, appresi tramite formazione accademica, esperienza sul campo e socializzazione culturale. Il modello della burocrazia professionale prevede infatti che "il nucleo operativo detenga la maggiore competenza e il maggior potere effettivo", condizione che si rispecchia pienamente nella realtà di questo ente²⁸⁶.

Il ruolo della linea intermedia, ossia i responsabili di settore che collegano la direzione strategica con il nucleo operativo, è presente ma limitato: il controllo si esercita più attraverso la condivisione di linguaggi professionali e valori culturali che non tramite la supervisione diretta. In tal senso, il Teatro Due appare aderente alla logica delle organizzazioni "a missione", dove la coerenza valoriale e la condivisione degli obiettivi prevalgono sulle gerarchie formali²⁸⁷.

Nelle burocrazie professionali, la tecnostuttura (analisti, pianificatori, controllori) ha un ruolo limitato, così come la linea intermedia (responsabili di funzione), in quanto la regolazione dei comportamenti è affidata non al controllo formale ma alla cultura professionale interna. Dal punto di vista strutturale, il Teatro Due appare quindi organizzato in modo relativamente piatto, con pochi livelli gerarchici intermedi. Le funzioni tecniche e amministrative di supporto sono presenti, ma non prevalenti, e la "linea intermedia" – ovvero il segmento tra il vertice strategico e il nucleo operativo – non agisce da filtro rigido ma piuttosto da facilitatore operativo e organizzativo²⁸⁸.

La burocrazia professionale è tipica delle organizzazioni in cui il coordinamento avviene per standardizzazione delle competenze, non attraverso la supervisione diretta né tramite una rigida codificazione dei processi. Questo è coerente con il funzionamento del Teatro Due, dove pur essendo i rapporti molto lineari sia per verticalità che per orizzontalità, le persone coinvolte nei processi creativi (produzione, regia, allestimento, ecc.) agiscono con elevata autonomia professionale, basandosi su know-how, esperienza, e formazione specialistica. Per Mintzberg, infatti, la standardizzazione delle competenze implica che ogni professionista sappia esattamente cosa fare in base alla sua formazione, riducendo così la necessità di una supervisione continua²⁸⁹.

²⁸⁶ Mintzberg, H., Op. Cit., 1992, p. 13.

²⁸⁷ Costa, G., Gubitta, P., *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano 2004, pp. 259-265.

Mintzberg, H., Op. Cit., 1992, pp. 12-13.

²⁸⁹ Ivi, p. 7.

L'organizzazione del Teatro Due si fonda quindi su:

- Professionalità altamente specializzata, maturata attraverso percorsi formativi di tipo artistico, accademico o laboratoriale;
- Ruoli definiti ma non rigidamente formalizzati, dove l'attività viene svolta secondo logiche di responsabilità individuale e collaborazione orizzontale;
- Coordinamento implicito tra pari, basato su linguaggi e codici condivisi dal gruppo professionale, piuttosto che su controlli gerarchici.

Nel quadro teorico delineato da Costa e Gubitta, questa modalità rientra tra le strutture organizzative orientate alla conoscenza, in cui la professionalità del nucleo operativo garantisce un funzionamento efficace senza la necessità di apparati burocratici invasivi²⁹⁰ Anche Galbraith, nel suo modello a stella, sottolinea come in simili organizzazioni l'elemento "persone" debba essere curato attraverso la valorizzazione delle competenze e delle leve motivazionali²⁹¹

Tale assetto è coerente con i vincoli e le opportunità di un TRIC, che deve garantire:

- Continuità produttiva,
- Rilevanza culturale e territoriale,
- Capacità di progettare, sperimentare e ospitare processi artistici originali.

La burocrazia professionale consente al Teatro Due di coniugare una struttura relativamente stabile – necessaria per gestire la produzione continuativa – con la flessibilità derivante dalla professionalità autonoma e dalla centralità del progetto artistico. In questo senso, il Teatro riesce a regolare la complessità attraverso l'affidamento di responsabilità agli attori professionali.

La direzione generale e la direzione artistica operano più come catalizzatori e facilitatori che come livelli di comando, stimolando processi decisionali basati sul confronto e sulla responsabilizzazione orizzontale, piuttosto che su direttive unilaterali.

Il riconoscimento ministeriale come TRIC attribuisce al Teatro Due una funzione pubblica di rilievo nazionale: produzione stabile, innovazione drammaturgica, continuità della ricerca e radicamento territoriale. La configurazione della burocrazia professionale risulta coerente con tale mandato, poiché consente di gestire stabilmente una produzione di alta qualità fondata sulle competenze degli operatori, senza rinunciare alla libertà creativa e alla responsabilità individuale. Nelle organizzazioni culturali, la

²⁹⁰ Costa, G., Gubitta, P., *Op. Cit.*, 2004, pp. 259-265.

²⁹¹ Galbraith, J. R., *Op. Cit.*, 2014, p. 17.

specializzazione dei ruoli e la coesione professionale possono garantire una forte efficienza senza compromettere la creatività, se supportate da valori condivisi e strutture leggere.

Questa struttura organizzativa ha diversi vantaggi: garantisce qualità e autonomia professionale; favorisce un clima interno fondato sulla fiducia e sulla responsabilizzazione; consente flessibilità nella programmazione culturale. Tuttavia, presenta anche alcune criticità: in assenza di sistemi di coordinamento trasversale, può emergere una certa discontinuità nei flussi informativi, una dipendenza dalle competenze individuali e una difficoltà nella formalizzazione di processi replicabili. Tali rischi sono parzialmente mitigati dalla sovrapposizione con logiche adhocratiche in ambito progettuale e dalla presenza di meccanismi informali di allineamento culturale.

Nel Teatro Due di Parma si identificano unità e progettualità con logiche fortemente adhocratiche, soprattutto in tre ambiti:

1. Produzione e creazione artistica: in occasione di nuove produzioni, specie se inedite o sperimentali, si costituiscono gruppi di lavoro temporanei (compagnie di progetto), composti da artisti, tecnici e collaboratori esterni. Questi team, altamente specializzati e non gerarchici, operano secondo logiche collaborative e con ruoli fluidi, adattandosi di volta in volta alle esigenze del processo creativo.
2. Progetti formativi e laboratori: la dimensione formativa (laboratori per attori, percorsi di ricerca drammaturgica, attività con le scuole) è gestita in modo decentralizzato e personalizzato, con una forte componente esplorativa. I formatori (interni ed esterni) coprogettano le attività con la direzione, ma agiscono poi in piena autonomia, secondo logiche tipiche delle professionalità artistiche.
3. Collaborazioni esterne e reti territoriali: la partecipazione a reti progettuali (nazionali e internazionali), a bandi europei o a iniziative interistituzionali genera frequentemente strutture organizzative temporanee, multipolari e cooperative. Si tratta di coalizioni progettuali a configurazione variabile, in cui il Teatro Due partecipa come nodo di una rete reticolare a geometria variabile.

Mintzberg definisce l'adhocrazia come una struttura orientata ai progetti, che opera attraverso gruppi temporanei e multidisciplinari, con scarsa formalizzazione delle procedure, bassa standardizzazione e deboli linee gerarchiche. Il coordinamento avviene primariamente attraverso l'adattamento reciproco e le decisioni sono prese nel corso dell'azione. Questo modello è tipico delle organizzazioni che operano in ambienti turbolenti e con obiettivi in continua evoluzione, come laboratori di ricerca, agenzie creative e, appunto, realtà teatrali innovative.

L'adozione di modelli adhocratici consente al Teatro Due di:

- Rispondere rapidamente a opportunità artistiche e progettuali;

- Integrare professionalità esterne e risorse territoriali in modo modulare;
- Innovare nei linguaggi teatrali, attraverso forme sperimentali e collaborative;
- Costruire un posizionamento distintivo come centro di produzione di cultura contemporanea.

Nel caso del Teatro Due, l'adhocrazia non sostituisce la burocrazia professionale ma vi si innesta come forma organizzativa complementare, all'interno di un sistema più ampio. Si tratta di una struttura ibrida che bilancia autonomia e coordinamento, stabilità e innovazione.

Questo assetto può essere interpretato, seguendo Mintzberg, come un sistema duale in cui la componente professionale garantisce la continuità istituzionale, mentre le cellule adhocratice agiscono come motore del cambiamento, capaci di alimentare la missione culturale attraverso progettualità sperimentali.

4.1.3.2 Dimensioni contestuali e dimensioni strutturali

Secondo Galbraith, un'organizzazione efficace non deriva soltanto da una buona struttura gerarchica, ma dall'allineamento coerente tra tutti questi elementi, che devono essere progettati in funzione della strategia prescelta.²⁹² L'applicazione di questo schema al Teatro Due di Parma consente di comprendere come l'ente culturale sia strutturato per rispondere simultaneamente a esigenze artistiche, gestionali e istituzionali.

Lo status di Teatro di rilevante Interesse Culturale non rappresenta solo un'etichetta istituzionale, ma definisce una missione pubblica esplicita e una funzione di presidio culturale nazionale, assegnando all'ente la responsabilità di operare con continuità, qualità e radicamento territoriale. La strategia del Teatro Due si configura pertanto come una progettazione a lungo termine che mira a garantire la stabilità della produzione teatrale, a sostenere la formazione artistica e tecnica delle professionalità interne e a promuovere l'apertura al contesto culturale nazionale ed europeo.

Nel quadro concettuale offerto da Jay R. Galbraith, si tratta di una strategia orientata al valore pubblico, fondata sull'equilibrio tra continuità istituzionale e innovazione progettuale²⁹³. La strategia si riflette nella funzione del Teatro Due come centro di produzione teatrale e di sperimentazione culturale, capace di coniugare la dimensione artistica con quella formativa, la ricerca drammaturgica con l'attività educativa e il radicamento locale con la partecipazione a reti nazionali e internazionali. L'analisi dei documenti ministeriali e della progettualità dell'ente conferma che gli obiettivi strategici non si limitano alla produzione di spettacoli, ma comprendono la promozione della nuova drammaturgia, la

²⁹² Galbraith, J. R., *Op. Cit.*, 2014, p. 11.

²⁹³ Ivi, p. 24.

valorizzazione delle competenze interne, lo sviluppo di partenariati multilivello e l'ampliamento dell'accesso alla cultura teatrale attraverso pratiche inclusive.

Questa strategia non si sviluppa in un vuoto normativo, ma all'interno di un sistema di vincoli definiti, in primis, dai criteri ministeriali per il mantenimento dello status di TRIC, così come dalla crescente richiesta di accountability, trasparenza e misurazione dell'impatto culturale imposta dal sistema pubblico di finanziamento e regolazione²⁹⁴. Di conseguenza, il Teatro Due ha elaborato una strategia multilivello capace di adattarsi alle variabili ambientali mantenendo al contempo coerenza interna e progettualità orientata.

L'identità strategica del Teatro Due si fonda dunque su una dualità dinamica tra stabilità e innovazione. Se da un lato si riconosce la necessità di continuità produttiva, solidità organizzativa e presidio della qualità culturale, dall'altro il teatro si pone come laboratorio di linguaggi nuovi, luogo di formazione permanente e piattaforma per la collaborazione progettuale.

Nel Teatro Due, la struttura organizzativa rappresenta il luogo di articolazione concreta della strategia. Essa non si presenta come una gerarchia rigida, ma come una configurazione ibrida e modulare, che combina elementi funzionali con logiche progettuali. Al vertice si colloca la Direzione Generale e Artistica, responsabile dell'indirizzo culturale, della rappresentanza istituzionale e del coordinamento delle linee di attività. Sotto questo livello strategico si distribuiscono le funzioni operative, articolate in aree che comprendono amministrazione, comunicazione, produzione, gestione tecnica e progettazione culturale.

La struttura appare piatta e decentrata, con una distribuzione delle responsabilità operativa tra referenti di area e coordinatori di progetto. La presenza di unità temporanee e multidisciplinari, attivate per gestire produzioni, laboratori, progetti formativi o partenariati, risponde al modello "project-based" o "matrix-oriented", che consente di aggregare competenze diverse attorno a obiettivi comuni e temporanei, anche in condizioni di risorse scarse e instabilità esterna.

Accanto a queste logiche progettuali, il Teatro Due mantiene alcune funzioni stabili — in particolare nell'area amministrativa e comunicativa — che garantiscono continuità istituzionale e supporto organizzativo. La coesistenza di stabilità e flessibilità richiede l'adozione di meccanismi di integrazione laterale, come riunioni operative, pianificazioni condivise e pratiche informali di coordinamento, che sostengono l'interazione tra aree funzionali e progettuali.

La strategia influenza quindi l'intero impianto organizzativo del Teatro Due: la struttura è concepita per essere flessibile e coerente con la missione; i processi sono progettati per accogliere progettualità diverse

²⁹⁴ Emilia-Romagna Teatro Fondazione, *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Parte Generale*, ERT, Bologna, pp. 21-30.

per durata e contenuti; il profilo delle persone è orientato a competenze artistiche e organizzative, ma anche alla capacità di operare in contesti incerti e collaborativi; infine, il sistema delle ricompense si basa non su incentivi monetari, ma su riconoscimento professionale, motivazione identitaria e partecipazione alla vita culturale dell'ente.

In sintesi, la configurazione organizzativa del Teatro Due corrisponde a ciò che Galbraith definisce in più punti una struttura “snella” e “professionale”, in cui il nucleo operativo gode di ampi margini di autonomia e in cui l'adattamento strategico è garantito da una forte coerenza tra visione culturale, assetti strutturali e pratiche operative. L'allineamento tra strategia, struttura, persone e processi, come afferma Galbraith, è il vero fondamento della performance organizzativa: non è il design perfetto a garantire l'efficacia, ma la coerenza tra tutti gli elementi del sistema.

Le persone rappresentano un asset cruciale per il Teatro Due. Il modello a stella prevede che la progettazione delle risorse umane sia guidata dalla strategia e dalla struttura. In questo caso, il Teatro Due si basa su:

- professionisti ad alta intensità di conoscenza, che operano in autonomia e con forte motivazione;
- una comunità professionale coesa, costruita anche grazie a percorsi di formazione interna e a una forte identità organizzativa;
- una selezione basata su competenza, visione artistica e capacità di lavorare in team.

Nelle organizzazioni a base professionale è fondamentale valorizzare non solo le competenze tecniche, ma anche la capacità di operare in autonomia e di prendere decisioni nel punto in cui si genera il valore. Come in tanti enti della stessa caratura culturale, l'accesso alla struttura del Teatro Due sembra abbastanza chiusa. Può avvenire tramite percorsi formativi (cui comunque si accede previa selezione su curriculum ed esperienze), collaborazioni progettuali e relazioni professionali di lungo periodo. La selezione delle persone è spesso mediata da reti culturali, contesti laboratoriali o segnalazioni interne.

In tal senso, il Teatro Due sviluppa una logica di “comunità organizzativa”, in cui i nuovi ingressi vengono socializzati attraverso la pratica, la convivenza progettuale e l'osmosi professionale.

Come negli altri enti in esame, anche nel caso del Teatro Due di Parma, le ricompense non si basano su meccanismi monetari o obiettivi individuali, ma su un insieme di leve immateriali legate al riconoscimento professionale, alla partecipazione creativa e all'appartenenza a una comunità culturale. L'efficacia del sistema ricompensativo risiede quindi nella capacità dell'ente di offrire significato, fiducia e responsabilità a chi vi lavora.

4.1.3.3 Sottosistemi organizzativi e meccanismi di coordinamento

Nel caso del Teatro Due, emergono in modo netto due forme prevalenti di coordinamento: la standardizzazione delle competenze e l'adattamento reciproco. Entrambe sono tipiche delle burocrazie

professionali e delle organizzazioni che operano in ambienti ad alta intensità di conoscenza, caratterizzate da un'elevata autonomia dei professionisti e da una necessaria flessibilità operativa.

Il principale meccanismo di coordinamento del Teatro Due si fonda sulla standardizzazione delle competenze, ovvero sulla formazione specialistica e sul sapere esperto dei membri del nucleo operativo. Attori, registi, drammaturghi, tecnici, scenografi e formatori possiedono background professionali e culturali fortemente specializzati, spesso maturati all'interno dello stesso teatro, che storicamente ha investito in attività formative interne (scuole di teatro, laboratori, residenze artistiche).

Questo tipo di coordinamento implica che ogni professionista, una volta inserito nel sistema, sappia come operare senza bisogno di prescrizioni dettagliate o supervisione continua, poiché ha acquisito le competenze tecniche e artistiche necessarie per affrontare situazioni complesse e spesso uniche, come quelle che emergono nei processi di creazione teatrale.

Il secondo meccanismo rilevante nel Teatro Due è l'adattamento reciproco, particolarmente attivo nelle fasi di ideazione, prova e allestimento degli spettacoli, ma anche nella gestione dei progetti speciali, della formazione e della ricerca. In questi contesti, il coordinamento si realizza attraverso l'interazione diretta e continua tra i soggetti coinvolti, che scambiano informazioni in modo informale, negoziano ruoli e compiti, risolvono problemi in tempo reale.

Questa dinamica è coerente con la necessità, tipica delle organizzazioni culturali, di affrontare attività non standardizzabili a priori, che richiedono soluzioni creative, risposte rapide e capacità di dialogo interdisciplinare. L'adattamento reciproco è infatti il meccanismo più flessibile e dinamico, utilizzato in particolare quando il lavoro è complesso, incerto o innovativo e non può essere interamente prescritto o controllato.

La supervisione diretta, sebbene presente nella gestione amministrativa e nei rapporti tra direzione e dipartimenti tecnici, svolge un ruolo secondario rispetto agli altri meccanismi. Non si rileva una forte verticalizzazione decisionale: il potere è distribuito orizzontalmente tra le figure chiave, soprattutto nell'ambito artistico. Allo stesso modo, la standardizzazione degli output, ovvero la definizione preventiva dei risultati attesi, è utilizzata in misura marginale e prevalentemente per adempiere agli obblighi istituzionali e contrattuali (rendicontazione, obiettivi progettuali, indicatori di performance).

Nel modello organizzativo di Henry Mintzberg, il vertice strategico è la componente responsabile della supervisione complessiva dell'organizzazione e della sua interazione con l'ambiente esterno. Esso comprende quelle figure che detengono il potere decisionale più alto e che si occupano della definizione della missione, dell'orientamento strategico e della rappresentanza istituzionale. L'analisi del Teatro Due di Parma evidenzia un vertice strategico ben definito ma non eccessivamente accentrato, in linea con la configurazione prevalente di burocrazia professionale.

Il vertice strategico del Teatro Due è costituito da:

- la Direzione generale, con funzioni gestionali e di rappresentanza istituzionale;
- la Direzione artistica, incaricata della definizione della linea culturale, della selezione delle produzioni, dei cast e degli autori;
- eventuali membri del Consiglio di amministrazione o organi di indirizzo, in quanto ente dotato di personalità giuridica e soggetto a responsabilità di trasparenza e rendicontazione pubblica.

Questo assetto rispecchia l'esigenza, propria degli enti culturali con funzione pubblica, di conciliare autonomia artistica e responsabilità amministrativa, favorendo una governance bilanciata tra creatività e sostenibilità economica.

A differenza delle organizzazioni fortemente accentrate – tipiche della struttura semplice, dove il vertice dirige direttamente l'operatività – nel Teatro Due il vertice non esercita un controllo diretto sul nucleo operativo, né interviene in modo continuativo nella produzione. L'esistenza di professionalità autonome e la necessità di valorizzarne le competenze rendono inefficace un approccio basato su supervisione rigida o controllo gerarchico.

Pur non intervenendo nelle micro-decisioni operative, il vertice strategico esercita una funzione fondamentale nella definizione dell'identità culturale dell'organizzazione. È responsabile dell'allineamento tra visione artistica, struttura organizzativa e strategie di sostenibilità. La direzione, in particolare, agisce come “custode della coerenza valoriale” e come garante del posizionamento culturale del teatro, sia sul piano locale che nazionale.

Questo tipo di leadership si avvicina al modello “catalitico” o “generativo”²⁹⁵, dove il vertice non impone, ma orienta, non comanda, ma attiva risorse creative e relazionali, in un'ottica sistemica e collaborativa. L'interazione tra vertice e linee intermedie avviene tramite:

- riunioni periodiche di programmazione (con staff e responsabili di funzione);
- momenti di verifica e rendicontazione;
- confronto continuo con i team di progetto o produzione, specialmente nelle fasi iniziali e finali dei cicli artistici.

In assenza di forti strutture di middle management, tipiche invece delle forme divisionali, il Teatro Due si affida a un modello più piatto, che privilegia la comunicazione diretta e il coinvolgimento orizzontale, caratteristiche coerenti con le configurazioni professionali e adhocratiche.

4.1.3.4 Conclusioni

L'analisi restituisce l'immagine di un'organizzazione culturale complessa, fondata su una solida identità professionale, una strategia multilivello e una struttura organizzativa coerente con il proprio mandato

²⁹⁵ Costa, G., Gubitta, P., *Op. Cit.*, 2004, pp. 61-63.

pubblico. Riconosciuto come Teatro di Rilevante Interesse Culturale (TRIC), il Teatro Due si colloca in un ecosistema istituzionale e territoriale denso, dove l'autonomia artistica deve costantemente confrontarsi con vincoli regolativi, sfide economiche e trasformazioni ambientali.

Attraverso i modelli teorici proposti da Mintzberg e Galbraith è stato possibile comprendere come il teatro riesca a combinare elementi di burocrazia professionale con logiche adhocratiche e reticolari, dando forma a una configurazione organizzativa ibrida e dinamica. La standardizzazione delle competenze, il coordinamento orizzontale e l'adattamento reciproco si rivelano essere i principali meccanismi di funzionamento interno, capaci di garantire efficienza e qualità pur in assenza di rigidi apparati gerarchici.

La strategia del Teatro Due, così come emerge dal modello Star, si fonda su un equilibrio tra stabilità istituzionale e innovazione culturale. L'articolazione tra struttura funzionale e gestione per progetti, unita alla valorizzazione delle persone e alla flessibilità dei processi, consente al teatro di rispondere in modo efficace alle esigenze di una realtà culturale in continua evoluzione. In particolare, la capacità di attivare reti collaborative, partecipare a progettazioni complesse e integrare risorse professionali e istituzionali rappresenta una leva fondamentale per la sostenibilità futura dell'organizzazione.

Tuttavia, non mancano le criticità. La dipendenza da fondi pubblici, la mancanza di strumenti strutturati per il coordinamento e lo sviluppo professionale, e l'asimmetria tra l'elevata complessità progettuale e la scarsa formalizzazione gestionale, costituiscono rischi significativi per la tenuta organizzativa. In tal senso, l'introduzione mirata di meccanismi di pianificazione, valutazione e knowledge management, compatibili con la cultura professionale del teatro, rappresenta una possibile traiettoria di miglioramento. In sintesi, il Teatro Due di Parma appare come un esempio paradigmatico di organizzazione culturale ad alta intensità cognitiva, capace di generare valore pubblico attraverso l'arte, la formazione e la progettazione sociale. La sua efficacia non risiede tanto nella stabilità strutturale, quanto nella capacità di interpretare il cambiamento, rielaborarlo e tradurlo in forme artistiche e organizzative coerenti. In un sistema culturale nazionale sempre più orientato alla rendicontazione e alla progettualità, il Teatro Due si distingue come soggetto capace di coniugare missione e visione, tradizione e sperimentazione, radicamento e apertura. Tale equilibrio costituisce oggi la vera sfida – e al contempo la principale risorsa – per il futuro del teatro pubblico in Italia.

4.1.4 Ravenna Teatro

Ravenna Teatro si presenta come un centro di produzione teatrale, fondato nel 1991 dalle compagnie Teatro delle Albe e Drammatico Vegetale, che unisce una forte radice artistica all'organizzazione strutturata e alla partecipazione pubblica. La sua identità sposa un orientamento creativo e sperimentale

con una dimensione istituzionale, connessa alla città e ai suoi spazi culturali, in un dialogo costante tra locale e internazionale.

L'ente opera con forma giuridica di società cooperativa (soc. coop.) con sede legale in Via di Roma 39, Ravenna. Non si presenta dunque come fondazione, ma come impresa culturale cooperativa che gestisce in prima persona produzione, programmazione e attività legate allo spettacolo dal vivo.

La missione di Ravenna Teatro confluisce nella promozione della creazione e della sperimentazione artistica, nella diffusione del teatro contemporaneo e nei processi formativi legati alla pratica scenica.

L'ente agisce come polo di crescita culturale della città, proponendo spettacoli, residenze artistiche, corsi, iniziative di teatro educativo (come la "non-scuola") e coproduzioni nazionali e internazionali.

Nel suo operato programmatico Ravenna Teatro si impone anche come soggetto culturale con ambizioni europee, promuovendo collaborazioni internazionali e reti teatrali continentali. La sua attività è distribuita su più sedi, con un forte legame con il territorio ravennate – sia in termini urbanistici che comunitari.

Come si vedrà nei seguenti paragrafi, Ravenna Teatro è un modello che combina tratti cooperativi con funzioni tipiche di un centro di produzione culturale. La sua natura giuridica di società cooperativa lo rende più snello in certi aspetti rispetto a fondazioni articolate, ma non riduce il suo grado di complessità e di responsabilità culturale. L'ente incarna una forte tensione tra sperimentazione artistica e progetto istituzionale, con una missione centrata sulla creazione, la formazione e il radicamento territoriale, pur mantenendo un'apertura alle collaborazioni internazionali. La struttura gestionale e la governance formalizzata consentono di bilanciare autonomia creativa e sostenibilità economico-organizzativa, in un contesto dove la qualità del progetto culturale deve dialogare con requisiti di trasparenza, rendicontazione e partecipazione pubblica.

4.1.4.1 Strategia e progettazione organizzativa

La strategia di Ravenna Teatro è chiaramente orientata a valorizzare il territorio attraverso la cultura, offrendo una proposta teatrale di qualità e innovazione. Essa si colloca in un orizzonte che supera i tradizionali obiettivi economici propri di alcune imprese culturali per assumere un valore profondamente sociale e comunitario. L'ente non si limita a proporre una programmazione teatrale di qualità, ma si configura come attore culturale radicato nel territorio e orientato a generare impatti collettivi. La linea strategica è dunque quella della valorizzazione del teatro come bene comune, inteso non soltanto come offerta artistica ma come spazio di cittadinanza, partecipazione e formazione.

Ravenna Teatro interpreta la propria missione ponendo al centro la relazione con la comunità: i progetti sono concepiti per stimolare la fruizione culturale da parte di pubblici diversi e per avvicinare al linguaggio teatrale anche fasce di popolazione tradizionalmente meno inclini alla partecipazione. Ne

deriva una strategia di inclusione e di democratizzazione dell'accesso alla cultura, che si traduce in iniziative educative, collaborazioni con le scuole e percorsi formativi per giovani artisti e spettatori.

La dimensione innovativa non è estranea a questa visione. Al contrario, Ravenna Teatro orienta la sua proposta artistica verso la ricerca e la sperimentazione, convinta che la capacità di rinnovare linguaggi e modalità di produzione sia indispensabile per mantenere vitale il rapporto con il pubblico. La tensione all'innovazione, tuttavia, non è fine a sé stessa, ma funzionale a una più ampia progettualità sociale: promuovere esperienze teatrali in grado di stimolare il pensiero critico, rafforzare i legami comunitari e favorire lo sviluppo culturale del territorio.

In quest'ottica, la strategia dell'ente assume una duplice natura: da un lato, la cura dell'eccellenza artistica, perseguita attraverso produzioni di qualità e la valorizzazione di professionalità riconosciute; dall'altro, la costruzione di un modello culturale capace di generare partecipazione attiva e crescita collettiva.

Nella dimensione operativa, la strategia si articola in produzioni proprie, coproduzioni nazionali e internazionali e partecipazione a festival e reti estere. Ad esempio, partecipa all'ETC (European Theatre Convention), che favorisce cooperazioni internazionali, mobilità degli artisti e progetti di educazione artistica transnazionali. Questa scelta indica una volontà di collocarsi nella rete europea del teatro contemporaneo.

Nel modello di Miles e Snow, l'ente dunque non appare come una pura strategia difensiva – che si limiterebbe a preservare il proprio ambito consolidato – né come esplorativo radicale – che rischierebbe di dissipare risorse –, bensì come un organismo che adotta una strategia analitica: cura il suo nucleo garantendo stabilità gestionale e riconoscimento istituzionale, ma allo stesso tempo inserisce elementi di sperimentazione e apertura controllata verso l'esterno.

Infine, la strategia riflette l'identità poetica e ideologica di Ravenna Teatro; essa non è solo gestionale, ma anche simbolica: si tratta di costruire un'immagine distintiva che unisca radicamento e avanguardia, tradizione e innovazione, teatro e media.

4.1.4.2 Dimensioni contestuali e dimensioni strutturali

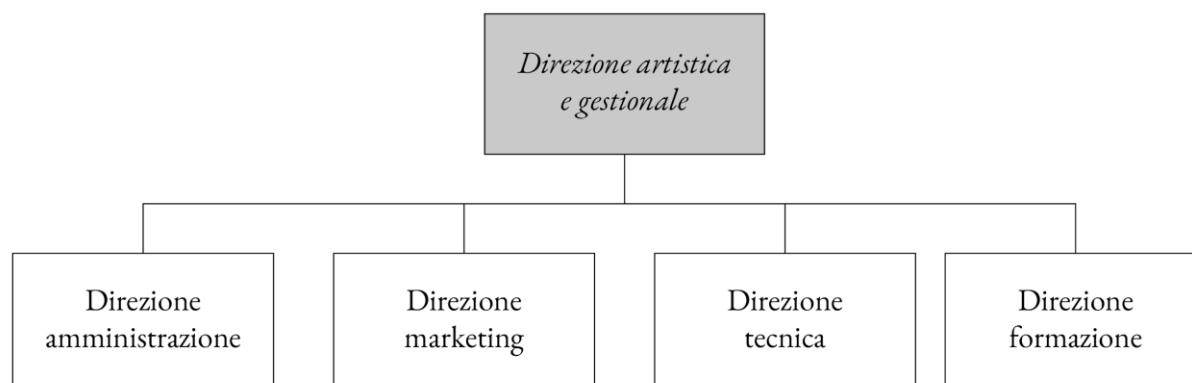


Figura 4.18: ipotesi di organigramma per Ravenna Teatro.

La struttura di Ravenna Teatro riflette la natura cooperativa e territoriale dell'ente, distinguendosi per la sua snellezza organizzativa e per la forte orizzontalità. Si tratta di un assetto coerente con le dimensioni contenute della cooperativa e con la necessità di favorire processi decisionali rapidi ed efficaci. A differenza delle grandi istituzioni culturali, caratterizzate da articolazioni gerarchiche complesse e da una diffusa tecnostruttura, Ravenna Teatro mantiene una configurazione snella, nella quale i livelli intermedi sono ridotti al minimo e la distanza tra vertice strategico e nucleo operativo è quasi inesistente. L'assetto organizzativo presenta i tratti tipici della struttura semplice individuata da Mintzberg, propria delle realtà di piccola scala, con catena gerarchica ridotta e forte supervisione diretta. Tuttavia, la peculiarità del lavoro culturale introduce elementi di burocrazia professionale: il nucleo operativo non è costituito da manodopera generica, bensì da esperti altamente specializzati – attori, registi, tecnici, organizzatori e formatori – che operano secondo standard professionali consolidati e riconosciuti. Questa combinazione rende Ravenna Teatro un caso ibrido, in cui la snellezza tipica della struttura semplice si innesta sulla competenza specialistica del nucleo operativo.

I cinque componenti fondamentali dell'organizzazione assumono così un peso particolare:

- Vertice strategico: costituito da poche figure chiave, in particolare la direzione e i responsabili principali, che definiscono le scelte artistiche e gestionali. Qui si concentra un forte potere decisionale, con influenza diretta sul nucleo operativo.
- Linea intermedia: pressoché assente, poiché la comunicazione scorre direttamente tra vertice e nucleo operativo, riducendo al minimo le mediazioni gerarchiche. È possibile sia più presente in

specifici ambienti come quello tecnico o quello della comunicazione, pur rimanendo molto limitata.

- Nucleo operativo: rappresenta la parte vitale dell'ente e si compone di professionisti con elevata specializzazione, capaci di tradurre le scelte strategiche in attività artistiche, formative e culturali di qualità.
- Tecnostruttura: molto limitata, in quanto mancano uffici formalizzati di controllo o standardizzazione dei processi; il coordinamento è garantito soprattutto dall'expertise professionale e dall'adattamento reciproco.
- Staff di supporto: contenuto ma essenziale, con funzioni mirate alla promozione, alla comunicazione e alla gestione amministrativa di base.

La configurazione complessiva dell'ente gli garantisce rapidità, flessibilità e capacità di adattamento, tratti indispensabili in un contesto creativo e territoriale. Al tempo stesso, il ricorso a professionalità altamente qualificate assicura standard elevati e continuità artistica, avvicinando l'ente alle logiche della burocrazia professionale.

Tuttavia, tale modello presenta anche limiti. La forte centralità del vertice comporta rischi di concentrazione decisionale e vulnerabilità in caso di ricambio nella leadership. Inoltre, l'assenza di una linea intermedia strutturata e di una tecnostruttura articolata può ridurre la capacità di pianificazione e di gestione di progetti complessi. Per rispondere a queste sfide, l'ente ha introdotto nel tempo meccanismi di coordinamento laterale, come team di progetto e collaborazioni interdisciplinari, che consentono di sostenere la crescita e l'articolazione delle attività, ad esempio nei progetti legati a Malagola.

4.1.4.3 Sottosistemi organizzativi e meccanismi di coordinamento

Una prima evidenza riguarda il grado di formalizzazione: Ravenna Teatro articola ruoli e responsabilità con chiarezza, come si evince dalla sezione "Organizzazione" del sito ufficiale²⁹⁶. Ad esempio, è definita la Presidenza, la Vicepresidenza, le direzioni artistica e tecnica, l'area promozione e comunicazione, l'amministrazione e la squadra tecnica (audio, luci, costumi). Come nei precedenti casi, ciò indica l'esistenza di processi formalizzati e strutturati.

La gerarchia è ben definita: esiste un vertice presidiale e direzionale, con ruoli di direzione artistica e tecnica che coordinano i sottosistemi operativi. I livelli intermedi comprendono responsabili di settore (es. promozione, amministrazione, tecnici), che rispondono al vertice centrale. L'ambito di controllo

²⁹⁶ Sito Ravenna Teatro: <https://ravennateatro.com/chi-siamo/organizzazione/>

varia in funzione delle aree: nelle funzioni tecniche e amministrative è più ampio, mentre nelle funzioni artistiche la direzione centrale mantiene un grado maggiore di supervisione.

La direzione artistica e gestionale rappresenta il cuore del vertice strategico, da cui dipendono le principali scelte in termini di programmazione e di orientamento organizzativo. Questa funzione non si esercita, tuttavia, attraverso un controllo gerarchico rigido, ma mediante un rapporto diretto con i responsabili dei diversi ambiti operativi, i quali si occupano di settori come la produzione, la comunicazione, le relazioni istituzionali e le attività educative.

In questa prospettiva, la struttura semplice e orizzontale di Ravenna Teatro può essere interpretata come una scelta funzionale e coerente con le finalità dell'ente: mantenere snellezza e rapidità nei processi organizzativi, favorire relazioni dirette tra i membri e valorizzare il capitale umano come risorsa fondamentale per la realizzazione dei progetti culturali.

Il meccanismo di coordinamento prevalente è la supervisione diretta: i responsabili e la direzione comunicano in modo immediato con i membri del nucleo operativo, assicurando il controllo delle attività senza passaggi burocratici complessi. Questo consente rapidità decisionale e grande flessibilità, caratteristiche cruciali per un'organizzazione teatrale di piccole dimensioni. In parallelo, si osserva anche una diffusa mutua adattabilità, poiché i collaboratori interagiscono informalmente e si coordinano grazie a relazioni personali consolidate.

Per coordinare le attività che attraversano più aree (ad esempio produzione artistica, promozione, tecnica, logistica), Ravenna Teatro dispone di meccanismi di collegamento orizzontali. Questi collegamenti si manifestano con incontri di coordinamento tra direzione artistica, organizzazione e tecnica, così da armonizzare le esigenze artistiche con le limitazioni operative e di budget. Il coordinamento tra promozione e comunicazione e le altre aree garantisce coerenza nelle campagne di comunicazione, nella presentazione degli spettacoli e nella gestione della filiera comunicativa.

Inoltre, il controllo e la supervisione verticale sono esercitati dalla direzione centrale verso le aree gestionali e operative: le decisioni strategiche vengono tradotte in linee guida che le unità funzionali devono adottare, con flussi di comunicazione ascendenti per la rendicontazione e il feedback.

Nonostante la struttura gerarchica, Ravenna Teatro conferisce margini di autonomia al nucleo operativo, soprattutto nelle aree specialistiche. Ad esempio, i responsabili di promozione, i tecnici di settore e i coordinatori di progetto (come per Malagola o residenze artistiche) possono assumere decisioni relative alla propria area, compatibilmente con le linee strategiche stabilite dalla direzione centrale. Questo bilancio tra controllo centrale e autonomia funzionale è indispensabile in un contesto artistico, in cui le microdecisioni (tempi tecnici, scelte scenografiche, comunicazione locale) devono essere tempestive e adattive.

L'ente presenta una struttura gerarchica funzionale, con un chiaro vertice decisionale e linee di responsabilità specializzate. Tale assetto è integrato con meccanismi di coordinamento orizzontali tra le funzioni e margini di autonomia operativa per le aree specialistiche. La formalizzazione dei ruoli e delle procedure consente di far convivere efficienza organizzativa e flessibilità operativa, requisito essenziale in un ente che coniuga produzione teatrale, formazione, sperimentazione multimediale e relazioni istituzionali.

Questa modalità di funzionamento, tipica delle strutture semplici e delle realtà cooperative, permette a Ravenna Teatro di rispondere con prontezza alle esigenze mutevoli del contesto culturale, di sperimentare nuove forme di spettacolo e di adattare rapidamente i propri progetti alle risorse disponibili. La mancanza di una tecnostruttura complessa, che altrove svilupperebbe standard e procedure, viene compensata dalla flessibilità e dall'interazione costante tra i responsabili e il nucleo operativo.

Ne risulta un modello in cui la comunicazione diretta e la fiducia reciproca svolgono un ruolo essenziale, garantendo la fluidità dei processi e la loro efficacia. Al tempo stesso, questa configurazione implica una certa vulnerabilità: l'assenza di procedure formalizzate può comportare difficoltà nella capitalizzazione delle esperienze, nella conservazione della memoria organizzativa e nella trasmissione delle competenze. Tuttavia, nel complesso, la capacità di adattamento dei processi rappresenta uno dei principali punti di forza di Ravenna Teatro, in quanto consente di mantenere vivo il carattere sperimentale e comunitario che ne definisce l'identità culturale.

Il capitale umano rappresenta l'elemento centrale dell'identità e del funzionamento di Ravenna Teatro. L'organizzazione si fonda in modo evidente sulle competenze, sulla passione e sulla creatività delle persone che ne fanno parte, più che su apparati formali o su strutture burocratiche consolidate. La natura cooperativa di Ravenna Teatro rafforza ulteriormente questo aspetto, in quanto il modello di governance promuove un senso diffuso di responsabilità condivisa e di appartenenza a un progetto collettivo, in cui ciascun individuo non è solo esecutore di compiti, ma co-partecipe della missione culturale.

Le persone che lavorano all'interno di Ravenna Teatro godono di ampi margini di autonomia operativa, elemento che permette loro di esercitare pienamente le proprie competenze professionali e di contribuire con idee e iniziative personali allo sviluppo dei progetti. Questa libertà, tuttavia, non si traduce in individualismo, ma al contrario si radica in un forte spirito collaborativo e in una cultura organizzativa basata sul dialogo e sulla fiducia reciproca.

4.1.4.4 Conclusioni

La lettura complessiva di Ravenna Teatro restituisce l'immagine di un'organizzazione culturale snella e ad alta intensità cognitiva, capace di tenere insieme la vocazione sperimentale e la funzione pubblica di presidio culturale del territorio. La natura cooperativa e la scala contenuta favoriscono una struttura

“semplice” nel senso di Mintzberg – pochi livelli, forte supervisione diretta, comunicazione rapida – ma la qualità delle professionalità coinvolte imprime al nucleo operativo i tratti di una burocrazia professionale: il coordinamento effettivo avviene soprattutto attraverso la standardizzazione delle competenze, la condivisione di codici professionali e l’adattamento reciproco nei momenti creativi. Ne risulta un ibrido organizzativo particolarmente adatto a contesti artistici complessi, in cui la variabilità dei progetti esige autonomia tecnica, flessibilità e decisioni “in situazione”.

Sul piano strategico, Ravenna Teatro adotta un posizionamento che, nella tassonomia di Miles e Snow, può essere letto come analitico: tutela un’identità riconoscibile e relazioni istituzionali stabili, mentre introduce selettivamente elementi di innovazione linguistica, coproduzione e apertura internazionale. Questa combinazione consente di coniugare continuità e ricerca, radicamento comunitario e rete europea, evitando tanto la deriva puramente difensiva quanto la dispersione esplorativa. La dimensione simbolica—l’idea del teatro come bene comune e spazio di cittadinanza—è parte integrante della strategia e si traduce in pratiche educative e dispositivi di partecipazione che ampliano la base sociale della missione culturale.

L’analisi dei processi, nella prospettiva di Galbraith, chiarisce come la capacità di esecuzione derivi dall’allineamento tra verticali essenziali—budgeting, rendicontazione, obblighi di trasparenza—e una ricca trama laterale di coordinamento: team interfunzionali, residenze, coprogettazioni con scuole, università e festival, piattaforme di lavoro condivise. In assenza di una tecnostruttura estesa, sono proprio questi meccanismi orizzontali a tenere insieme le fasi di ideazione, produzione, comunicazione e formazione, riducendo i costi di transazione e accelerando i cicli decisionali. La mappatura dei processi, lungi dall’essere un puro adempimento, funge da dispositivo di apprendimento organizzativo: rende visibili interfacce e responsabilità, facilita la valutazione degli impatti e crea il lessico condiviso necessario a operare per progetti.

Non mancano, tuttavia, le aree di vulnerabilità tipiche delle organizzazioni snelle: dipendenza dalle figure-chiave, rischio di sovraccarico operativo nei picchi di attività, memoria organizzativa parziale quando i processi non sono codificati a sufficienza. La traiettoria di miglioramento più coerente non è l’innesto di burocrazie pesanti, ma l’introduzione mirata di “strutture leggere”: rituali di pianificazione e revisione, strumenti digitali per tracciare decisioni e apprendimenti, ruoli di process owner per i cicli critici (produzione, formazione, coproduzioni), sistemi essenziali di indicatori che misurino qualità artistica, accesso e impatto territoriale senza irrigidire l’azione.

In sintesi, Ravenna Teatro mostra come un centro di produzione possa performare in modo elevato quando strategia, persone, struttura e processi sono coerenti: una governance essenziale ma responsabile, un nucleo professionale autonomo e competente, processi laterali che connettono funzioni e partner, e una visione culturale capace di tenere insieme sperimentazione e valore pubblico. È in questo equilibrio,

tra stabilità e innovazione, tra prossimità territoriale e relazioni internazionali, tra semplicità organizzativa e professionalità avanzata, che l'ente trova la propria specifica "via" alla sostenibilità culturale e istituzionale nel lungo periodo.

4.1.5 Santarcangelo Festival

Santarcangelo Festival è organizzato dall'Associazione Santarcangelo dei Teatri, ente con personalità giuridica privata senza scopo di lucro, radicato nel Comune di Santarcangelo di Romagna.

Sul piano giuridico-organizzativo, l'Associazione rende pubblici organi di governo e assetti di responsabilità: un Consiglio di Amministrazione (presidente e consiglieri), un Revisore dei conti, una Direzione dell'Associazione e una Direzione artistica (attualmente affidata a Tomasz Kireńczuk). La sezione "Trasparenza" del sito istituzionale pubblica inoltre statuto, contributi pubblici, bilanci e informazioni su Art Bonus, attestando un modello di governance responsabilizzato e conforme agli obblighi di pubblicità²⁹⁷.

Dal punto di vista economico-patrimoniale, il festival si sostiene attraverso contributi pubblici e privati, coproduzioni e meccanismi di mecenatismo culturale. Questo mix assicura autonomia gestionale e stabilità pur in un quadro tipicamente pluriennale di cofinanziamenti e partnership.

La missione dell'ente è la promozione, produzione e programmazione delle arti performative contemporanee, con una forte attenzione alla ricerca, alla sperimentazione e alla mediazione culturale con i pubblici. La progettualità non si esaurisce nei giorni del festival estivo: l'Associazione sviluppa attività tutto l'anno (residenze, laboratori, azioni di audience development, piattaforme di sostenibilità), operando in spazi propri come Teatro Il Lavatoio e C'entro – Supercinema e in relazione con la città e la rete internazionale.

Santarcangelo Festival si configura come un soggetto culturale di rilievo internazionale: un'associazione che coniuga solidità istituzionale, trasparenza e radicamento territoriale con una missione artistica orientata alla diffusione e alla trasformazione del teatro contemporaneo, alla formazione dei pubblici e alla circolazione internazionale delle opere e degli artisti. Il profilo storico, la governance formalizzata e la programmazione annuale fanno di Santarcangelo dei Teatri un centro di produzione e programmazione capace di integrare risorse pubbliche e private, spazi urbani e reti globali, tradizione festivaliera e pratiche di innovazione culturale.

²⁹⁷ Sito del Santarcangelo Festival: santarcangelofestival.com

La missione centrale dell'associazione è l'organizzazione del Santarcangelo Festival, arricchita da una dimensione di attività continuative (residenze, laboratori). La strategia persegue una tensione tra mantenere l'identità storica del festival e innovare nei linguaggi e nelle modalità di fruizione. L'impegno verso la multidisciplinarietà, la sperimentazione artistica e l'internazionalizzazione (attraverso collaborazioni e reti europee) appare centrale nella visione strategica.

4.1.5.1 Strategia e progettazione organizzativa

La strategia del Santarcangelo Festival si distingue per l'orientamento costante alla sperimentazione culturale e alla ricerca artistica, ma il suo assetto strutturale mostra caratteristiche riconducibili a una configurazione divisionale. A differenza delle istituzioni stabili che consolidano repertori e competenze all'interno di strutture funzionali o burocratiche, il Festival si organizza attraverso divisioni temporanee coincidenti con le singole edizioni annuali, che nei momenti clou vanno ad allargarsi in uno schema piramidale che allaga il nucleo operativo e risponde sempre alla linea intermedia. Questa caratteristica la rende quindi un ibrido che si pone tra organizzazione divisionale e ad hoc.

A differenza delle forme puramente ad hoc, che si basano su team temporanei e adattamento reciproco, il Festival ha consolidato negli anni una suddivisione interna in unità organizzative stabili. Queste divisioni corrispondono agli uffici e reparti operativi – amministrazione, area tecnica, comunicazione e promozione, ecc. – ciascuno con un proprio responsabile e con una relativa autonomia decisionale e gestionale.

Secondo l'impostazione di Daft, la struttura divisionale è adatta a contesti complessi in cui l'organizzazione deve gestire aree di attività distinte, ognuna con obiettivi e output specifici. Nel Santarcangelo Festival, l'amministrazione presidia la contabilità, i bilanci e la rendicontazione; il nucleo operativo gestisce gli aspetti artistici e di produzione; l'area tecnica sovrintende a logistica, allestimenti e sicurezza; la comunicazione cura l'immagine del Festival e il rapporto con il pubblico. Queste divisioni funzionano come unità semiautonome, integrate in un quadro unitario dalla direzione artistica e gestionale, che svolge il ruolo di vertice strategico.

Riprendendo la classificazione di Mintzberg, il coordinamento non avviene tanto tramite la supervisione diretta o la standardizzazione delle competenze, quanto attraverso la standardizzazione degli output: ciascun ufficio ha libertà operativa entro obiettivi prefissati (ad esempio bilanci equilibrati per l'amministrazione, qualità e tempistiche per l'area tecnica, target di pubblico per la comunicazione). In questo modo, il vertice non controlla i processi quotidiani, ma valuta le divisioni sulla base dei risultati prodotti.

Questa configurazione divisionale consente di equilibrare due esigenze apparentemente opposte:

- da un lato, stabilità organizzativa, perché ogni ufficio conserva competenze, procedure e memoria istituzionale;
- dall'altro, flessibilità creativa, perché le divisioni possono adattare le proprie attività al tema e al programma di ogni edizione.

La strategia del Santarcangelo Festival continua a distinguersi per la sua vocazione alla sperimentazione, che rappresenta l'elemento identitario più forte dell'evento. Diversamente dalle istituzioni teatrali stabili, ancorate a cicli di programmazione pluriennale e a repertori consolidati, il Festival pone al centro la ricerca e l'innovazione, affidandosi a figure e realtà riconosciute nel panorama nazionale e internazionale delle arti performative contemporanee. Ogni edizione viene costruita attorno a un tema o a un filo conduttore, che non solo orienta la scelta degli spettacoli, ma diventa la chiave interpretativa dell'intero progetto, influenzando anche le decisioni organizzative, i linguaggi comunicativi e le modalità di relazione con il pubblico e con la città.

Il Festival, infatti, non si limita a programmare spettacoli, ma trasforma il tessuto urbano in un laboratorio di creazione, dove piazze, edifici storici e spazi pubblici si convertono in palcoscenici e luoghi di partecipazione. L'orientamento strategico assume così una duplice dimensione: da un lato la sperimentazione artistica, intesa come apertura a linguaggi ibridi, pratiche interdisciplinari e dialogo con le tendenze internazionali; dall'altro la dimensione comunitaria, che fa del Festival un'occasione di coinvolgimento dei cittadini e di costruzione di reti sociali e culturali radicate nel territorio.

Questa impostazione evidenzia come gli obiettivi del Festival vadano ben oltre i criteri economici: non è la massimizzazione dei profitti a guidare l'organizzazione, ma la produzione di valore culturale, sociale e simbolico. L'innovazione e la natura temporanea dell'evento diventano strumenti per generare sviluppo territoriale, attrarre spettatori e operatori da tutto il mondo e restituire alla comunità locale un riconoscimento culturale di alto profilo.

Dal punto di vista strutturale, il Festival adotta un modello organizzativo che riflette i tratti della struttura divisionale. Al vertice vi è la direzione artistica e gestionale, che svolge funzioni di indirizzo strategico; sotto questo livello si collocano divisioni specializzate – amministrazione, area tecnica, comunicazione e promozione, produzione artistica, nucleo operativo – ciascuna responsabile di specifiche attività e dotata di un certo grado di autonomia decisionale.

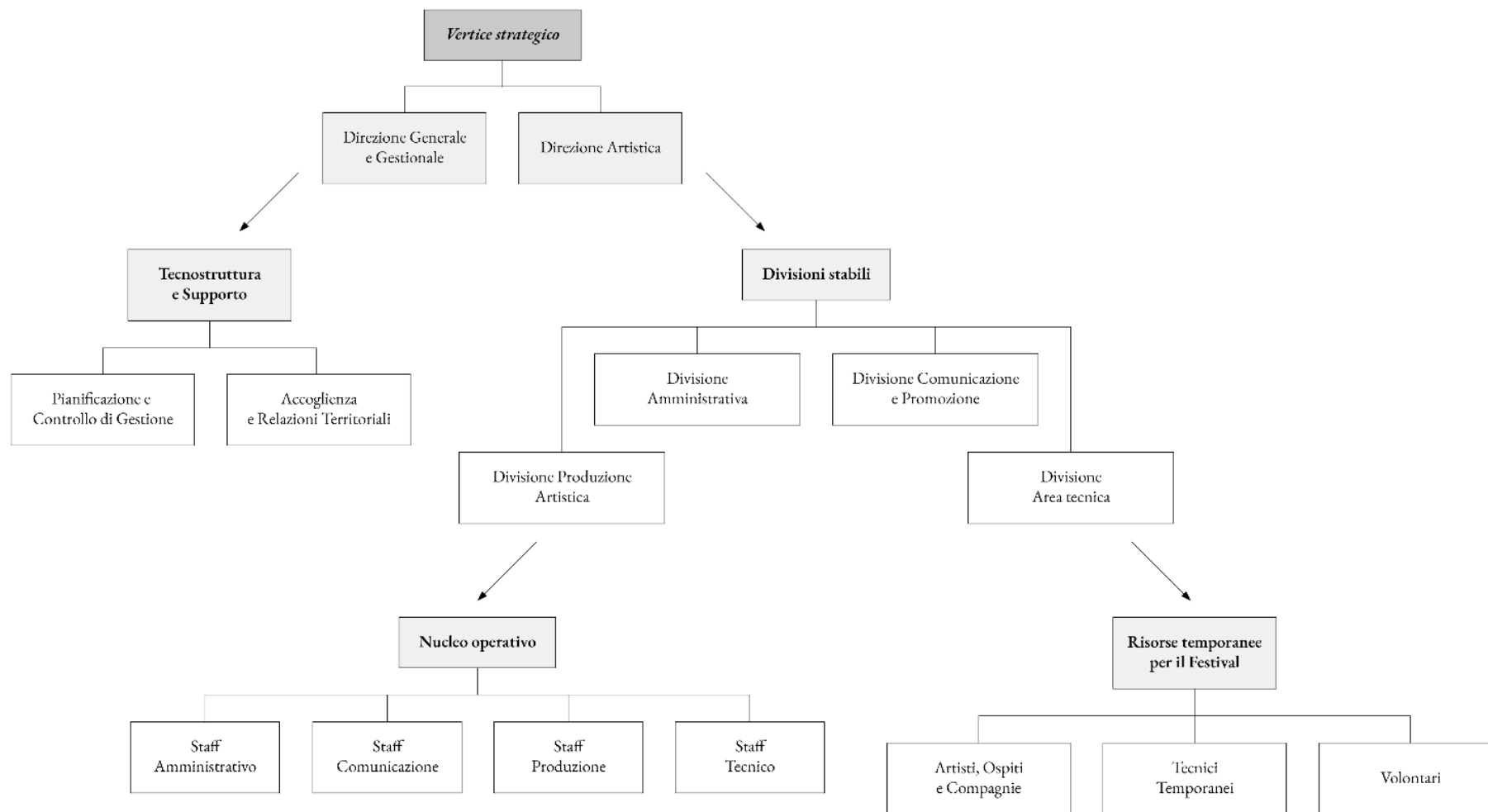


Figura 4.19: ipotesi di organigramma per Santarcangelo dei Teatri.

Seguendo la prospettiva proposta da Daft, tale assetto assicura una netta specializzazione delle competenze e una responsabilità diretta sui risultati: l'amministrazione presidia la gestione economica e la rendicontazione; l'area tecnica sovrintende a logistica e sicurezza; la comunicazione progetta campagne e cura i rapporti con il pubblico e con i media; il nucleo operativo realizza la produzione concreta degli spettacoli e coordina le maestranze artistiche e tecniche. In questo schema, il coordinamento non avviene principalmente attraverso la supervisione diretta, ma mediante la standardizzazione degli output, come teorizzato da Mintzberg: ogni divisione gode di margini di autonomia, purché raggiunga gli obiettivi prefissati e rendiconti i risultati alla direzione.

Questa configurazione consente al Festival di mantenere un equilibrio tra continuità e innovazione. Da un lato, gli uffici permanenti garantiscono stabilità gestionale, accumulo di competenze e memoria organizzativa; dall'altro, la flessibilità delle divisioni permette di adattarsi ogni anno al tema e alla programmazione mutevole dell'evento.

In sintesi, il Santarcangelo Festival si presenta come un'organizzazione divisionale orientata alla creatività, in cui reparti specializzati operano in maniera semiautonoma ma integrata. Questo assetto ne sostiene la capacità di unire radicamento territoriale e apertura internazionale, solidità gestionale e sperimentazione culturale, assicurandogli un ruolo di primo piano nel panorama delle arti performative contemporanee.

Osservato attraverso la lente teorica di Mintzberg, il coordinamento non si fonda tanto sulla creazione di team temporanei, quanto sulla suddivisione delle attività in reparti interni specializzati, ciascuno responsabile di un insieme di output ben definiti. La natura temporanea dell'evento e l'alto livello di complessità organizzativa rendono necessaria una chiara articolazione delle divisioni, che operano in autonomia operativa ma sotto la supervisione strategica della direzione artistica e gestionale.

Alla luce dei cinque componenti fondamentali individuati da Mintzberg, l'organizzazione del Festival può essere letta come segue:

- Vertice strategico: costituito dalla direzione artistica e gestionale, che stabilisce il tema dell'edizione, definisce gli obiettivi complessivi e monitora i risultati delle divisioni. Non si limita a un controllo formale, ma agisce da centro di indirizzo, garantendo coerenza culturale e sostenibilità economica.
- Linea intermedia: composta dai responsabili di ciascuna divisione (amministrazione, area tecnica, comunicazione, produzione, ecc.), che fungono da cerniera tra vertice strategico e nucleo operativo. A differenza di modelli più informali, qui la linea intermedia ha un ruolo rilevante di coordinamento e reporting.

- Nucleo operativo: formato dagli attori concreti dell'organizzazione – tecnici, artisti, personale amministrativo, addetti alla comunicazione e alla logistica – che realizzano le attività quotidiane del Festival. È un nucleo specializzato, che combina competenze permanenti e collaborazioni temporanee.
- Tecnostruttura: presente in forma più sviluppata rispetto a contesti puramente ad hoc. Include procedure per la rendicontazione, sistemi di monitoraggio economico-finanziario e strumenti di pianificazione che garantiscono standard di efficienza richiesti dai finanziatori pubblici e dai partner istituzionali.
- Staff di supporto: costituito da uffici e figure che si occupano di promozione, accoglienza, gestione delle relazioni con il pubblico e coordinamento con le realtà del territorio. Questa funzione, pur accessoria, è fondamentale per sostenere la visibilità e il radicamento del Festival.

Il meccanismo di coordinamento prevalente è la standardizzazione degli output: ogni divisione gode di autonomia decisionale nella gestione delle proprie attività, purché garantisca il raggiungimento dei risultati attesi, che vengono verificati e valutati dal vertice strategico. Accanto a questo, si rilevano forme di supervisione diretta in ambiti regolati (sicurezza, vincoli amministrativi) e momenti di adattamento reciproco nei progetti che richiedono l'integrazione tra più divisioni.

Questa configurazione consente di integrare stabilità e flessibilità. Le divisioni permanenti assicurano continuità, accumulo di competenze e memoria organizzativa, mentre l'adattabilità annuale dei programmi e delle risorse permette di mantenere la vocazione sperimentale e creativa del Festival.

Tuttavia, la struttura divisionale non è priva di criticità. Mintzberg evidenzia che questa forma organizzativa può generare rigidità burocratiche e rischi di compartimentazione: ogni divisione tende a focalizzarsi sui propri obiettivi, riducendo lo scambio con le altre. Nel caso del Festival, i rischi principali sono una possibile dispersione della visione complessiva e una dipendenza eccessiva dalla capacità di integrazione esercitata dal vertice strategico.

Nella prospettiva di Miles e Snow, i tratti emergenti di Santarcangelo Festival inducono a collocarlo prevalentemente nella categoria dell'organizzazione analitica, pur con elementi vicini all'approccio esplorativo, piuttosto che in una strategia difensiva pura o reattiva.

L'evento di fatto coniuga stabilità strategica e una capacità controllata di innovazione. Da un lato, mantiene la coerenza con il suo ruolo storico: la sua missione si fonda sul legame con la città, lo spazio pubblico e la comunità artistica, nonché la cura di una visione internazionale delle arti performative contemporanee. Il festival annuale mantiene una centralità forte nella strategia culturale dell'ente — un "core business" che fornisce identità, riconoscibilità e continuità nel tempo.

Dall'altro lato, Santarcangelo mostra spazi di ricerca, sperimentazione e progetti di residenza artistica durante l'anno, con attività distribuite fuori dalla sola dimensione estiva del festival. L'ente non sembra operare un'espansione incontrollata verso domini completamente nuovi — come farebbe un'organizzazione esploratrice — ma neppure si limita a preservare uno status quo statico, com'era tipico delle strategie difensive. Invece, tende a integrare novità in modo modulato e coerente con la sua identità, selezionando collaborazioni internazionali, linguaggi innovativi e interventi interdisciplinari (ad esempio proposte audiovisive, progetto di sostenibilità ambientale, engagement locale).

Alcuni tratti di strategia esplorativa si manifestano nel ruolo di “laboratorio” che Santarcangelo si assume nei confronti delle arti contemporanee. L'ente commissiona e coproduce progetti artistici innovativi, esplorando modalità performative che spesso dialogano con la città stessa (spazi pubblici, site-specific). Inoltre, l'attenzione alla sostenibilità e all'impatto ambientale, con progetti di riduzione dell'impronta ecologica, suggerisce un'apertura a innovazioni operative che vanno oltre la sola dimensione artistica.

Tuttavia, queste iniziative non costituiscono il fulcro centrale della strategia dell'ente, ma operano come sottocomponente di un disegno più ampio, finalizzato a rafforzare la posizione istituzionale, culturale e identitaria di Santarcangelo, piuttosto che a ristrutturare radicalmente il suo core.

Una strategia difensiva si concentra essenzialmente su efficienza, protezione del mercato consolidato, riduzione del rischio e conservazione dello status quo. Se Santarcangelo fosse un'istituzione difensiva pura, non avrebbe introdotto residenze permanenti, non avrebbe ampliato le attività nell'arco dell'anno né promosso sperimentazioni artistiche con continuità. Ma, come abbiamo visto, l'ente ha già adottato queste pratiche, che implicano aperture e innovazioni calibrate.

Una strategia reattiva, invece, presupporrebbe che l'ente reagisca agli stimoli esterni solo quando costretto, senza visione preventiva né capacità proattiva. Ma Santarcangelo appare propositivo: pianifica residenze, anticipa scelte artistiche e culturali, e costruisce relazioni internazionali con anticipo, non semplicemente come risposta contingente.

In sintesi, la strategia di Santarcangelo dei Teatri può essere descritta come analitica nel modello di Miles e Snow: il festival e l'assetto estivo costituiscono il nucleo stabile e consolidato, mentre le attività extra stagionali, le residenze artistiche e i progetti sperimentali rappresentano elementi innovativi integrati con coerenza rispetto all'identità dell'ente. Questo approccio consente un bilanciamento tra continuità e rinnovamento, rendendo Santarcangelo un'organizzazione culturalmente riconoscibile ma capace di sperimentare e adattarsi all'evoluzione del panorama artistico.

4.1.5.2 Dimensioni contestuali e dimensioni strutturali

Una delle prime evidenze relative alla struttura interna di Santarcangelo è la presenza di un organigramma chiaramente delineato nella sezione “Chi siamo / Staff” del sito ufficiale²⁹⁸. Si identificano ruoli quali Direzione Generale, Direzione Artistica e funzioni amministrative. Questo assetto suggerisce un livello di formalizzazione moderato, con responsabilità definite e importate nell’assetto decisionale dell’ente.

In termini di specializzazione, l’organizzazione suddivide le funzioni tra aree artistiche, amministrative e operative, come è consueto nei festival multidisciplinari. Il fatto che la Direzione Artistica sia distinta dalla Direzione Generale denota una separazione di competenze tra la visione culturale e la gestione operativa. Allo stesso modo, la gestione amministrativa ha una propria autonomia operativa nell’ambito del bilancio, della rendicontazione e dei rapporti con i sostenitori e gli enti pubblici.

La gerarchia appare strutturata su più livelli: un vertice composto dalla Direzione Generale e artistica, a cui fanno capo le altre funzioni gestionali e operative. I ruoli intermedi — ad esempio i responsabili amministrativi, tecnici e delle relazioni culturali — riferiscono al vertice. Non si osservano evidenze che suggeriscano una catena gerarchica complessa con molti livelli intermedi: l’organizzazione sembra mantenere un assetto relativamente snello.

Quanto all’ambito di controllo, è verosimile che la direzione centrale mantenga supervisione diretta su aree strategiche come la programmazione artistica, i rapporti istituzionali e la rendicontazione economica, mentre conceda margini di libertà decisionale alle figure operative nel campo tecnico, logistico e amministrativo, almeno entro i limiti stabiliti dallo statuto e dalle convenzioni.

La componente della professionalità è certamente centrale: Santarcangelo mobilita figure artistiche, curatori, tecnici, operatori della produzione e dello spettacolo contemporaneo che operano con competenze specializzate, spesso dialoganti con network internazionali. Tuttavia, come accade in gran parte dei festival italiani, anche Santarcangelo si regge in parte significativa sull’apporto del volontariato. Una quota consistente della forza lavoro, soprattutto durante le fasi più intense del festival, proviene infatti da persone non retribuite. Si tratta spesso di giovani con anche competenze specifiche, cui vengono affidate mansioni di responsabilità. Questo modello, se da un lato consente all’ente di sostenere un volume di attività superiore rispetto alle risorse economiche disponibili, dall’altro pone interrogativi rilevanti sulla sostenibilità sociale e sull’equità del lavoro culturale. La dipendenza da volontariato strutturale, tipica del settore, rappresenta una criticità che accompagna la professionalizzazione dell’ente, generando questioni tra la valorizzazione del capitale umano e la mancanza di un adeguato riconoscimento economico.

²⁹⁸ Sito del Santarcangelo Festival – Chi siamo: <https://www.santarcangelofestival.com/staff/>

Sul versante dimensionale, Santarcangelo dei Teatri è un ente di medie dimensioni con una funzione culturale significativa nel panorama nazionale. Sebbene il fulcro rimanga il festival estivo, dal 2012 l'ente ha esteso le sue attività durante tutto l'anno, con residenze artistiche e progetti continuativi. In questo modo la struttura non opera unicamente in regime stagionale, ma stabilizza una parte delle sue funzioni nell'arco annuale.

Dal punto di vista tecnologico, l'ente affronta sfide rilevanti, dato che il festival e le produzioni includono componenti multimediali e scenografie mobili. Queste tecnologie assumono un peso strategico nella realizzazione degli eventi contemporanei proposti dal festival.

L'ambiente nel quale opera Santarcangelo è costituito dalla comunità locale, dalle istituzioni comunali e regionali, dal Ministero della Cultura, da soggetti europei e da reti di festival e centri di produzione. Il festival si realizza con il sostegno del Comune di Santarcangelo e altri enti locali e regionali, oltre a partner nazionali e europei. Questo contesto impone vincoli e opportunità: collaborazione con enti pubblici, progetti cofinanziati, relazioni istituzionali e pressioni di performance culturale.

Infine, la cultura organizzativa è orientata alla partecipazione, al dialogo con la comunità e alla relazione con il territorio. Il modello di gestione dello spazio. C'entro suggerisce una visione inclusiva e partecipativa, in cui la città stessa è coinvolta come palcoscenico e partner attivo. Questo atteggiamento culturale valorizza l'identità locale e pone in evidenza l'idea del festival come esperienza collettiva e relazionale.

L'ente presenta un assetto gerarchico relativamente snello, con un vertice associativo che orienta le linee strategiche e artistiche. A questo vertice fanno capo organi decisionali come l'Assemblea dei soci e il Consiglio di amministrazione, come testimoniato dal fatto che i verbali storici del Consiglio dell'associazione sono conservati negli archivi ufficiali.

Sotto il vertice, le funzioni operative si articolano in aree specialistiche: la direzione artistica, la direzione gestionale, la comunicazione, l'amministrazione, la logistica dei luoghi e la gestione delle residenze. Tali ruoli rispondono in via diretta all'organo centrale, con linee di dipendenza verticali chiare. Pur non essendo visibili organigrammi dettagliati pubblici, la descrizione dei ruoli nei profili dell'ente suggerisce che il margine decisionale in ciascuna area è disciplinato e non totalmente autonomo, data la natura associativa e le vincolate risorse.

In un'organizzazione culturale come quella di Santarcangelo, il coordinamento orizzontale è fondamentale. Le attività del festival coinvolgono più aree operative (arte, logistica, comunicazione, accoglienza, tecnici). Per armonizzare queste funzioni, l'ente fa ricorso a meccanismi di collegamento orizzontali, probabilmente sotto forma di comitati di coordinamento tematici, incontri intersettoriali tra direzione artistica, tecnici e amministrazione, e assetti di coordinamento per i progetti che attraversano i confini settoriali (residenze, performance nei luoghi urbani, attività in spazi non convenzionali).

Il modello gerarchico è moderato, non rigido: i responsabili delle aree operative hanno autonomia operativa entro limiti prestabiliti, purché coerenti con le linee artistiche generali e il budget definito centralmente. Questa modalità consente flessibilità nelle decisioni quotidiane — essenziale in un ambito in cui le scelte tecniche, logistiche e artistiche devono reagire frequentemente a imprevisti.

In sintesi, Santarcangelo dei Teatri presenta una struttura gerarchica moderatamente centralizzata e funzionale, con linee di autorità definite dal vertice associazionistico verso le aree operative specialistiche. Il coordinamento orizzontale è essenziale per armonizzare le attività multidisciplinari del festival e delle residenze artistiche. La formalizzazione delle procedure e la trasparenza documentale rappresentano strumenti di governabilità in un contesto culturale complesso e dinamico.

La struttura organizzativa del Santarcangelo Festival riflette pienamente la natura temporanea e progettuale dell'evento, distinguendosi in modo netto dalle forme più stabili e burocratiche delle istituzioni teatrali permanenti. L'organizzazione si articola intorno a un nucleo ristretto di figure permanenti che costituiscono la base stabile su cui si innesta, di anno in anno, una rete di collaborazioni temporanee indispensabili per la realizzazione dell'edizione.

Questa struttura assume quindi una configurazione fluida e reticolare, capace di espandersi e contrarsi in funzione delle esigenze progettuali. Durante la fase preparatoria e ancor più nel periodo di svolgimento del Festival, lo staff si amplia considerevolmente grazie al coinvolgimento di tecnici, artisti, operatori culturali, volontari e partner istituzionali.

Un aspetto rilevante è che la struttura non si fonda su una forte formalizzazione dei ruoli o su procedure standardizzate, ma privilegia la flessibilità e l'adattamento reciproco. Le responsabilità vengono distribuite in base alle necessità contingenti e i confini tra le funzioni tendono a essere permeabili, favorendo l'interazione e la collaborazione tra le diverse unità. Tale caratteristica consente di gestire la complessità e l'imprevedibilità che derivano dall'eterogeneità delle produzioni artistiche e dalla natura mutevole dei progetti.

Se da un lato questa configurazione garantisce al Festival una notevole agilità e la possibilità di mobilitare rapidamente risorse e competenze diversificate, dall'altro espone l'organizzazione a una certa fragilità strutturale. La forte dipendenza da collaborazioni temporanee rende più complessa la conservazione di una memoria organizzativa stabile e il trasferimento delle competenze da un'edizione all'altra. Ciò impone alla direzione uno sforzo costante di ricomposizione della struttura e di coordinamento delle risorse. Altresì, come si è già detto, l'impiego di forza lavoro volontaria pone delle questioni da un punto di vista etico.

In sintesi, la struttura del Santarcangelo Festival si configura come un sistema snello, reticolare e orizzontale, coerente con la missione di innovazione e sperimentazione dell'evento. Essa permette di integrare attori diversi attorno a un progetto comune e di adattarsi rapidamente alle esigenze di ciascuna

edizione, ma richiede anche una forte capacità di leadership e un intenso lavoro di coordinamento per fronteggiare le criticità legate alla temporaneità e alla discontinuità organizzativa.

4.1.5.3 Sottosistemi organizzativi e meccanismi di coordinamento

Una prima evidenza riguarda il grado di formalizzazione: il Santarcangelo Festival definisce con chiarezza i ruoli e le responsabilità organizzative, come si evince dalla sua governance. La direzione artistica e gestionale rappresenta il vertice dell'organizzazione, supportata da uffici interni che si occupano di amministrazione, produzione, comunicazione e area tecnica. Ogni divisione ha un responsabile di settore, incaricato di gestire compiti specifici e di rispondere al vertice strategico. La presenza di ruoli formalizzati e di aree ben identificate mostra l'esistenza di processi strutturati, pur in un contesto temporaneo e creativo.

La gerarchia appare definita ma contenuta: al vertice vi è la direzione artistica, che elabora il tema dell'edizione e ne determina la linea culturale, mentre i livelli intermedi sono rappresentati dai responsabili delle divisioni interne (amministrazione, comunicazione, produzione, tecnica), che coordinano il nucleo operativo e riportano alla direzione. L'ambito di controllo varia a seconda delle aree: nelle funzioni tecniche e amministrative, i responsabili dispongono di maggiore autonomia, mentre nelle funzioni artistiche la supervisione centrale rimane più incisiva, al fine di garantire coerenza con la visione curatoriale del Festival.

La direzione artistica e gestionale costituisce il cuore del vertice strategico, da cui dipendono le principali scelte di programmazione e di orientamento organizzativo. Questa funzione non si esercita tramite un controllo rigido e burocratico, ma attraverso un rapporto diretto con i responsabili dei diversi uffici, i quali hanno il compito di tradurre le linee strategiche in attività concrete nei rispettivi ambiti.

In questa prospettiva, la struttura divisionale del Santarcangelo Festival si presenta come funzionale alla sua missione: garantire un'organizzazione stabile, con aree ben definite, ma allo stesso tempo capace di adattarsi alla natura mutevole e tematica di ciascuna edizione. Tale assetto consente di mantenere continuità organizzativa, accumulare competenze e al contempo sperimentare nuove formule artistiche e relazionali.

Il meccanismo di coordinamento prevalente è la standardizzazione degli output: ogni divisione ha margini di autonomia nella gestione delle proprie attività, purché consegua risultati in linea con gli obiettivi stabiliti dalla direzione centrale. Questa modalità garantisce chiarezza e responsabilità, senza appesantire i processi con eccessiva burocrazia. In parallelo, si osserva anche un ricorso alla mutua adattabilità, soprattutto nei momenti di progettazione e realizzazione degli eventi, quando diverse aree (produzione, comunicazione, logistica, tecnica) devono collaborare orizzontalmente per garantire la

coerenza e la riuscita complessiva del Festival. Il capitale umano è l'elemento centrale, come si è già detto, anche se la sua importanza non è riconosciuta in termini economici.

Il coordinamento orizzontale è sostenuto da riunioni periodiche tra direzione, responsabili e staff operativo, finalizzate a integrare esigenze artistiche, vincoli di budget e necessità logistiche. In particolare, la comunicazione e la promozione lavorano a stretto contatto con la produzione e la direzione artistica, assicurando che la strategia comunicativa rifletta fedelmente l'identità culturale dell'edizione. Il controllo verticale è esercitato dalla direzione centrale, che traduce gli obiettivi strategici in linee guida operative, a cui le divisioni devono attenersi. In questo senso, la direzione svolge anche una funzione di raccordo tra l'organizzazione interna e i partner esterni, come enti finanziatori, sponsor e istituzioni pubbliche.

Nonostante la formalizzazione e la struttura gerarchica divisionale, al nucleo operativo vengono riconosciuti margini significativi di autonomia, soprattutto nelle aree specialistiche. I tecnici, i responsabili della produzione o della comunicazione possono prendere decisioni rapide su aspetti operativi (tempi tecnici, allestimenti scenici, gestione della comunicazione locale), purché coerenti con le linee guida centrali. Questo equilibrio tra controllo strategico e autonomia funzionale risulta essenziale per un'organizzazione culturale complessa ma a cadenza annuale.

La formalizzazione dei ruoli e delle procedure consente al Festival di conciliare efficienza organizzativa e creatività, rendendo possibile la realizzazione di un evento di grande complessità pur mantenendo agilità decisionale. In questo senso, la struttura divisionale appare adeguata a sostenere la vocazione internazionale e sperimentale del Festival, pur integrandosi con meccanismi di coordinamento orizzontale che valorizzano la collaborazione tra aree diverse.

4.1.5.4 Conclusioni

Il profilo organizzativo del Santarcangelo Festival restituisce l'immagine di un ente capace di mantenere insieme due anime apparentemente divergenti: la spinta alla sperimentazione artistica e la necessità di una solida architettura gestionale. La forma giuridica associativa e la trasparenza degli assetti di governo offrono una cornice di accountability entro cui si innesta una progettualità che eccede la sola dimensione festivaliera, grazie a residenze, laboratori e pratiche di mediazione culturale attive lungo tutto l'anno. Sul piano del design organizzativo, la configurazione prevalente è riconducibile a una struttura divisionale "leggera", nella quale uffici stabili assumono responsabilità dirette su output misurabili e sono coordinati dal vertice artistico-gestionale attraverso meccanismi di standardizzazione dei risultati; allo stesso tempo, nei picchi di attività stagionale, tale impianto si ibrida con dispositivi più reticolari e adattivi, capaci di assorbire complessità, volatilità e interdipendenze tipiche dei progetti site-specific e delle coproduzioni internazionali.

Letta con Daft, questa specializzazione per reparti consente di coniugare efficienza e presidio delle competenze con l'agilità necessaria a riorientare, di edizione in edizione, carichi e priorità; interpretata con Mintzberg, mostra come la standardizzazione degli output e una linea intermedia funzionale sostengano il coordinamento in un contesto che, pur restando creativo, non può affidarsi unicamente alla mutua adattabilità. In chiave strategica, il Festival opera come "analizzatore": custodisce un core identitario e, intorno a esso, introduce innovazioni selettive (linguaggi ibridi, sostenibilità, reti europee) che ampliano la capacità di impatto senza snaturare la traiettoria storica.

Proprio questo equilibrio spiega la resilienza dell'organizzazione: la presenza di divisioni permanenti garantisce memoria istituzionale, benché ci si debba occupare della formazione del nucleo operativo di anno in anno. Nel complesso, comunque, il festival si afferma come piattaforma culturale ad alta intensità cognitiva: una macchina organizzativa che risponde alla sua missione pubblica.

5.0 Analisi economico-finanziaria dei casi studio

L'impianto analitico di questo capitolo si fonda su una rielaborazione e un ampliamento del sistema di indicatori introdotto da Thomas Schmidt nel volume *Theater, Krise und Reform*²⁹⁹. Nel suo studio, Schmidt ha proposto un approccio all'analisi quantitativa del teatro pubblico, sviluppando un insieme di indici di performance volti a misurare la sostenibilità e l'efficienza delle istituzioni teatrali in rapporto ai loro modelli organizzativi e finanziari.

In particolare, gli indicatori di efficienza dei dipendenti, di efficienza delle risorse, di portata e di Box Office Ratio derivano direttamente dal quadro concettuale elaborato da Schmidt, che per primo ne ha applicato la logica comparativa al sistema teatrale tedesco. Tali indicatori consentono di leggere la relazione fra produzione artistica, struttura occupazionale e risorse economiche, offrendo una misura sintetica della capacità dei teatri di trasformare mezzi finanziari e capitale umano in presenze e partecipazione del pubblico.

Nel presente lavoro, questi strumenti sono stati assunti come base di riferimento e integrati con un gruppo di nuovi indicatori – sviluppati appositamente – con l'obiettivo di approfondire l'analisi del rapporto tra produttività, efficienza economica e sostenibilità finanziaria. Gli indicatori introdotti sono:

- Recite per dipendente, che misura la produttività artistica interna in rapporto alla forza lavoro stabile;
- Incassi per dipendente, che valuta la produttività economica del personale;
- Box Office Sustainability, che esprime la quota di costi totali coperta dagli incassi da biglietteria;
- Box Office Ratio on Subsidies³⁰⁰, che quantifica la dipendenza dai contributi pubblici;
- Tasso di copertura dei costi diretti di produzione, che analizza il grado di autosufficienza economica delle produzioni proprie o coprodotte.

²⁹⁹ Schmidt, T. (2017). *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Springer VS, Wiesbaden.

³⁰⁰ Il Box Office On Subsidies è un indicatore di efficienza economico-finanziaria, che rappresenta la capacità di un'organizzazione culturale di trasformare i trasferimenti pubblici in ricavi diretti da mercato. È calcolato come il rapporto tra gli incassi da botteghino e l'ammontare dei contributi pubblici ricevuti, e misura il numero di euro di ricavi da pubblico generati per ogni euro di sostegno pubblico. Un valore più elevato segnala una maggiore efficienza allocativa nell'impiego dei contributi, poiché indica che le risorse pubbliche hanno favorito una più ampia capacità di attrarre entrate proprie da spettatori.

La combinazione di questi due insiemi di indicatori – quelli derivati da Schmidt e quelli di nuova elaborazione – consente una lettura multilivello del sistema teatrale regionale, capace di mettere in relazione la dimensione gestionale con quella produttiva e di misurare, in termini comparabili, l'impatto organizzativo e la sostenibilità economica delle diverse istituzioni.

Questa prospettiva metodologica, che integra strumenti di cultural management e analisi dei dati, mira a superare l'approccio puramente descrittivo della crisi teatrale, proponendo invece una valutazione fondata su parametri misurabili e replicabili. L'adozione del modello di Schmidt come punto di partenza garantisce la solidità teorica del quadro, mentre il suo adattamento alle realtà italiane permette di esplorare l'effettiva trasferibilità dei modelli di analisi nati nel contesto tedesco al sistema teatrale dell'Emilia-Romagna. Alla luce di ciò, gli indicatori utilizzati possono essere divisi in due categorie:

Indicatori di produttività e impatto:

1. $\text{Efficienza dipendenti} = \text{Totale presenze complessive} / \text{Personale assunto a tempo indeterminato}$
→ misura quante presenze genera in media ogni dipendente stabile.
2. $\text{Efficienza risorse} = \text{Totale presenze complessive} / \text{Totale costi complessivi}$.
→ misura la resa delle risorse finanziarie, cioè quante presenze per ogni euro speso.
3. $\text{Portata} = \text{Totale presenze complessive} / (\text{Totale contributi complessivi} / 1.000.000)$.
→ misura quante presenze si generano per ogni milione di euro di contributi.
4. $\text{Recite per dipendente} = \text{Totale recite complessive} / \text{Personale assunto a tempo indeterminato}$.
→ produttività artistica del personale stabile.
5. $\text{Incassi per dipendente} = \text{Incassi da biglietteria complessivi} / \text{Personale assunto a tempo indeterminato}$.
→ produttività economica del personale stabile.

Indicatori economici (rapporto biglietteria/costi/contributi):

- $\text{Box Office Ratio} = \text{Incassi da biglietteria complessivi} / \text{Totale contributi complessivi}$.
→ quanta autonomia economica ha il teatro rispetto ai sussidi.
- $\text{Box Office Sustainability} = \text{Incassi da biglietteria complessivi} / \text{Totale costi complessivi}$.
→ quota dei costi totali coperta dalla biglietteria.
- $\text{Box Office Ratio on Subsidies} = \text{Totale contributi complessivi} / \text{Incassi da biglietteria complessivi}$.
→ quanti euro di contributi servono per ogni euro di biglietteria (dipendenza dai sussidi).
- $\text{Tasso di copertura dei costi diretti di produzione} = \text{Incassi da spettacoli prodotti/coprodotti} / \text{Costi per produzione e distribuzione}$.
→ misura l'autosufficienza economica delle produzioni proprie.

Attraverso operazioni di deflazione monetaria, calcolo di tassi di crescita, indici di concentrazione e rapporti tra risorse pubbliche e risultati di pubblico, i dati sono stati resi comparabili e analizzabili sul piano dinamico. Da questi indici sono state prodotte tabelle e grafici che hanno reso visibili, in forma sintetica, tendenze di lungo periodo altrimenti difficilmente individuabili, come il progressivo ridimensionamento in termini reali dei contributi statali, la risposta compensativa della Regione e le asimmetrie territoriali nella distribuzione dei fondi.

I dati utilizzati per il calcolo degli indicatori derivano da una pluralità di fonti contabili e amministrative, con l'obiettivo di garantire la massima coerenza e comparabilità tra gli enti analizzati. In primo luogo, le informazioni economiche e gestionali provengono dai bilanci consuntivi delle istituzioni teatrali, con particolare riferimento alle sezioni del Conto economico e della Nota integrativa.

Nel Conto economico, per esempio, le voci relative agli incassi da biglietteria sono individuate sotto la categoria *“Proventi da vendite e prestazioni”* o *“Ricavi da biglietteria”*, mentre i ricavi complessivi sono ricavati dal *“Valore della produzione”*. I costi totali sono desunti dalla sezione *“Costi della produzione”*, comprendendo oneri per il personale, servizi, materie prime e ammortamenti.

I contributi pubblici sono identificati come sottovoci specifiche dei proventi, distinte per ente erogatore – *Ministero della Cultura (FUS)*, *Regione Emilia-Romagna*, *enti locali* e altri enti pubblici –, mentre i dati relativi al personale (numero di dipendenti, tipologia contrattuale e ripartizione per aree funzionali) sono estratti dalla Nota integrativa, nelle sezioni dedicate a *“Personale dipendente”* o *“Oneri per il personale”* e dai rendiconti consuntivi annuali trasmessi alla Regione Emilia-Romagna ai sensi della L.R. 13/1999 – Norme in materia di spettacolo.

Tali documenti – redatti e inviati annualmente al *Servizio Cultura e Giovani* – comprendono la relazione di attività, la scheda sintetica delle produzioni e delle presenze di pubblico, e un bilancio analitico del progetto con il dettaglio delle spese e delle entrate per categorie omogenee (costi di produzione, costi del personale, contributi pubblici, ricavi da biglietteria, attività collaterali, ecc.)

Questi rendiconti, che costituiscono la base per la rendicontazione dei contributi regionali e statali, garantiscono un quadro informativo standardizzato e comparabile tra i diversi soggetti teatrali operanti sul territorio. L'incrocio tra tali fonti e i bilanci d'esercizio consente di elaborare indicatori affidabili e di restituire un'analisi coerente della sostenibilità economica, produttiva e occupazionale delle istituzioni teatrali dell'Emilia-Romagna.

5.0.1 Box Office Ratio

L'analisi dei grafici relativi al "Box Office Ratio" dei cinque casi studio mette in luce la struttura finanziaria e la composizione delle fonti di sostentamento delle cinque realtà artistiche eterogenee per dimensione, storia e vocazione. L'osservazione congiunta dei dati consente di elaborare una riflessione di tipo comparativo e diacronico, capace di evidenziare le differenze strutturali tra istituzioni consolidate come il Teatro Comunale di Bologna o il Teatro Due e realtà festivaliere e più agili come Santarcangelo, oltre che i trend generali che attraversano l'intero comparto teatrale regionale.

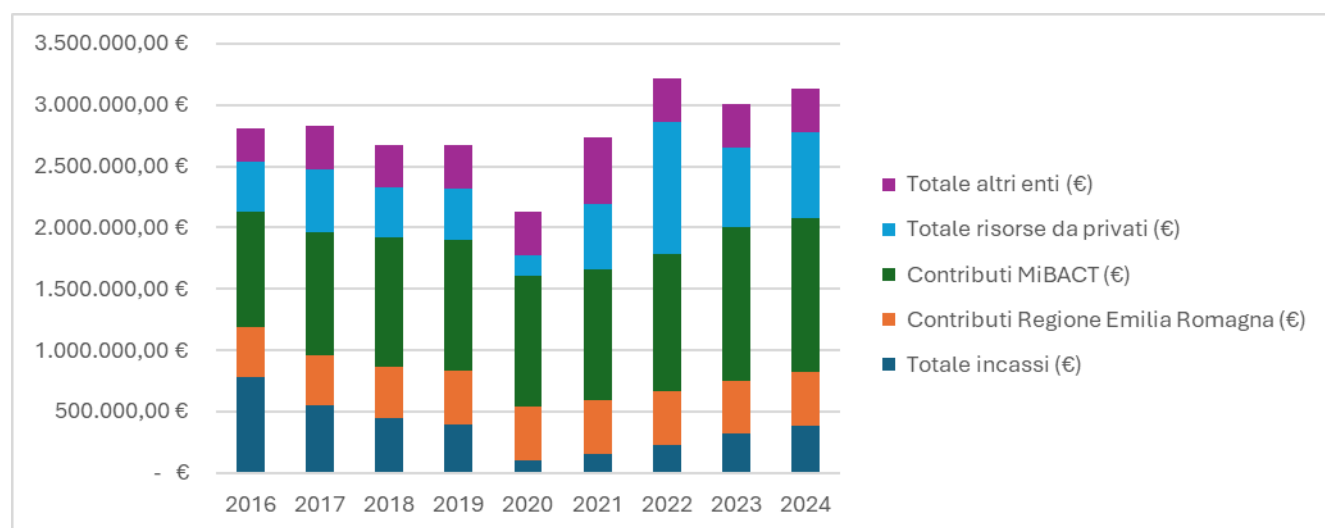


Grafico 4.1: box Office Ratio Teatro Due.

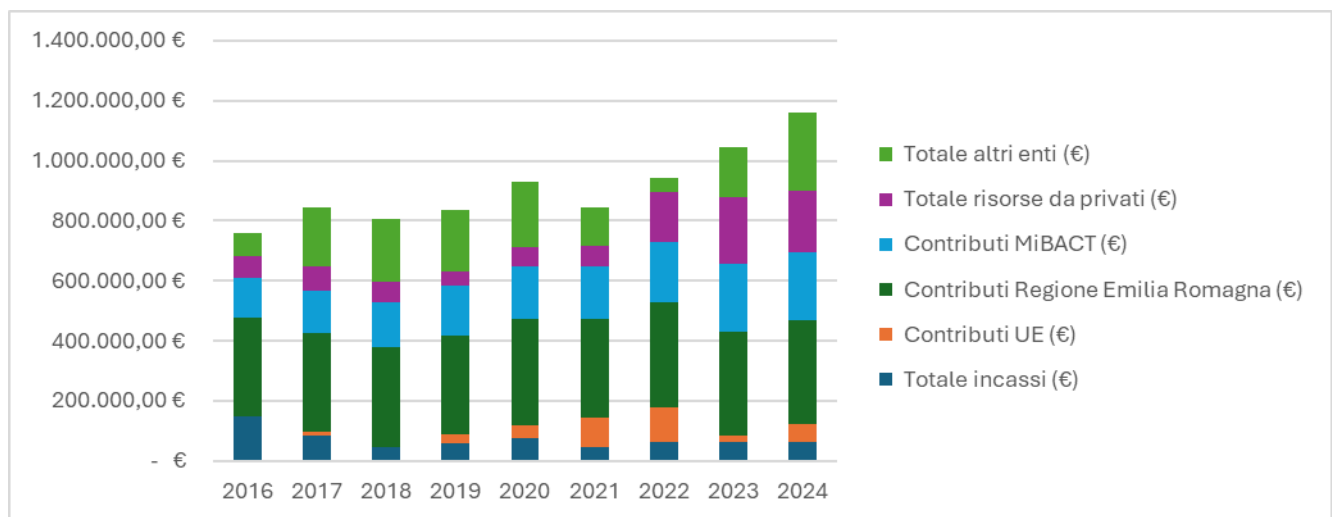


Grafico 4.2: box office Santarcangelo Festival.

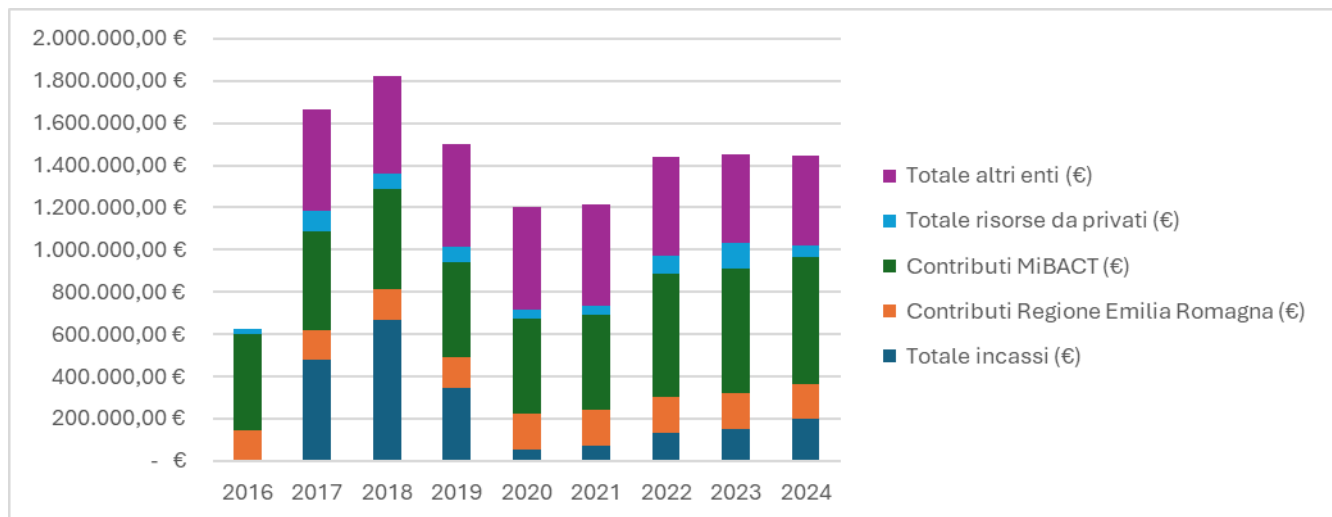


Grafico 4.3: box office Ravenna Teatro.

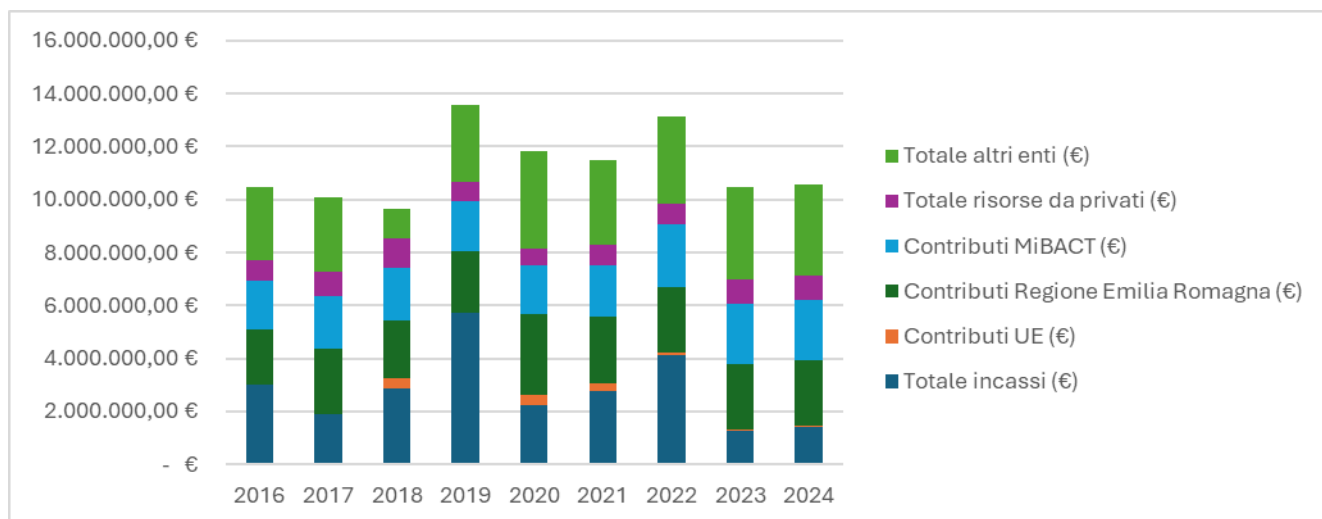


Grafico 4.4.: box office Emilia-Romagna Teatro.

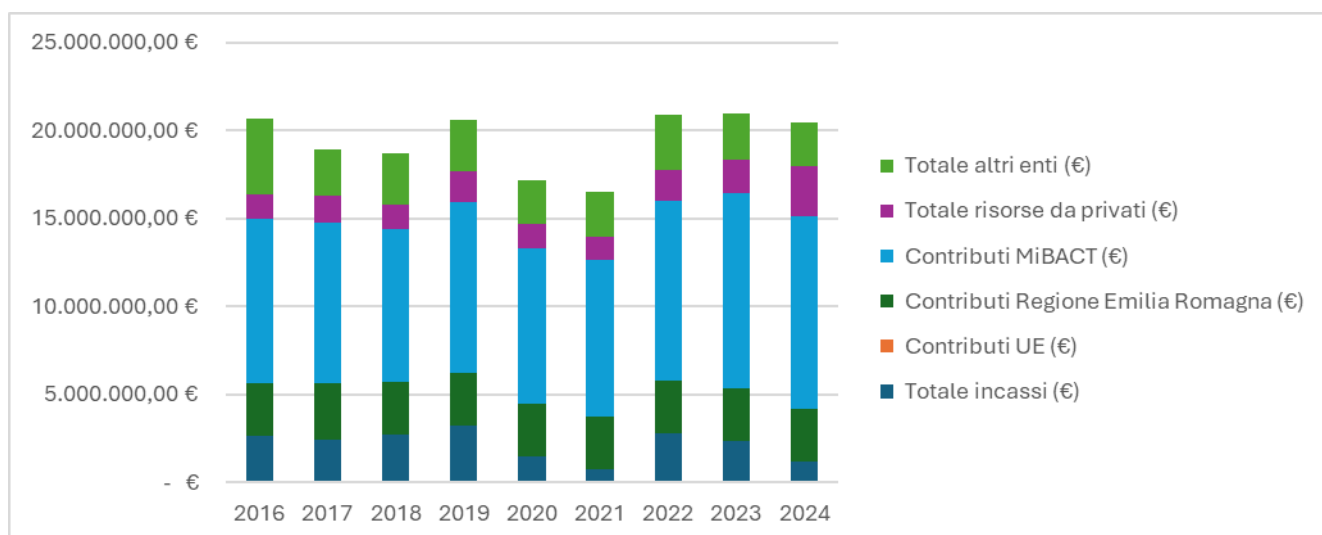


Grafico 4.5: box office ratio Teatro Comunale di Bologna.

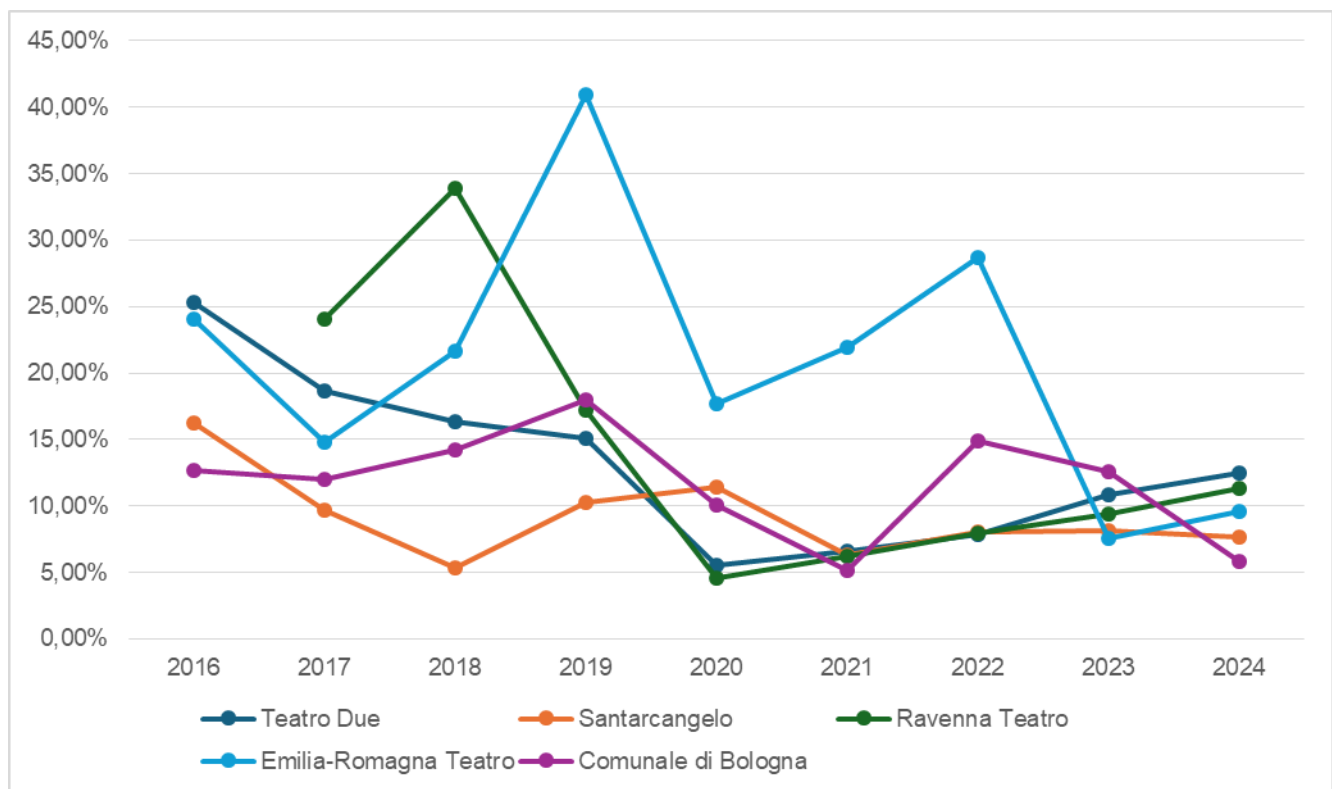


Grafico 4.6: andamento complessivo box office ratio dei casi studio.

Il primo elemento da considerare è il peso relativo degli incassi da biglietteria per spettacoli prodotti e ospitati, rispetto al totale dei ricavi. Nel caso del Teatro Due, i ricavi da biglietteria oscillano in valori assoluti tra circa 100.000 e 800.000 euro, rappresentando una quota minoritaria sul totale (tra il 5% e il 25%), che si attesta stabilmente sopra i due milioni di euro. L'andamento risente in maniera visibile della crisi pandemica, con un crollo degli incassi da box-office nel 2020 che corrisponde a un calo del totale, in seguito compensato da una ripresa graduale ma mai sufficiente a restituire un ruolo preponderante. In parallelo, le risorse pubbliche, in particolare quelle del MiBACT e della Regione Emilia-Romagna, risultano stabili e costanti, assumendo il ruolo di pilastro dell'equilibrio economico. La sostenibilità del modello appare dunque fortemente ancorata alla stabilità dei finanziamenti pubblici piuttosto che alla capacità di autofinanziamento da parte della biglietteria.

Situazione analoga, ma con alcune varianti, si osserva nel caso del Festival di Santarcangelo. Qui la quota di incassi appare ancor più marginale, con valori assoluti molto bassi – spesso inferiori ai 100.000 euro annui, corrispondenti a una percentuale compresa tra il 5% e il 16% dei ricavi totali. L'equilibrio economico è garantito da una pluralità di fonti, tra cui spiccano i contributi della Regione e, in misura crescente, quelli provenienti da altri enti e dalla Commissione Europea. Anche in questo caso la pandemia ha inciso, ma l'eterogeneità delle fonti di sostegno ha permesso di mantenere una certa stabilità complessiva, evidenziando un modello meno dipendente dalla sola componente pubblica nazionale.

Il caso di Ravenna Teatro mostra invece un andamento più altalenante, con picchi rilevanti nel biennio 2017-2018 (ben il 34% dei ricavi totali nel 2018), seguiti da una contrazione nel 2019 e un forte calo nel 2020. Qui la biglietteria ha un peso più significativo rispetto ai casi precedenti, con incassi che raggiungono valori prossimi al mezzo milione, anche se il sostegno pubblico regionale e ministeriale rimane preponderante. È interessante notare come nel periodo successivo alla pandemia si registri una progressiva ricostruzione dell'equilibrio economico, pur senza tornare ai livelli pre-2019. L'apporto di altri enti risulta particolarmente determinante per garantire stabilità, suggerendo una capacità di attrarre risorse diversificate e di inserirsi in circuiti finanziari e progettuali esterni alla sola sfera nazionale.

Osservando il grafico relativo all'aggregato Emilia-Romagna Teatro, si evidenzia chiaramente l'imponenza della macchina teatrale regionale, con valori complessivi che superano in alcuni anni i 13 milioni di euro. Qui gli incassi hanno un peso rilevante, soprattutto nel 2019 quando superano i cinque milioni (arrivando a coprire il 41% dei ricavi totali annui), ma subiscono un brusco ridimensionamento nel 2020 e negli anni successivi. Al contempo, le risorse provenienti da enti pubblici e privati appaiono consistenti e relativamente stabili, confermando il ruolo della Regione e del MiBACT come garanti di continuità. L'aggregato evidenzia come il sistema regionale funzioni come un insieme complesso, dove la diversificazione delle entrate costituisce un fattore essenziale per reggere gli shock esterni.

Infine, il caso del Teatro Comunale di Bologna rappresenta un unicum nel panorama, con volumi finanziari di gran lunga superiori agli altri e un peso schiacciante delle risorse provenienti dal MiBACT. Gli incassi, pur rilevanti in valori assoluti (tra 1 e 3 milioni), risultano marginali se comparati con il totale che si colloca stabilmente sopra i 18 milioni di euro. Gli introiti da botteghino si collocano sempre su valori compresi tra il 5% e il 15%, con un picco straordinario di 17,98% nel 2018. Il modello è quindi fortemente centrato sulla dimensione istituzionale e sul sostegno pubblico nazionale, mentre le risorse da privati e da altri enti assumono un ruolo secondario. L'effetto pandemia è chiaramente leggibile con la contrazione del 2020, ma la struttura complessiva si dimostra resiliente proprio grazie al forte ancoraggio ai contributi ministeriali.

L'analisi comparata della Box Office Ratio, dunque, mostra come i teatri dell'Emilia-Romagna adottino modelli di sostenibilità economica diversi ma accomunati da una forte dipendenza dalle risorse pubbliche. Se nel caso del Comunale di Bologna e del Teatro Due emerge un modello più tradizionale, centrato sul sostegno ministeriale e regionale, Santarcangelo e Ravenna mostrano invece un orientamento più flessibile e diversificato, capace di attrarre risorse da privati e da circuiti sovranazionali. L'andamento degli incassi dimostra l'importanza ma anche la fragilità del rapporto con il pubblico, accentuata dalla crisi pandemica che ha inciso profondamente sulla componente di box office.

5.0.2 Box Office Sustainability Index

L'analisi dei grafici del Box Office Sustainability Index consente di valutare la relazione strutturale tra totale incassi e totale costi di gestione. Questo indicatore fornisce una misura della capacità dei teatri di coprire, almeno in parte, le proprie spese operative attraverso i ricavi derivanti dalla biglietteria, e quindi di comprendere la sostenibilità economica diretta della produzione teatrale.

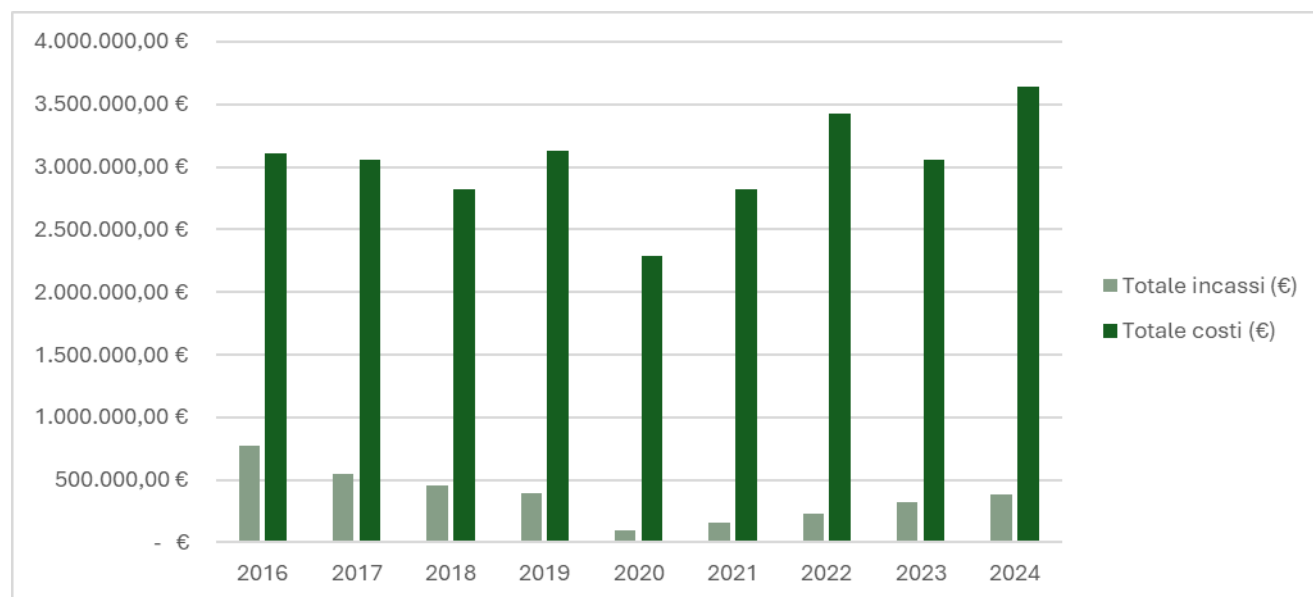


Grafico 4.7: box office sustainability Index del Teatro Due.

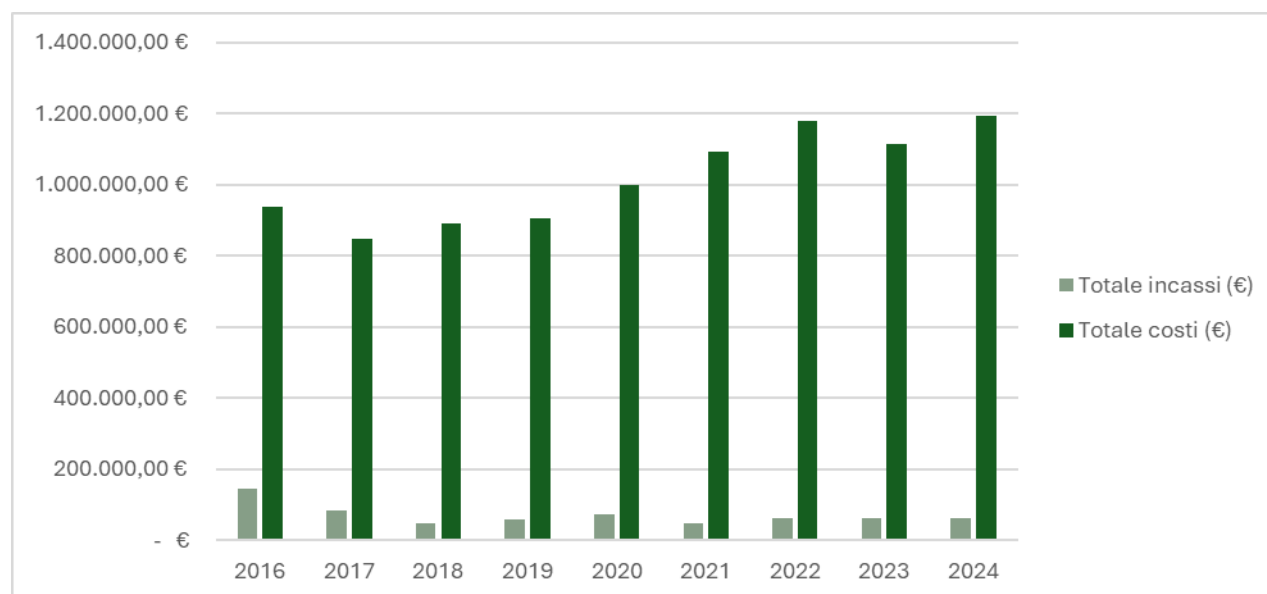


Grafico 4.8: box office sustainability Index del Santarcangelo Festival.

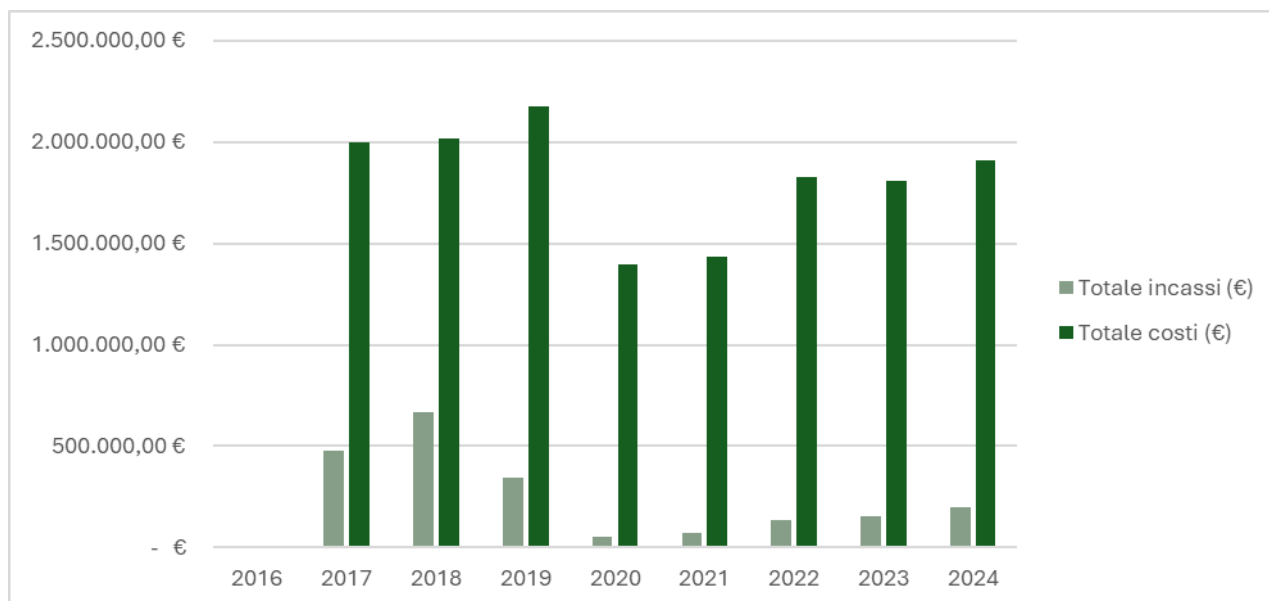


Grafico 4.9: box office sustainability Index di Ravenna Teatro.

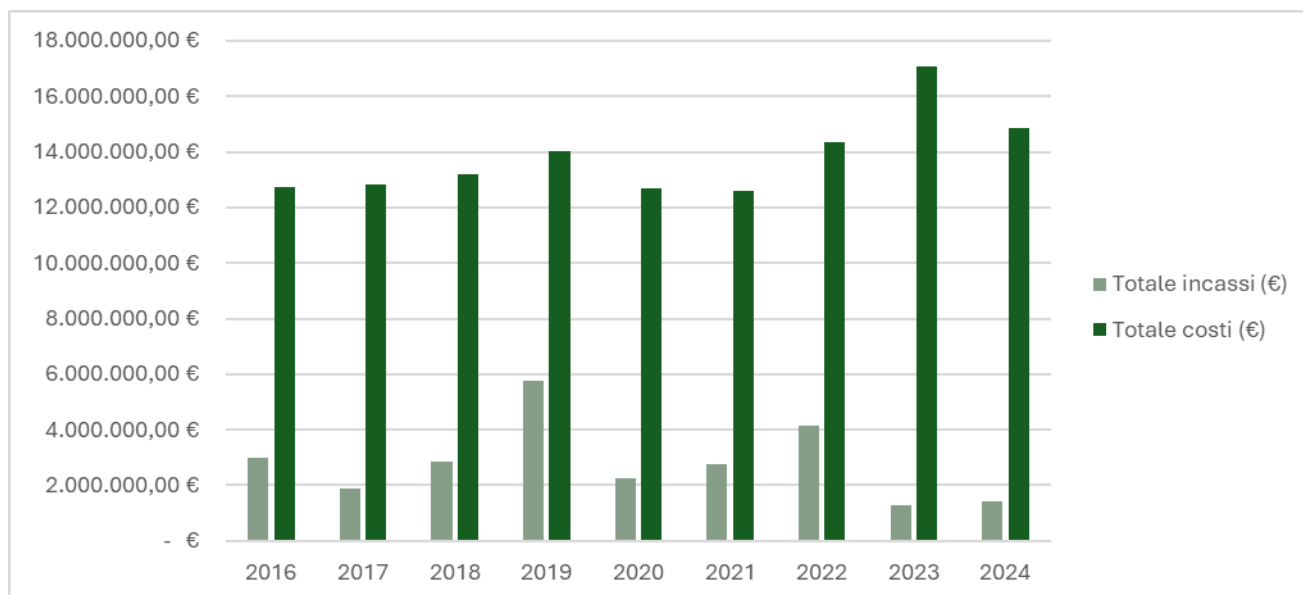


Grafico 4.10: box office sustainability Index di Emilia-Romagna Teatro.

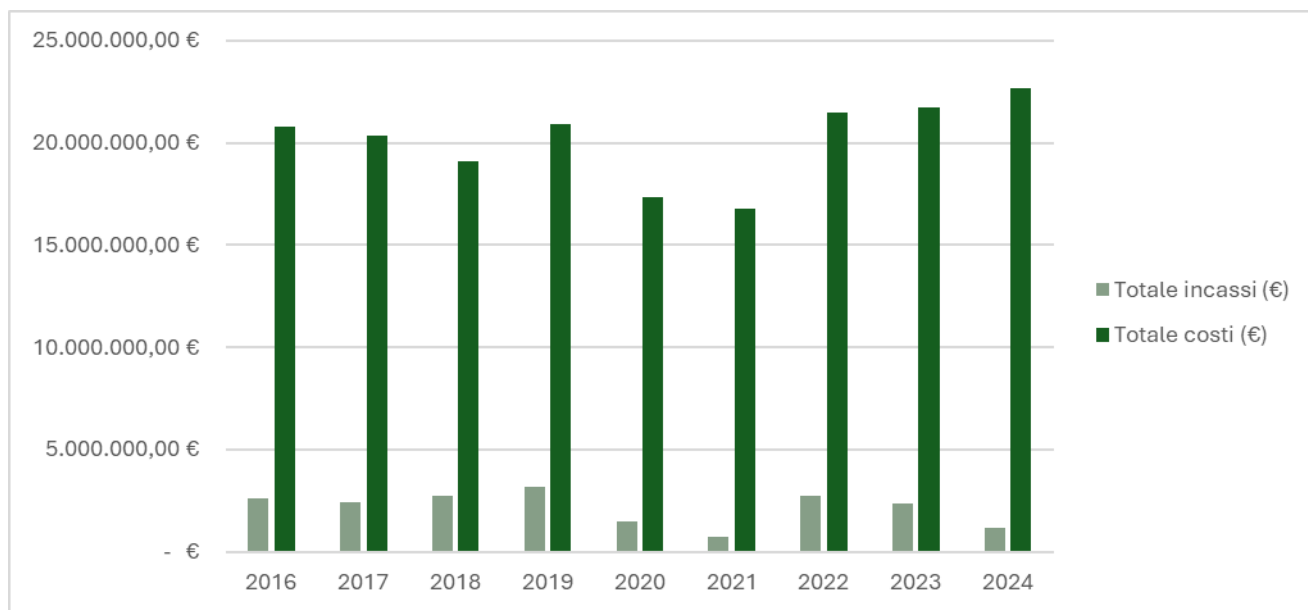


Grafico 4.11: box office sustainability Index del Teatro Comunale di Bologna.

Nel caso del Teatro Due, i costi complessivi si attestano per la maggior parte del periodo su valori compresi tra i 2,5 e i 3,5 milioni di euro, mentre gli incassi raramente superano i 300.000 euro annui. Il 2020 rappresenta un punto di forte contrazione, in cui la distanza tra i due valori si accentua a causa del crollo della biglietteria durante la pandemia. Negli anni successivi si osserva una lenta ripresa, ma l'incidenza delle entrate da pubblico rimane molto contenuta. La sostenibilità diretta, quindi, resta bassa, e i ricavi da biglietteria coprono solo una piccola frazione dei costi totali.

Il Festival di Santarcangelo mostra una dinamica simile ma con proporzioni diverse. I costi totali oscillano tra 800.000 euro e 1,2 milioni, mentre gli incassi, sempre contenuti, non superano i 100.000 euro. L'andamento è stabile e riflette la struttura tipica di un festival di arti performative e di ricerca, in cui la biglietteria rappresenta un elemento marginale rispetto al complesso degli introiti. La linearità dei dati, anche negli anni della pandemia, evidenzia un'elevata resilienza amministrativa e la capacità di mantenere una continuità economica: questo è dovuto da un lato, sicuramente, ad un'efficace diversificazione delle fonti di sostegno, ma dall'altro, come si è già detto altrove, ad uno sfruttamento molto ampio di forza lavoro non retribuita.

Per Ravenna Teatro, il quadro è più variabile: nel periodo 2017-2019 si osserva un buon equilibrio relativo tra incassi e costi, con un rapporto mediamente più favorevole rispetto ad altri enti, anche se la distanza tra le due barre rimane significativa. Dal 2020 si registra una contrazione importante degli incassi, con una diminuzione dei costi totali, probabilmente dovuta a una riduzione della produzione e delle attività di tournée. Negli ultimi anni, dal 2022 al 2024, si nota una parziale ripresa, ma senza un

ritorno ai valori precedenti. Questo andamento evidenzia come Ravenna Teatro sia riuscito a contenere i costi, migliorando così la sostenibilità economica relativa.

L'Emilia-Romagna Teatro presenta un quadro più ampio e complesso, con costi totali che variano tra 12 e 17 milioni di euro e incassi che oscillano tra 1 e 3 milioni. Pur in presenza di una differenza notevole, l'andamento mostra una certa coerenza nel tempo: l'incidenza del box office sul totale dei costi resta significativa, segnalando un sistema produttivo di scala ampia e strutturata, in grado di generare volumi economici e pubblici rilevanti. Il picco del 2023, con oltre 17 milioni di euro di costi, indica una ripresa piena delle attività post-pandemia, ma anche una crescente pressione finanziaria. Gli incassi mostrano una leggera tendenza alla stabilità, suggerendo un consolidamento del pubblico e un equilibrio tra costi crescenti e mantenimento della domanda.

Il Teatro Comunale di Bologna si distingue per la dimensione economica nettamente superiore: i costi complessivi si mantengono stabilmente oltre i 20 milioni di euro, con oscillazioni minime, mentre gli incassi da biglietteria variano tra i 1 e i 3 milioni. Questa proporzione, pur evidenziando una distanza notevole tra spese e ricavi, risulta coerente con la natura di ente lirico-sinfonico, caratterizzato da produzioni di altissimo costo ma anche da una bassa capacità attrattiva. La leggera crescita degli incassi negli anni post-pandemici, pur senza modificare in modo sostanziale il rapporto complessivo, dimostra un progressivo recupero del pubblico e un rafforzamento della stabilità economica.

In sintesi, i grafici del Box Office Sustainability Index evidenziano la già chiara gerarchia tra i diversi modelli teatrali regionali. Tutti i casi analizzati confermano che la biglietteria rappresenta una componente economicamente limitata rispetto ai costi totali, e che la sostenibilità nel suo complesso continua a fondarsi sulla stabilità e sulla prevedibilità dei contributi pubblici, piuttosto che sulla redditività diretta delle attività di spettacolo. Tale configurazione, se da un lato tutela la qualità artistica e la funzione culturale dei teatri, dall'altro evidenzia la necessità di strategie mirate di diversificazione delle entrate per evitare improvvise battute d'arresto dovute all'imprevedibilità della contribuzione pubblica, come ha dimostrato l'assegnazione del FNSV nel nuovo triennio 20205/2027, che ha negato il contributo per scelte politiche e non di merito a enti già precedentemente finanziati.

Il grafico 4.13 rappresenta il Box Office Sustainability Index dei cinque casi studio e fornisce una rappresentazione sintetica e comparativa della capacità dei principali enti teatrali dell'Emilia-Romagna di coprire i propri costi complessivi attraverso gli incassi da biglietteria. Questo indicatore, espresso in termini percentuali, consente di valutare la sostenibilità economica diretta delle attività teatrali e di individuare i differenti modelli di equilibrio finanziario che caratterizzano le istituzioni analizzate.

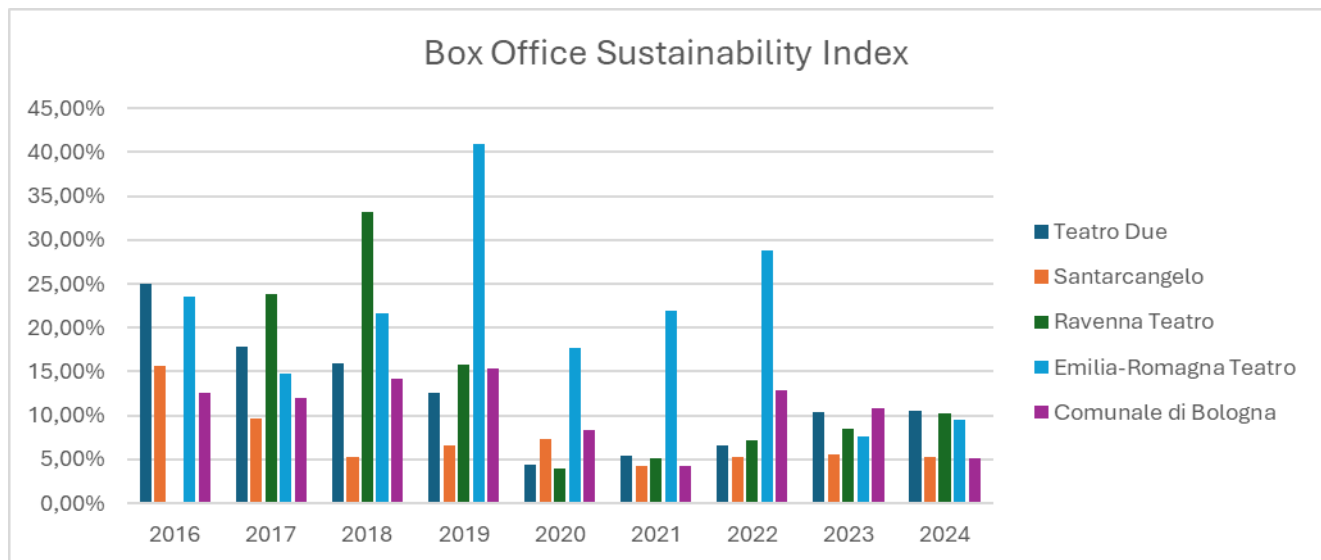


Grafico 4.12: box office sustainability Index dei cinque casi studio, in valori percentuali.

Nel complesso, i dati mostrano una tendenza generale alla contrazione dell'indice tra il 2016 e il 2024, con una netta discontinuità nel triennio 2020–2022, segnata dagli effetti della pandemia e dalle successive fasi di ripresa. L'andamento evidenzia come la sostenibilità diretta derivante dal pubblico pagante si sia progressivamente ridotta, confermando la crescente centralità del finanziamento pubblico e della progettualità esterna per il mantenimento dell'equilibrio economico del settore.

Nel dettaglio, il Teatro Due presenta valori relativamente stabili ma in progressivo calo: dal 25% nel 2016 a poco più del 10% nel 2024. Ciò significa che, se nella prima parte del periodo gli incassi coprivano un quarto dei costi, oggi essi ne rappresentano appena un decimo. Il quadro mostra quindi un forte impatto della crisi pandemica e una ripresa ancora incompleta.

Il Festival di Santarcangelo si colloca costantemente sui valori più bassi dell'intera serie, con un'incidenza che raramente supera il 6%. Tale configurazione è perfettamente coerente con la natura del festival, basato su un'economia progettuale sostenuta da fondi pubblici, europei e privati, più che sulla biglietteria. L'indice, pur basso, si mantiene stabile nel tempo, a conferma della capacità del festival di preservare un equilibrio tra produzione artistica e risorse disponibili, anche in contesti di incertezza economica.

Ravenna Teatro mostra invece un andamento più dinamico e discontinuo, con valori che toccano punte elevate nel 2018 (oltre il 30%) e cali molto marcati negli anni successivi. Queste oscillazioni testimoniano la sensibilità del modello gestionale ai mutamenti del mercato e all'andamento della domanda di spettacolo. Dopo la contrazione pandemica, la sostenibilità tende a stabilizzarsi intorno al 10%, segnalando un ritorno alla normalità ma su livelli inferiori rispetto al periodo pre-2019.

L'Emilia-Romagna Teatro evidenzia il maggiore grado di variabilità interna e i valori più alti in assoluto, raggiungendo un picco superiore al 40% nel 2019, che rappresenta il momento di massima autosostenibilità economica tra gli enti considerati. Tale risultato riflette un periodo di intensa attività produttiva e un significativo afflusso di pubblico. Tuttavia, la successiva contrazione, con valori scesi sotto il 10% nel 2023–2024, indica un forte ridimensionamento della capacità di copertura dei costi attraverso gli incassi, probabilmente dovuto all'aumento dei costi fissi e alla persistenza di una ridotta frequenza del pubblico post-pandemica.

Infine, il Teatro Comunale di Bologna si distingue per una maggiore stabilità, con valori che si mantengono costantemente tra il 10% e il 15%. Sebbene la biglietteria incida in misura limitata rispetto all'ampio volume dei costi complessivi, il teatro lirico-sinfonico bolognese mostra un modello capace di mantenere un flusso costante di entrate proprie.

In sintesi, il grafico mette in luce una polarizzazione tra due modelli economici: da un lato, gli enti di produzione e programmazione stabili (come Emilia-Romagna Teatro e Comunale di Bologna) che operano su grandi volumi finanziari e mantengono livelli moderati ma costanti di sostenibilità diretta; dall'altro, i teatri di prosa e i festival (come Teatro Due, Ravenna e Santarcangelo) che, pur caratterizzati da minori dimensioni, risultano maggiormente vulnerabili alle oscillazioni del mercato e alle dinamiche esterne.

Nel lungo periodo, la diminuzione diffusa del Box Office Sustainability Index segnala una fragilità strutturale del sistema teatrale regionale rispetto alla capacità di autofinanziamento, suggerendo la necessità di strategie di diversificazione delle entrate, di rafforzamento del rapporto con il pubblico e di politiche mirate a sostenere la partecipazione culturale come leva di stabilità economica.

5.0.3 Analisi comparata di Box Office Ratio e Box Office Sustainability

L'analisi dei dati relativi al box office ratio e al box office sustainability permette di approfondire la relazione tra le entrate da biglietteria e l'equilibrio economico complessivo dei diversi enti teatrali, distinguendo tra il peso degli incassi sul totale delle entrate e la loro capacità di coprire i costi complessivi di gestione. Questo doppio indicatore evidenzia con maggiore precisione la fragilità strutturale del sistema teatrale e le differenze nei modelli organizzativi ed economici che caratterizzano le diverse istituzioni.

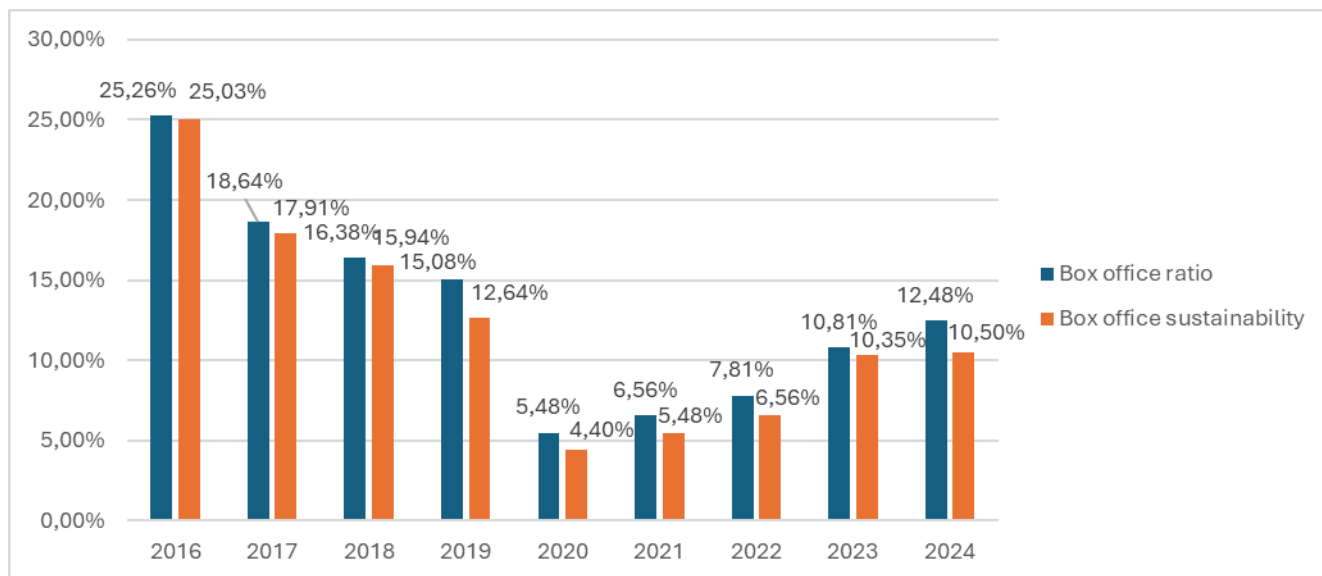


Grafico 4.13: box office ratio e box office sustainability del Teatro Due, in valori percentuali.

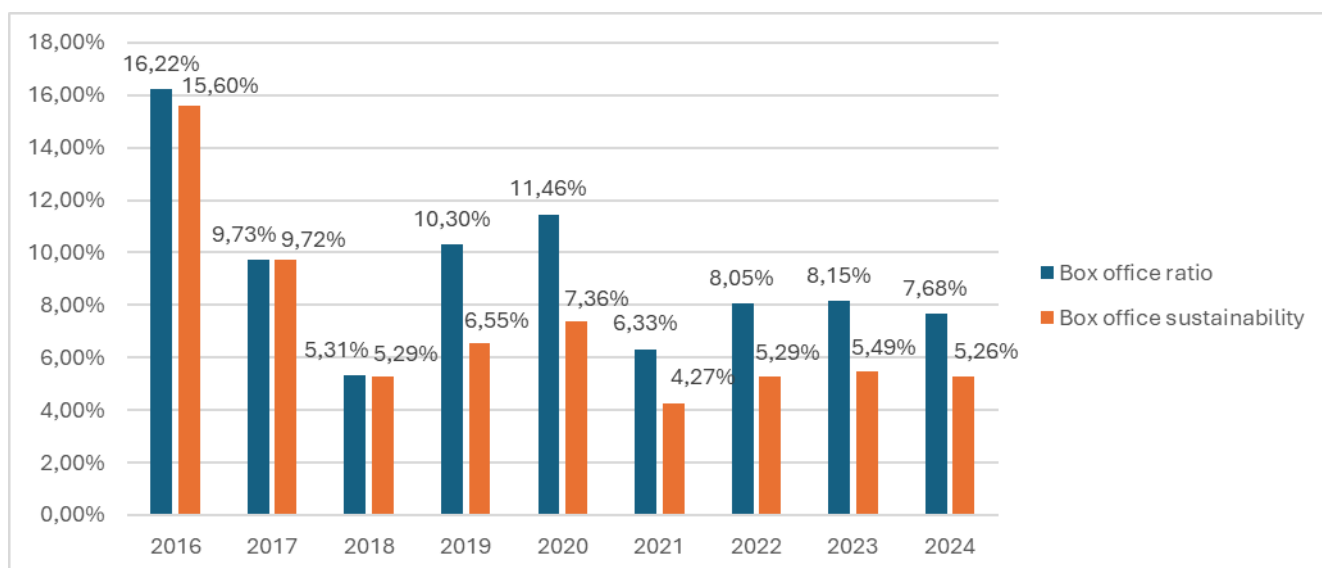


Grafico 4.14: box office ratio e box office sustainability del Santarcangelo Festival, in valori percentuali.

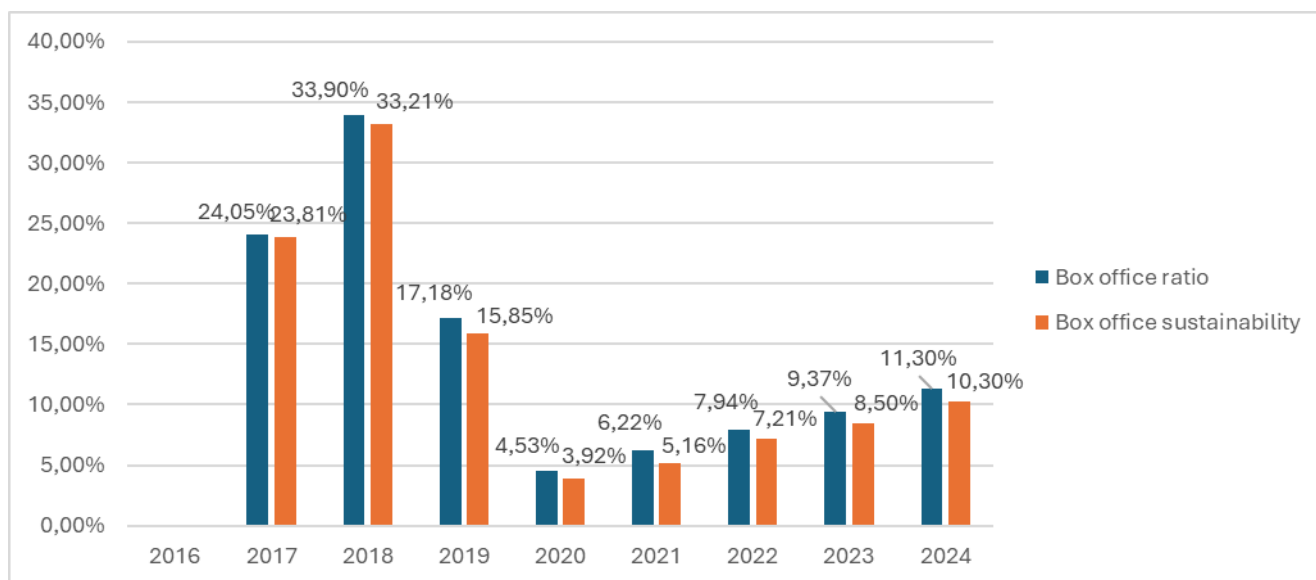


Grafico 4.15: box office ratio e box office sustainability di Ravenna Teatro, in valori percentuali.

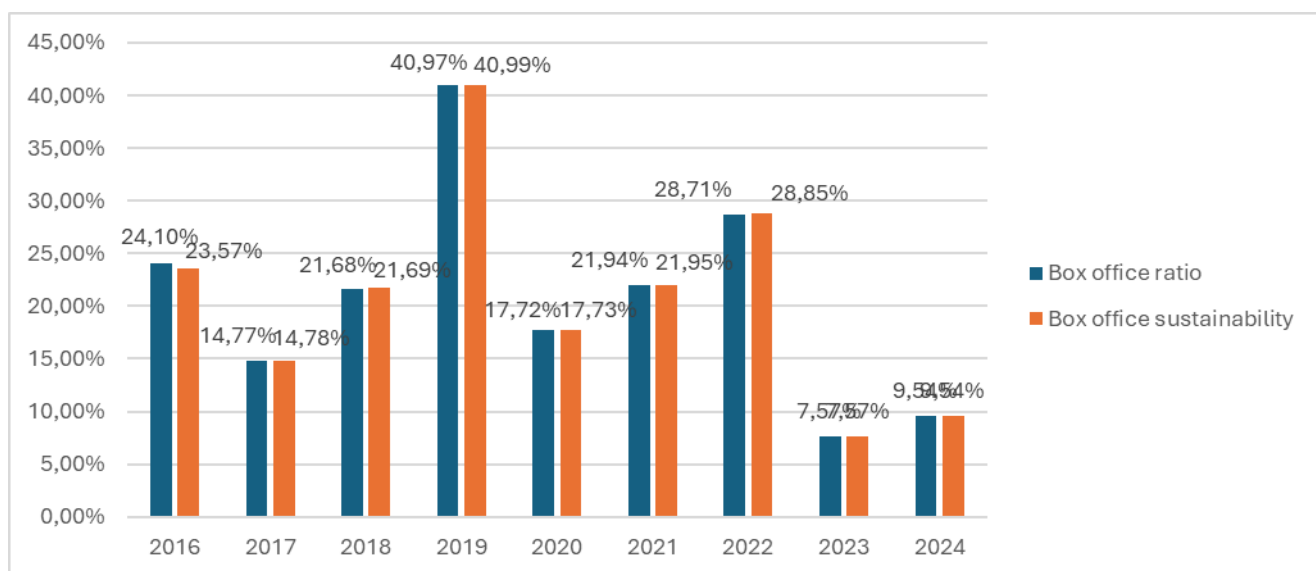


Grafico 4.16: box office ratio e box office sustainability di Emilia-Romagna Teatro, in valori percentuali.

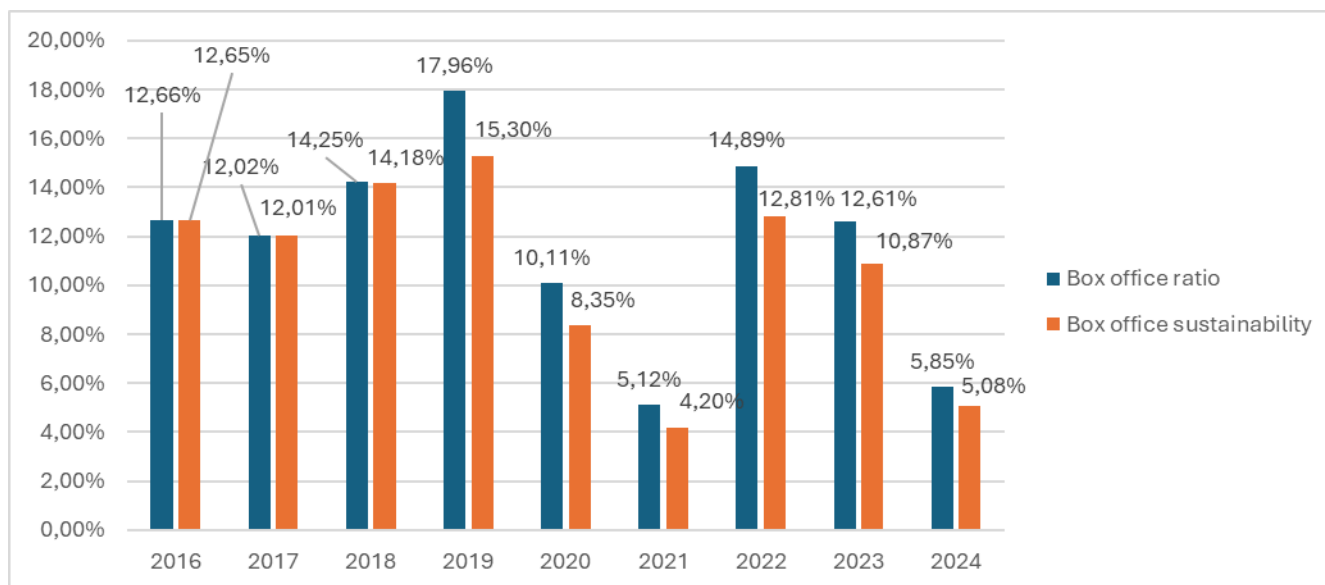


Grafico 4.17: box office ratio e box office sustainability del Teatro Comunale di Bologna, in valori percentuali.

Per quanto riguarda il Teatro Due, i dati mostrano un andamento in forte calo tra il 2016 e il 2020, quando sia il box office ratio che la sustainability si riducono fino a valori prossimi al 5%. La crisi pandemica ha accentuato questa contrazione, ma anche negli anni successivi la ripresa risulta solo parziale. La dinamica tra ratio e sustainability mostra inoltre che gli incassi incidono in misura simile sia sul lato delle entrate che su quello dei costi, senza evidenziare margini di copertura rilevanti.

Nel caso del Festival di Santarcangelo, i valori si collocano, di nuovo, sin dall'inizio su livelli molto bassi, raramente superiori al 10%. La componente di box office, dunque, non costituisce né una fonte significativa di entrata né un elemento capace di incidere sulla copertura dei costi. La leggera differenza tra ratio e sustainability indica che, a fronte di spese relativamente elevate per un festival internazionale di ricerca, gli incassi da biglietteria restano costantemente marginali.

L'andamento di Ravenna Teatro mostra una maggiore oscillazione e una dipendenza più marcata dall'andamento degli incassi. Nel 2018 i valori raggiungono un picco superiore al 30%, con gli incassi capaci di incidere in misura consistente sia sulle entrate che sui costi, ma già dal 2019 si osserva un crollo fino a livelli prossimi al 4-5% nel 2020, con una lenta risalita successiva. Questa forte variabilità segnala una maggiore esposizione alle dinamiche di mercato e alla capacità di attrazione del pubblico. Tuttavia, nel lungo periodo, la tendenza porta a un ridimensionamento dell'apporto della biglietteria, che nel 2024 copre poco più del 10% dei costi, un livello decisamente inferiore rispetto al periodo pre-pandemico.

I valori del sistema Emilia-Romagna raggiungono picchi vicini al 40% nel 2019. La pandemia ha drasticamente ridotto questa capacità, con un crollo al di sotto del 10% nel 2023 e nel 2024. La quasi

totale sovrapposizione tra ratio e sustainability suggerisce che, in questo caso, l'equilibrio economico tra entrate e costi dipende in modo diretto dal box office, senza scostamenti significativi.

Infine, il Teatro Comunale di Bologna evidenzia un andamento più stabile, con valori compresi tra il 10% e il 18% lungo quasi tutto il periodo considerato. Qui la biglietteria contribuisce in modo costante ma minoritario, senza mai rappresentare l'asse portante del bilancio. La differenza tra ratio e sustainability è ridotta, segnalando un equilibrio in cui gli incassi incidono in maniera proporzionale sia sul lato delle entrate che dei costi. Tuttavia, se confrontati con le dimensioni complessive del bilancio del Comunale, questi valori rivelano un quadro di forte dipendenza dai contributi ministeriali e pubblici, con il box office che gioca un ruolo rilevante in termini assoluti, ma marginale in termini percentuali.

5.0.4 Efficienza dei dipendenti

L'indicatore di efficienza dei dipendenti fornisce una misura della produttività interna delle istituzioni teatrali, esprimendo la quantità di output economico o produttivo generato in rapporto al personale impiegato. Tale parametro, che viene calcolato dividendo il numero di spettatori raggiunti per il numero di dipendenti, consente di analizzare la capacità di tradurre il lavoro umano in valore culturale ed economico, restituendo un quadro della loro efficienza organizzativa e della resilienza delle strutture a fronte di variazioni nel contesto esterno.

In questo caso, l'indicatore di efficienza dei dipendenti è stato calcolato dividendo il numero di dipendenti per il numero di presenze complessive agli spettacoli, in modo da misurare la capacità delle istituzioni teatrali di generare partecipazione culturale in rapporto alla propria struttura occupazionale. Tale scelta metodologica non mira quindi a stimare l'efficienza economico-finanziaria del personale, ma piuttosto a cogliere la produttività sociale del lavoro teatrale, intesa come la quantità di pubblico raggiunta da ciascun addetto impiegato.

Questa prospettiva risulta particolarmente adeguata quando si analizzano realtà culturali sostenute da fondi pubblici e privati, in cui la finalità principale non è la massimizzazione del profitto, bensì la diffusione dell'offerta culturale e la valorizzazione dell'impatto territoriale. In tali contesti, l'efficienza del personale non si misura sulla base della redditività monetaria generata, ma sulla capacità del sistema di ottimizzare le risorse umane per ampliare il coinvolgimento del pubblico. L'indicatore così costruito consente di verificare se un'organizzazione teatrale impiega una quantità proporzionata di personale rispetto all'ampiezza della propria platea e alla dimensione effettiva dell'attività.

Scegliere le presenze come denominatore, anziché gli incassi, permette inoltre di neutralizzare gli effetti derivanti da differenze nei prezzi medi dei biglietti, da politiche di accessibilità o da scelte di

programmazione orientate alla sperimentazione, che potrebbero falsare una lettura puramente economica dell'efficienza. Il numero di spettatori costituisce invece un indicatore più neutro e inclusivo, capace di restituire un'immagine più precisa dell'impatto sociale e culturale dell'ente.

In definitiva, l'efficienza dei dipendenti calcolata su base di presenze consente di interpretare il rapporto tra lavoro impiegato e partecipazione pubblica come misura della capacità dell'organizzazione di trasformare risorse umane in accesso culturale, offrendo una chiave di lettura coerente con la missione pubblica del sistema teatrale e con le finalità di accountability sociale proprie delle istituzioni finanziate con risorse collettive.

Nel caso del Teatro Due, l'andamento evidenzia valori relativamente alti e una tendenza alla stabilità nei primi anni, segno di una gestione interna capace di mantenere un equilibrio costante tra personale e volume di attività. Il picco eccezionale registrato nel 2020, in corrispondenza di un valore superiore ai 24.000, è interpretabile come effetto distorsivo della crisi pandemica, che ha alterato il rapporto tra numero di lavoratori attivi e produzione complessiva. In un contesto di sospensione o riduzione delle attività, la permanenza di costi fissi e la minore incidenza del personale operativo hanno generato un valore anomalo, privo di corrispondenza con la produttività reale. Negli anni successivi, il ritorno a livelli più moderati mostra un progressivo riassetto, anche se, per questo indicatore come per gli altri, i valori finali appaiono inferiori rispetto alla fase pre-pandemica, segnalando una possibile contrazione dell'efficienza dovuta alla persistenza di costi elevati a fronte di un ritmo produttivo non pienamente recuperato.

L'efficienza del personale del Festival di Santarcangelo segue una traiettoria più irregolare, caratterizzata da oscillazioni evidenti e da una maggiore sensibilità ai mutamenti del ciclo produttivo. I valori più alti si concentrano negli anni 2017 e 2020, con punte rispettivamente superiori a 8.000 e 7.000 unità, a fronte di un netto ridimensionamento nel triennio 2021-2023.

L'analisi dei dati relativi a Ravenna Teatro restituisce un quadro più contenuto in termini quantitativi ma anche più equilibrato. I valori medi, oscillanti tra 400 e 1.000, suggeriscono una scala organizzativa ridotta e una gestione interna di tipo artigianale, in cui il rapporto tra personale e produzione è stabile ma limitato dalla capacità operativa complessiva dell'ente. L'andamento decrescente nel periodo 2019-2021 riflette le difficoltà di continuità produttiva e di adattamento a un contesto di restrizioni, mentre la successiva ripresa dal 2022 indica un recupero graduale dell'attività, con un ritorno a livelli prossimi a quelli pre-pandemici. Si può ritenere che la dimensione contenuta del teatro favorisca un'elevata adattabilità, ma allo stesso tempo limiti la possibilità di incremento dell'efficienza in termini quantitativi, poiché il personale svolge spesso funzioni multifunzionali difficilmente scalabili.

Nel caso dell'Emilia-Romagna Teatro, i grafici mostrano valori intermedi e una tendenza a oscillazioni moderate. I dati più elevati si registrano nel biennio 2018-2019, seguiti da un calo nel 2020 e nel 2021 e

da una nuova crescita nel 2024. Tale andamento suggerisce che l'ente, in quanto organismo di produzione di scala regionale, presenta un modello di gestione complesso, nel quale l'efficienza per dipendente non dipende soltanto dal numero di produzioni o dal volume di pubblico, ma anche dall'articolazione interna e dalla distribuzione territoriale delle attività. La riduzione dell'efficienza durante il periodo pandemico, seguita da un graduale recupero, riflette una struttura che ha saputo mantenere la propria capacità produttiva nonostante l'inerzia organizzativa tipica delle istituzioni di maggiori dimensioni. Il ritorno a livelli elevati nel 2024 può essere interpretato come effetto di una razionalizzazione delle risorse umane e di un progressivo ripristino delle attività.

Il Teatro Comunale di Bologna mostra valori mediamente più bassi rispetto agli altri enti, ma con una stabilità maggiore nel tempo. L'efficienza dipendenti si mantiene in un intervallo compreso tra 200 e 600 unità, con un picco nel 2019 e una contrazione nel 2020-2021, seguita da un graduale riassetto. Questo andamento riflette la natura del teatro lirico-sinfonico, caratterizzato da un'elevata intensità di lavoro, da costi fissi molto elevati e da un personale altamente specializzato, la cui produttività non può essere misurata in termini di quantità ma di qualità e complessità delle produzioni. La stabilità dei valori nel tempo suggerisce una gestione del personale coerente con la missione istituzionale, dove la flessibilità è limitata ma il capitale umano costituisce un asset strutturale e insostituibile.

Nel complesso, l'analisi comparativa dell'efficienza dei dipendenti mette in evidenza la differenza tra modelli organizzativi basati sulla flessibilità e modelli fondati sulla stabilità strutturale. I teatri di prosa e i festival, come il Teatro Due e Santarcangelo, mostrano oscillazioni più marcate e picchi occasionali, legati alla variabilità delle attività e delle risorse disponibili, mentre gli enti di produzione e i teatri d'opera, come Emilia-Romagna Teatro e il Comunale di Bologna, presentano valori più contenuti ma regolari, a testimonianza di una struttura consolidata e di una programmazione stabile. L'indicatore, se considerato nel lungo periodo, rivela inoltre l'impatto profondo della pandemia, che ha alterato temporaneamente la produttività apparente del personale, e allo stesso tempo la capacità del sistema teatrale emiliano-romagnolo di adattarsi e di ritrovare, pur in condizioni mutate, un equilibrio tra risorse umane e capacità produttiva.

5.0.5 Efficienza delle risorse

L'analisi dei grafici relativi all'efficienza delle risorse, calcolata come rapporto tra i costi di produzione e il numero delle recite totali, consente di osservare come i diversi enti teatrali presentino andamenti profondamente differenziati in termini di gestione economica e produttiva. Questo indicatore non misura la sostenibilità complessiva o la capacità di attrarre pubblico, bensì l'equilibrio interno tra spesa per

l'attività artistica e output quantitativo in termini di programmazione, offrendo quindi una chiave di lettura cruciale per comprendere l'uso delle risorse disponibili.

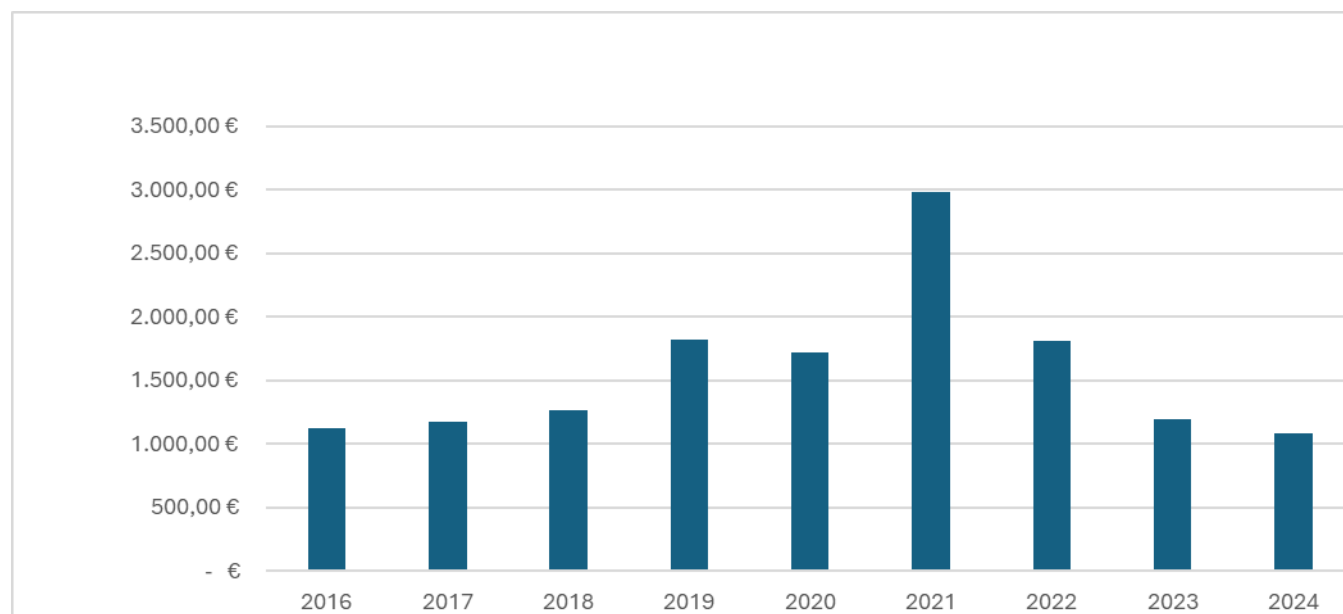


Grafico 4.18: efficienza delle risorse del Teatro Due.

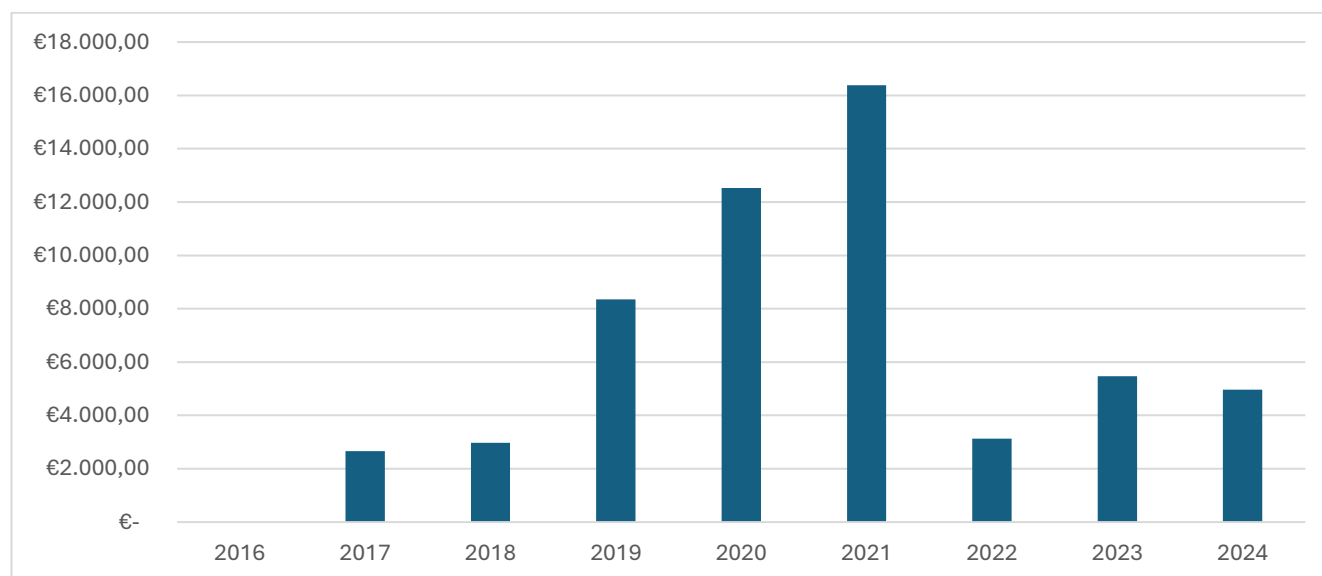


Grafico 4.19: efficienza delle risorse nel Santarcangelo Festival.

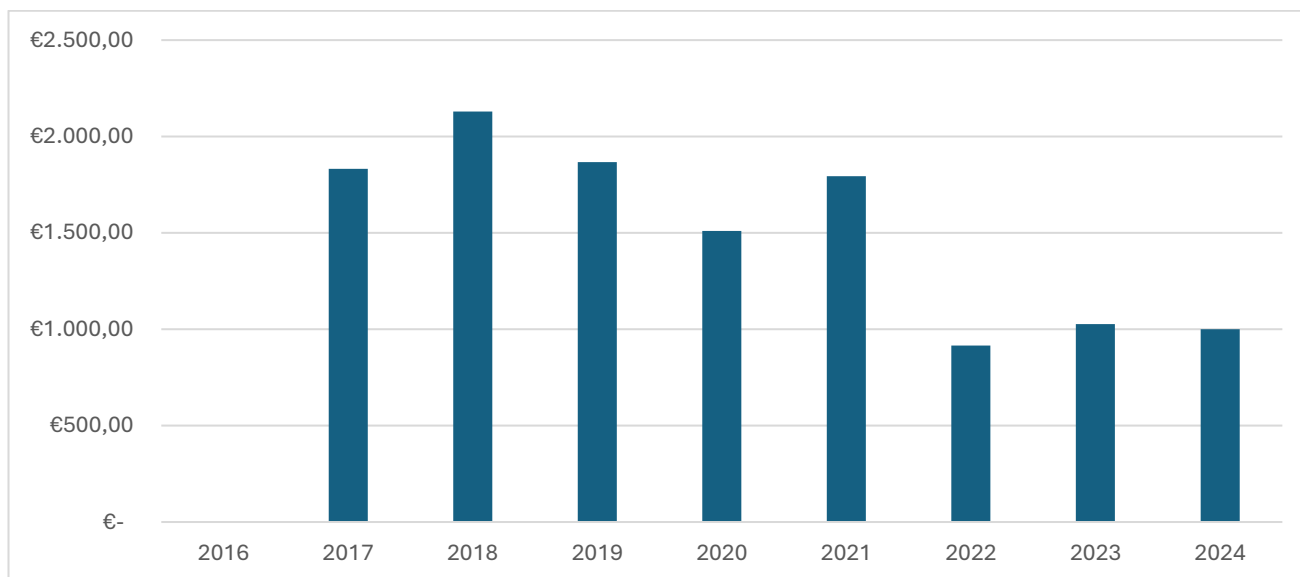


Grafico 4.20: efficienza delle risorse in Ravenna Teatro.

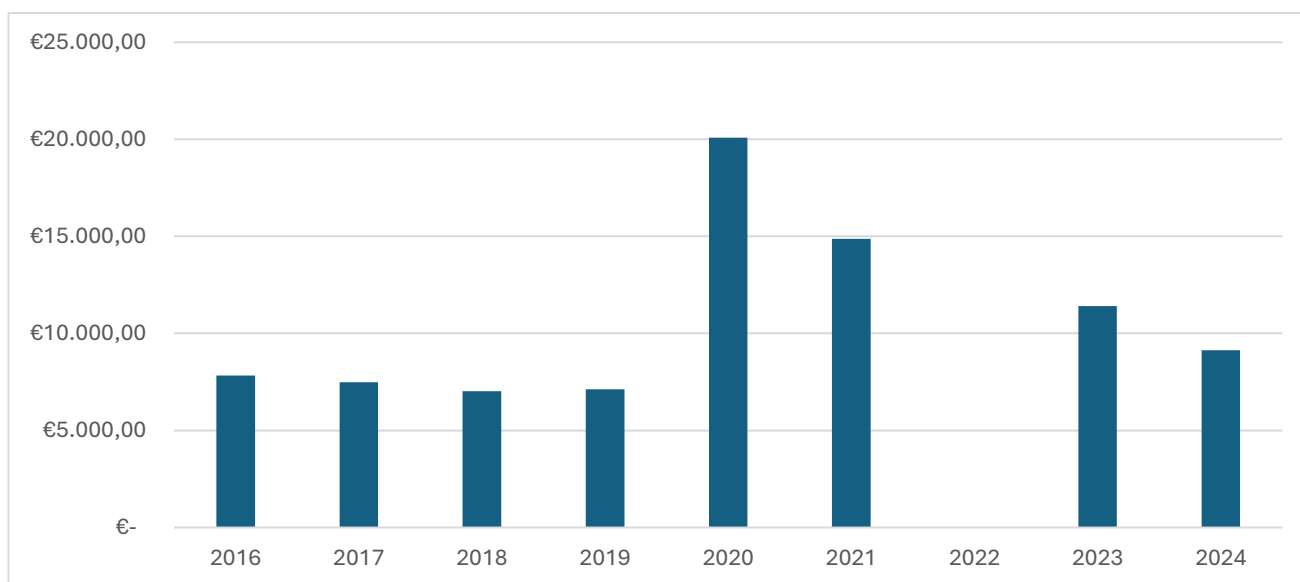


Grafico 4.21: efficienza delle risorse in Emilia-Romagna Teatro.

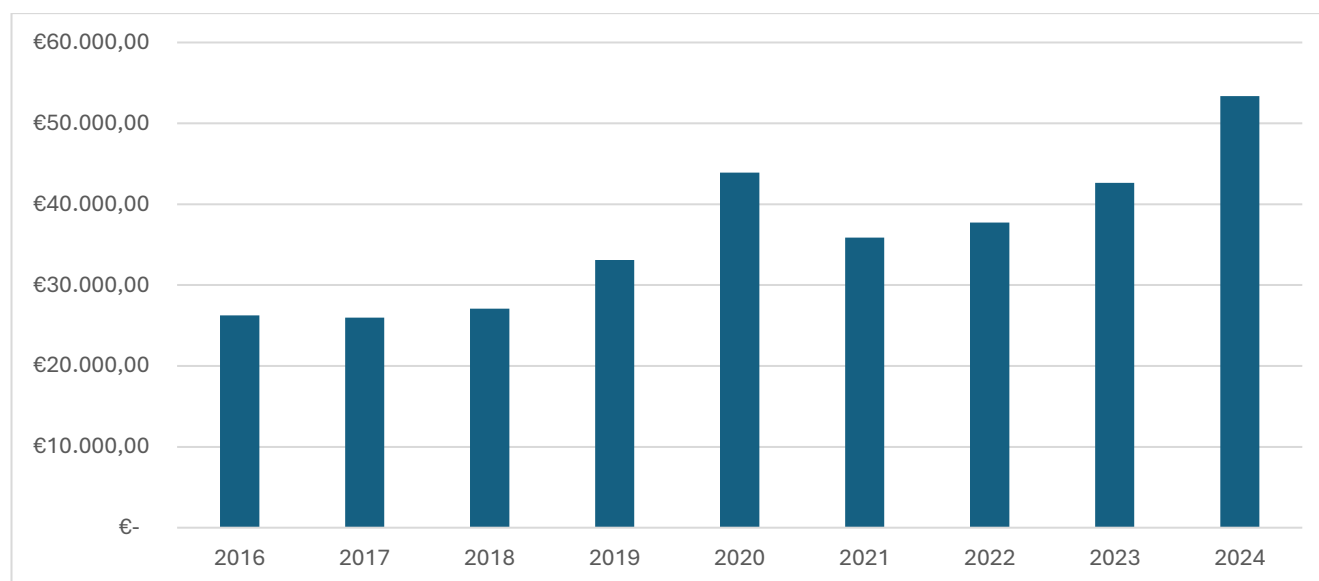


Grafico 4.22: efficienza delle risorse nel Teatro Comunale di Bologna.

Per quanto riguarda il Teatro Due, i dati mostrano una sostanziale stabilità tra il 2016 e il 2018, con valori che oscillano attorno a 1.000-1.200 euro per recita. Si registra un incremento nel 2019 e nel 2020, con un picco molto significativo nel 2021, quando l'efficienza supera i 3.000 euro per rappresentazione. Questo aumento, probabilmente legato al ridotto numero di recite in un contesto di costi pressoché invariati durante la pandemia, evidenzia come il rapporto tra spesa e output possa peggiorare drasticamente in presenza di vincoli esterni. Negli anni successivi i valori si riducono nuovamente, attestandosi su livelli intermedi che, sebbene più contenuti, restano superiori a quelli iniziali. Ciò indica che il teatro, pur mantenendo un equilibrio economico, ha affrontato un peggioramento nell'efficienza produttiva.

Il caso del Festival di Santarcangelo si distingue per la forte variabilità. Fino al 2018 i valori restano contenuti, tra i 2.000 e i 3.000 euro per recita, ma a partire dal 2019 si osserva un'impennata significativa, con un massimo nel 2021 che raggiunge oltre 16.000 euro per rappresentazione. Questo dato riflette chiaramente la specificità festivaliera: la concentrazione degli eventi in pochi giorni e l'aumento dei costi legati alla produzione contemporanea e internazionale fanno sì che il rapporto tra spesa e numero di spettacoli sia particolarmente oneroso. Dopo il picco, i valori scendono ma si mantengono comunque su livelli elevati, segnalando una struttura produttiva caratterizzata da alti costi unitari e da una limitata capacità di diluirli attraverso un elevato numero di recite.

L'esperienza di Ravenna Teatro mostra invece valori più contenuti e relativamente stabili, con oscillazioni comprese tra 1.500 e 2.200 euro per recita fino al 2019. Anche qui il 2020 e il 2021 segnano una crescita dei costi unitari, con un valore prossimo ai 2.000 euro, per poi scendere sotto la soglia dei 1.000 euro nel 2022. Questa riduzione è particolarmente significativa perché testimonia una

riorganizzazione della produzione, probabilmente con una maggiore intensità di spettacoli o una contrazione dei costi fissi. Negli ultimi anni i valori si stabilizzano attorno a 1.000 euro, suggerendo una capacità di riallineamento verso un modello produttivo più efficiente.

Nel caso dell'Emilia-Romagna Teatro, i grafici evidenziano una dinamica molto marcata, con un incremento eccezionale nel 2020, quando l'efficienza raggiunge i 20.000 euro per recita. Anche in questo caso il dato riflette l'effetto della pandemia: i costi fissi elevati, a fronte di una drastica riduzione delle attività, hanno innalzato artificialmente l'indicatore. Negli anni successivi i valori si ridimensionano, pur rimanendo variabili e comunque più alti rispetto al periodo 2016-2019.

Infine, l'analisi del Teatro Comunale di Bologna restituisce un quadro molto diverso. Qui l'efficienza delle risorse si attesta sin dall'inizio su livelli molto alti, con valori che oscillano tra i 25.000 e i 55.000 euro per recita. Ciò è legato alla natura stessa dell'ente, caratterizzato da produzioni operistiche e sinfoniche di grande impegno economico, che comportano costi strutturalmente molto più elevati rispetto al teatro di prosa o al festival. L'andamento mostra una crescita progressiva dal 2016 al 2024, con un picco massimo nell'ultimo anno oltre i 50.000 euro per recita.

In sintesi, i dati sull'efficienza delle risorse mettono in luce le profonde differenze tra i modelli organizzativi: i teatri di prosa come Ravenna o Teatro Due tendono a mantenere valori medi contenuti, pur con un peggioramento in corrispondenza della pandemia; i festival come Santarcangelo presentano costi unitari molto più elevati per la peculiarità della loro struttura; gli enti lirici come il Comunale di Bologna operano su una scala economica completamente diversa, con costi per recita che riflettono la complessità delle produzioni e l'inefficienza delle FLS. L'analisi comparata mostra dunque che l'efficienza delle risorse non è un indicatore di qualità o di sostenibilità in senso assoluto, ma uno strumento utile per comprendere la coerenza tra missione artistica, modello produttivo e struttura economico-finanziaria.

5.0.6 Portata

L'indicatore della portata, inteso come numero di visitatori raggiunti per ogni milione di entrate fiscali, rappresenta una misura di efficacia dell'investimento pubblico e permette di valutare quanto ciascun ente teatrale sia in grado di tradurre le risorse economiche ricevute in un impatto culturale diretto sulla cittadinanza. L'analisi dei dati evidenzia dinamiche differenti tra i vari teatri, che riflettono la loro natura istituzionale, la tipologia di programmazione e il rapporto con il territorio.

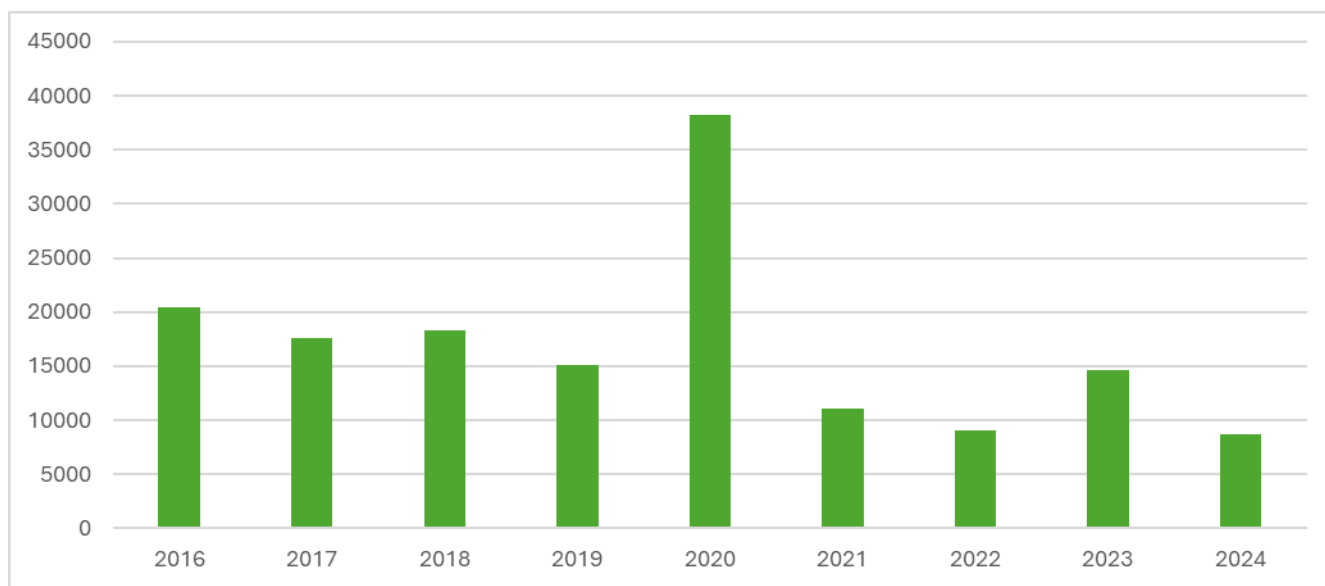


Grafico 4.23: portata - Teatro Due.

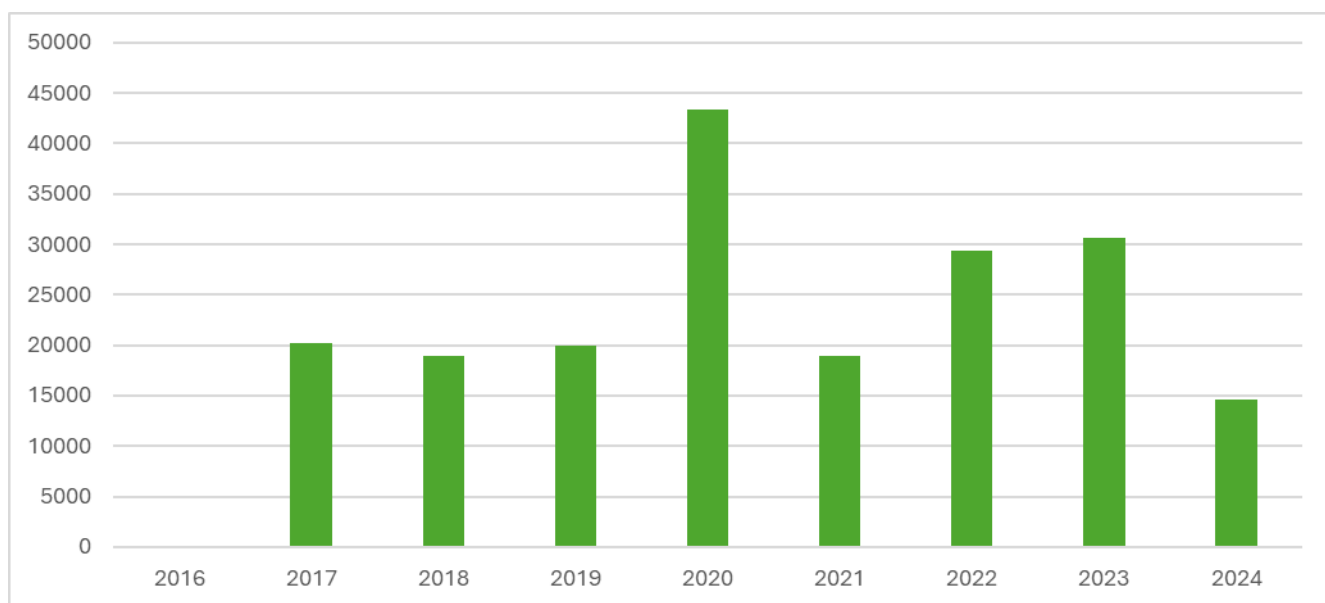


Grafico 4.24: portata - Santarcangelo Festival.

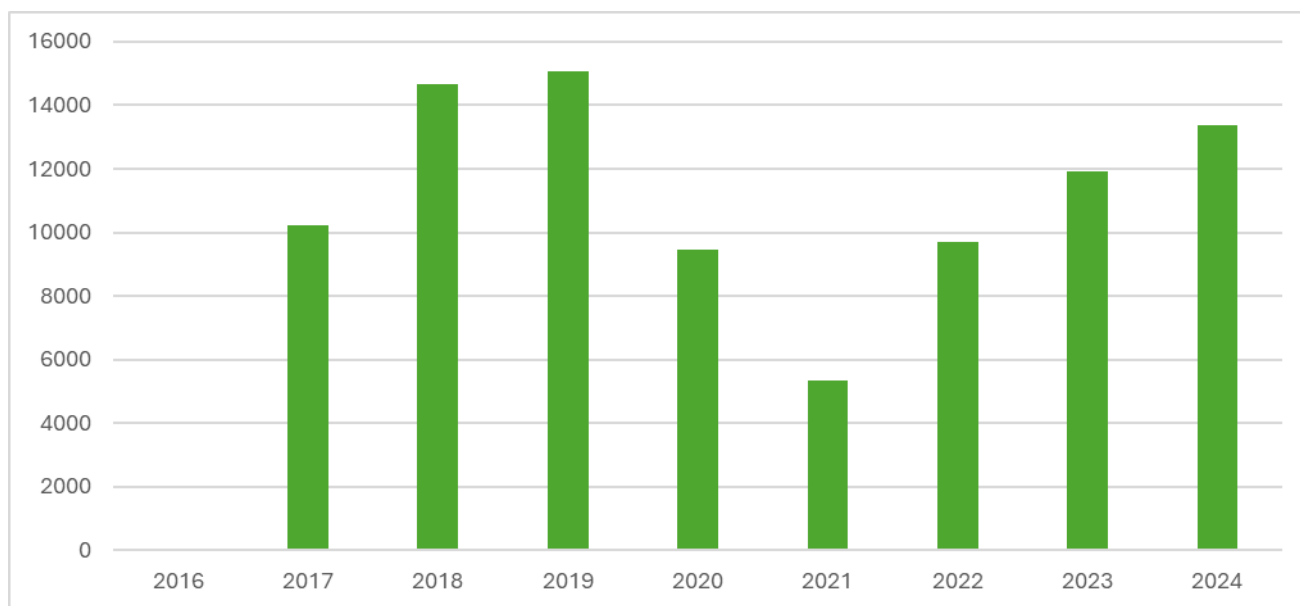


Grafico 4.25: portata - Ravenna Teatro.

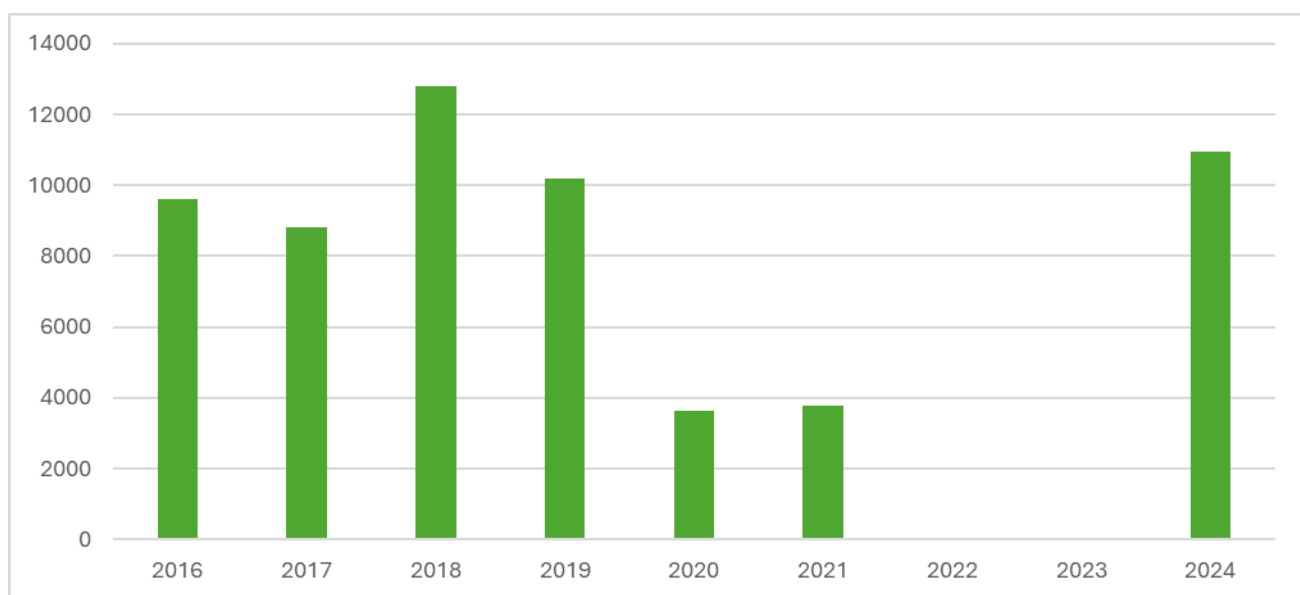


Grafico 4.26: portata - Emilia-Romagna Teatro.

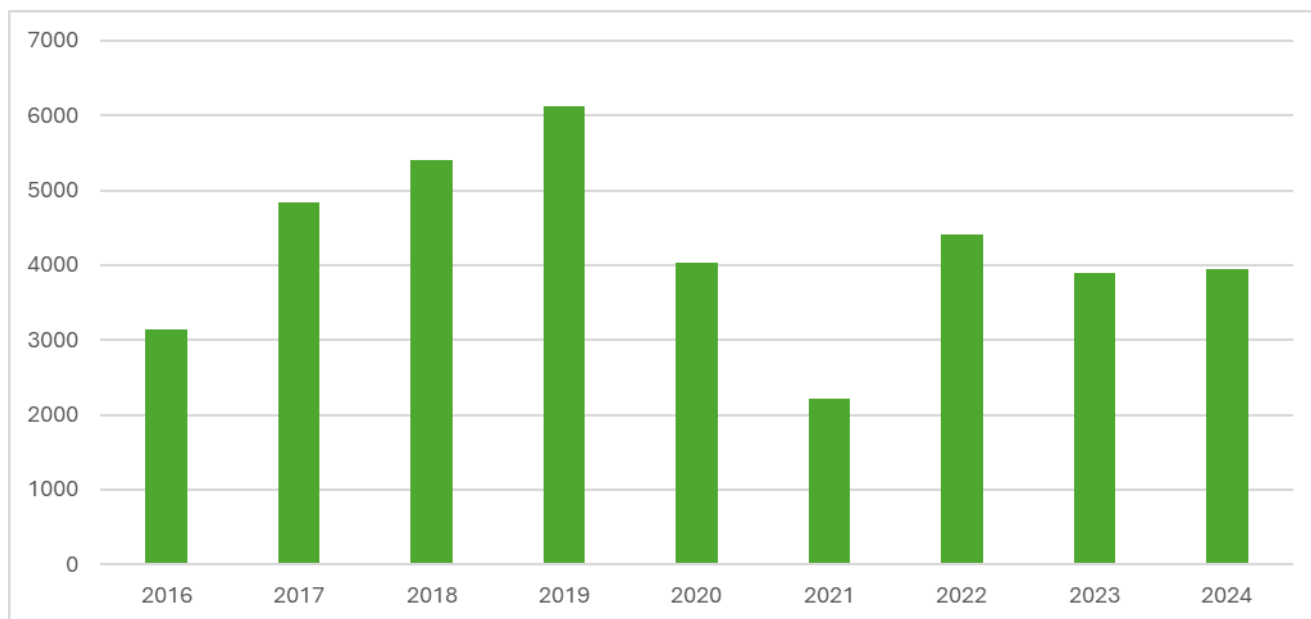


Grafico 4.27: portata Teatro Comunale di Bologna.

Nel caso del Teatro Due, la portata mostra valori piuttosto elevati all'inizio del periodo considerato, con circa 20.000 spettatori per milione di euro di entrate fiscali nel 2016, seguiti da una progressiva flessione fino al 2019. L'anno 2020 segna un picco anomalo, con un incremento a quasi 40.000 unità, dato probabilmente dovuto alla riduzione delle risorse fiscali in concomitanza con la pandemia, che amplifica artificialmente il rapporto. Negli anni successivi si osserva un calo marcato, con valori che scendono sotto i 10.000 spettatori per milione nel 2022 e nel 2024. Questo andamento segnala un progressivo indebolimento della capacità del teatro di mantenere una forte ricaduta pubblica proporzionata agli investimenti ricevuti, in parte spiegabile con la riduzione del numero di recite e con l'aumento dei costi di gestione.

Il Festival di Santarcangelo presenta un profilo più discontinuo, ma con livelli generalmente più alti rispetto al Teatro Due. Nei primi anni la portata si mantiene tra i 18.000 e i 20.000 spettatori per milione di euro. Vi è di nuovo un picco notevole nel 2020, oltre le 40.000 unità, in linea con le dinamiche pandemiche di contrazione delle risorse. A differenza di altri enti, il festival mostra una forte ripresa negli anni successivi, raggiungendo circa 30.000 spettatori per milione tra il 2022 e il 2023.

Il caso di Ravenna Teatro si caratterizza per una portata più contenuta, che oscilla tra 10.000 e 15.000 spettatori per milione nel periodo 2017-2019. Gli anni successivi registrano un calo consistente, con un minimo intorno alle 5.000 unità nel 2021, seguito da una graduale risalita fino a superare le 13.000 unità nel 2024. Questo andamento riflette una programmazione regolare, in cui l'equilibrio tra risorse e pubblico risulta sempre vulnerabile a fattori contingenti. Tuttavia, la ripresa recente dimostra la capacità del teatro di ricalibrare l'offerta e recuperare una relazione più solida con la comunità.

L'Emilia-Romagna Teatro mostra un andamento ancora più frammentato, con valori che raggiungono livelli medi di 9.000-13.000 spettatori per milione tra il 2016 e il 2019, seguiti da un crollo a circa 4.000 unità nel biennio pandemico 2020-2021. Solo nel 2024 i valori tornano a salire, sfiorando le 12.000 unità. Questo andamento segnala come un sistema articolato e complesso sia particolarmente esposto agli shock esterni, soprattutto quando i costi strutturali rimangono elevati mentre il numero di spettacoli e spettatori diminuisce drasticamente. La ripresa, pur evidente, non riporta ancora il livello di portata ai valori più alti del periodo pre-pandemico.

Infine, il Teatro Comunale di Bologna mostra costantemente valori inferiori rispetto agli altri enti, con una portata che si colloca tra 3.000 e 6.000 spettatori per milione di euro, con un massimo di poco superiore alle 6.000 unità nel 2019. Negli anni successivi, e in particolare durante la pandemia, il dato scende fino a circa 2.000 unità nel 2021, per poi risalire a livelli intermedi, tra le 4.000 e le 5.000 unità. Questo andamento riflette chiaramente la natura del Comunale, dove i costi molto elevati delle produzioni liriche e sinfoniche riducono l'incidenza del pubblico raggiunto in proporzione alle risorse investite.

In conclusione, la lettura comparata dei grafici mostra come la portata vari significativamente tra enti teatrali con modelli produttivi diversi. Festival e teatri di prosa tendono ad avere una portata più alta, con il Festival di Santarcangelo che emerge come il più efficiente in termini di pubblico raggiunto rispetto alle risorse fiscali. Al contrario, gli enti lirico-sinfonici come il Comunale di Bologna presentano valori più bassi, coerenti con l'elevata incidenza dei costi di produzione. Nel complesso, la pandemia ha inciso pesantemente su questo indicatore, producendo picchi artificiali o drastici cali, e solo negli anni più recenti si osservano segnali di recupero, con differenze legate alla flessibilità e alla natura dei diversi modelli organizzativi.

5.0.7 Box Office Ratio on Subsidies

Il grafico del Box Office Ratio on Subsidies rappresenta un indicatore cruciale per comprendere l'efficienza economica e la dipendenza finanziaria dei principali enti teatrali dell'Emilia-Romagna. Esso mostra, per ciascun anno e per ciascun soggetto analizzato, quanti euro di contributi pubblici sono necessari per generare un euro di entrata da botteghino, offrendo dunque una misura inversa rispetto ai tradizionali indici di redditività della biglietteria. Valori più elevati indicano una maggiore dipendenza dai sussidi, poiché per ogni euro incassato dal pubblico occorre un apporto più consistente di finanziamento pubblico; valori più bassi, al contrario, segnalano una maggiore capacità del teatro di autofinanziarsi attraverso la vendita dei biglietti.

Nel complesso, l'analisi evidenzia una forte eterogeneità tra gli enti considerati, riflettendo la diversità dei rispettivi modelli produttivi, delle dimensioni organizzative e delle strategie di sostenibilità economica.

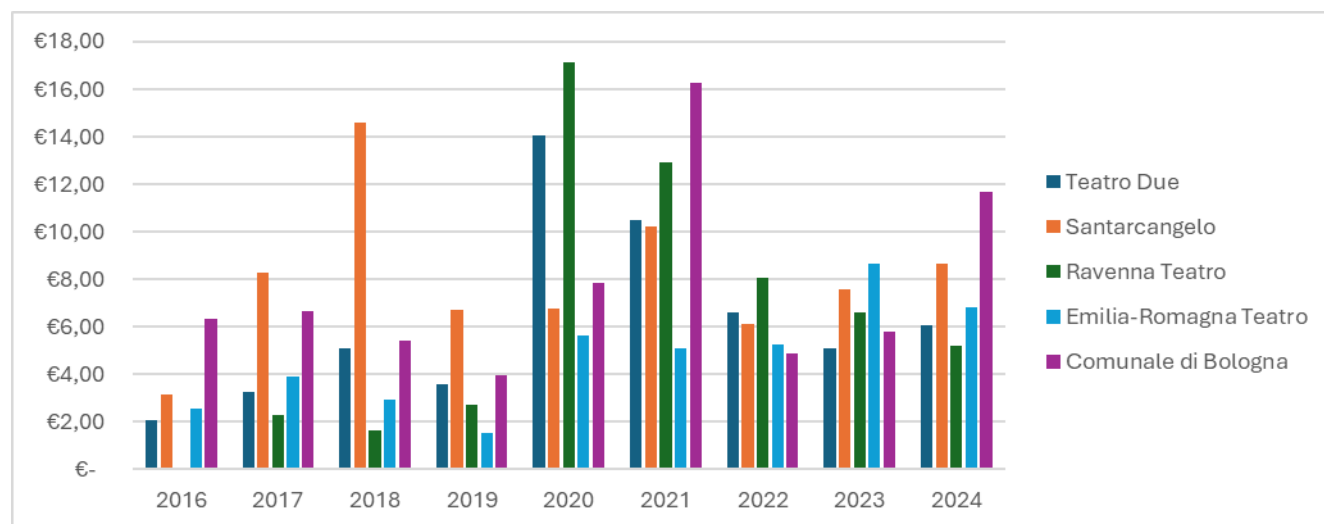


Grafico 4.28: box office ratio on subsidies.

Il Teatro Due presenta valori abbastanza costanti nel tempo, oscillando tra 2 e 14 euro di contributi per ogni euro di incasso. Si osserva un picco nel 2020, con un'impennata che coincide con il biennio pandemico e riflette la drastica riduzione delle entrate da pubblico, non compensata da un analogo calo dei finanziamenti pubblici. Negli anni successivi, il valore si riassetta su livelli intermedi, indicando un parziale recupero della capacità di generare entrate dirette.

Il Festival di Santarcangelo è quello che mostra la maggiore volatilità, con valori che variano da meno di 3 euro fino a oltre 14 euro di contributi per ogni euro di biglietteria. Tale oscillazione è coerente con la natura del festival, fortemente legata a progetti temporanei, bandi specifici e cicli di finanziamento discontinui. Nei periodi di grande visibilità e di intensa produzione artistica, come nel 2018, il rapporto si alza significativamente, segnalando un'elevata intensità di investimento pubblico per sostenere attività di ricerca e sperimentazione che difficilmente trovano un ritorno economico diretto nella vendita dei biglietti. Ciò non va interpretato come inefficienza, ma come caratteristica strutturale di un modello culturale che privilegia l'impatto qualitativo e l'innovazione artistica rispetto alla logica di mercato.

Ravenna Teatro mostra valori mediamente più contenuti e un andamento più equilibrato, con un picco nel 2020 e un progressivo calo successivo. La curva indica una certa capacità di tenuta economica, poiché il teatro riesce a mantenere un rapporto stabile tra incassi e sussidi, oscillando generalmente tra i 3 e i 10 euro di contributi per ogni euro di entrata da biglietteria. Si tratta di un segnale di efficienza gestionale, sostenuto da una politica di produzione calibrata e da un radicamento territoriale che

favorisce la fidelizzazione del pubblico. La riduzione del rapporto dopo il 2021 suggerisce un miglioramento nella capacità di generare ricavi propri e un parziale riequilibrio tra sostegno pubblico e ritorno di mercato.

L'Emilia-Romagna Teatro, in quanto organismo di produzione e programmazione regionale, si colloca su valori intermedi, compresi tra 4 e 8 euro di contributi per ogni euro di incasso. La relativa stabilità del rapporto nel tempo indica una buona capacità di gestione e un uso efficiente dei fondi, che si traduce in un equilibrio tra risorse pubbliche e rendita culturale. L'apertura della forbice successiva al 2019 può essere letta da un lato come esito della pandemia e dell'altra come il risultato del cambio di direzione artistica d'ente, avvenuta nel 2021.

Il Teatro Comunale di Bologna si distingue per i valori mediamente più elevati, che si attestano tra 6 e 16 euro di contributi per ogni euro di incasso. Tale livello riflette la complessità del modello produttivo lirico-sinfonico, caratterizzato da costi fissi altissimi, una forte specializzazione tecnica e una limitata elasticità del prezzo del biglietto.

Nel complesso, la lettura del grafico suggerisce che, pur in presenza di differenze strutturali, tutti gli enti condividono una comune dipendenza virtuosa dai sussidi pubblici, che rappresentano la condizione di possibilità della loro funzione culturale. Il rapporto tra finanziamento e biglietteria non misura soltanto un equilibrio contabile, ma riflette una precisa scelta di politica culturale: sostenere il teatro come bene pubblico, la cui sostenibilità non può essere valutata unicamente in termini di mercato. Tuttavia, la tendenza recente verso una riduzione del rapporto nei teatri di prosa e nei sistemi regionali indica che un incremento dell'efficienza economica è possibile, soprattutto attraverso strategie di fidelizzazione del pubblico, politiche di accesso e innovazione nella programmazione.

In conclusione, il Box Office Ratio on Subsidies conferma che la relazione tra sostegno pubblico e ritorno economico è diversa a seconda della missione e della scala dell'ente, ma in ogni caso essenziale per garantire la pluralità, la qualità e la continuità del sistema teatrale.

6.0 Differenze strutturali tra il sistema federale tedesco e quello regionale italiano: introduzione generale e quadro comparativo

Il presente capitolo nasce dalla volontà di ampliare l'orizzonte dell'analisi comparando la situazione teatrale italiana con quella di un Paese caratterizzato da un sistema federale e fortemente decentrato, quale la Germania. Tale scelta risponde all'esigenza di comprendere come differenti assetti istituzionali, modelli di governance e politiche culturali possano incidere sulla struttura, la sostenibilità e le dinamiche evolutive del sistema teatrale.

La Germania rappresenta, in questo senso, un caso emblematico: la coesistenza di una rete capillare di teatri pubblici, di un solido sistema di finanziamento multilivello (federale, regionale e municipale) e di un dibattito critico di lunga durata sulla crisi e la riforma del teatro ne fanno un riferimento imprescindibile per un'analisi comparata.

Proprio nel corso di questa indagine comparativa, è avvenuto l'incontro con gli studi di Thomas Schmidt, il cui lavoro ha fornito un quadro teorico e metodologico di riferimento fondamentale per la costruzione del presente percorso di ricerca. Le riflessioni di Schmidt sui processi di crisi, sui modelli di gestione e sugli indicatori di efficienza del sistema teatrale tedesco hanno rappresentato non solo una fonte di ispirazione concettuale, ma anche la base da cui sono stati derivati alcuni degli strumenti analitici applicati nei capitoli successivi a casi italiani e regionali.

La prospettiva comparata che lega il sistema italiano a quello tedesco, dunque, non si limita a un confronto descrittivo, ma mira a individuare somiglianze strutturali e divergenze sistemiche che possano offrire spunti utili per ripensare le politiche culturali e i modelli organizzativi del teatro pubblico contemporaneo.

6.0.1 Il modello della governance tedesca: struttura federale e implicazioni

La suddivisione territoriale della Germania riflette non solo le differenze geografiche ma, soprattutto, il passato storico del territorio tedesco, caratterizzato da numerose entità politiche indipendenti come regni, ducati e città-stato, che si sono unite gradualmente nel corso del XIX secolo.

Ogni Land ha un elevato grado di autonomia e il suo governo, responsabile dell'attuazione di politiche specifiche per il territorio, come l'istruzione, la polizia, la sanità e la cultura. Questa configurazione

federale non è solo un risultato della storia tedesca, ma anche un riflesso della volontà di evitare la centralizzazione eccessiva del potere.

A livello nazionale, la Germania è guidata da un governo federale, con il Bundeskanzler (Cancelliere federale) come capo dell'esecutivo e il Presidente federale con funzioni principalmente cerimoniali. Il potere legislativo è esercitato da un parlamento bicamerale, composto dal Bundestag (la camera bassa) e dal Bundesrat (la camera alta), che riflette direttamente la natura federale della Germania.

Il Bundestag è eletto direttamente dal popolo attraverso un sistema elettorale misto proporzionale-maggioritario e ha il compito di approvare le leggi federali e supervisionare il governo. Il Bundesrat, invece, rappresenta i governi dei Länder e svolge un ruolo fondamentale nel processo legislativo, particolarmente per quelle leggi che toccano le competenze degli stati federati. Questa struttura garantisce che i Länder partecipino attivamente al processo decisionale nazionale, rafforzando l'idea di condivisione del potere tra il centro e le periferie.

Un elemento chiave del federalismo tedesco è l'autonomia concessa ai Länder. Ogni Land possiede un proprio parlamento (noto come Landtag) e un governo locale (Landesregierung), guidato da un Ministro presidente. I Länder hanno la competenza esclusiva su questioni che non rientrano esplicitamente nella giurisdizione del governo federale. Le aree di competenza esclusiva degli stati includono l'istruzione, la polizia, la cultura e la sanità. Al contrario, materie come la politica estera, la difesa e la politica monetaria sono riservate esclusivamente al governo federale. Questa suddivisione di poteri consente ai Länder di adattare le politiche alle esigenze locali, mantenendo una forte connessione tra il governo e i cittadini. Tuttavia, le leggi federali prevalgono su quelle statali in caso di conflitto, garantendo così l'unità del sistema giuridico.

Il Bundesrat, in quanto camera alta del parlamento, gioca un ruolo cruciale nel sistema federale tedesco. A differenza del Bundestag, i membri del Bundesrat non sono eletti direttamente dal popolo, ma sono designati dai governi dei Länder. Ogni stato ha un numero di voti nel Bundesrat, proporzionale alla sua popolazione, con un minimo di tre e un massimo di sei rappresentanti. Ciò assicura una rappresentanza equilibrata tra i piccoli e grandi stati. Il Bundesrat ha il potere di approvare o respingere le leggi federali, soprattutto quelle che incidono sulle competenze degli stati. La sua funzione garantisce che le regioni abbiano voce in capitolo nelle decisioni che influenzano il loro territorio, rafforzando il principio del federalismo cooperativo.

Oltre ai Länder, la Germania è ulteriormente suddivisa in livelli amministrativi inferiori. Alcuni Länder sono suddivisi in distretti amministrativi (Regierungsbezirke), che fungono da intermediari tra il governo statale e le autorità locali. Al di sotto dei distretti si trovano i circondari rurali (Landkreise) e i circondari urbani (Kreisfreie Städte), che gestiscono questioni locali come la pianificazione urbana, i servizi sociali e l'amministrazione delle infrastrutture.

Le tre città-stato tedesche – Berlino, Amburgo e Brema – godono di uno status unico. Queste entità combinano le funzioni di stati federati e comuni, governando in modo autonomo le proprie questioni interne senza una suddivisione amministrativa più ampia.

Un elemento chiave del federalismo tedesco è la suddivisione delle competenze tra il governo federale e i Länder. La Costituzione tedesca (Grundgesetz) specifica quali materie sono di competenza esclusiva dello stato centrale e quali sono lasciate alla discrezione degli stati federati. In molte aree, come la sicurezza sociale e la fiscalità, c'è una competenza concorrente, che permette al governo federale di legiferare in caso di necessità, lasciando tuttavia ai Länder la possibilità di attuare leggi locali che si adattino alle specifiche esigenze regionali.

La geografia politica della Germania riflette un complesso equilibrio tra centralizzazione e autonomia regionale. La struttura federale tedesca è stata concepita per prevenire una concentrazione eccessiva del potere e garantire che le decisioni politiche siano il più vicine possibile ai cittadini. Il ruolo attivo dei Länder nella politica federale, soprattutto attraverso il Bundesrat, contribuisce a mantenere l'equilibrio tra gli interessi regionali e nazionali, mentre la divisione delle competenze garantisce che ogni livello di governo possa affrontare le questioni in modo adeguato. In sintesi, il federalismo tedesco è un modello che mira a bilanciare l'efficienza del governo centrale con il rispetto delle diversità regionali, un principio che, alla luce del percorso storico e politico della Nazione, ha contribuito alla stabilità e alla prosperità della stessa.

La geografia politica della Germania offre un efficace modello di confronto di Stato Federale basato su una struttura territoriale e amministrativa che riflette l'evoluzione storica delle sue molteplici entità statali. La Germania rappresenta uno dei principali esempi di federalismo in Europa, con una divisione dei poteri chiaramente definita tra governo federale e Länder, che garantisce un equilibrio tra unità nazionale e autonomia locale. Ogni Land dispone di ampie competenze e di un certo margine di autogestione, mantenendo comunque una stretta collaborazione con il governo centrale per preservare la coesione del Paese. In questo sistema, i Länder partecipano attivamente al processo decisionale nazionale tramite il Bundesrat, dove hanno voce diretta nelle politiche che influenzano le loro competenze.

Confrontando questo sistema federale tedesco con la situazione italiana, si mostrano qui i motivi per i quali l'Autonomia Differenziata rischia di portare solo a frammentazioni e disuguaglianze che potrebbero minare l'unità del Paese. L'Italia, diversamente dalla Germania, non possiede una struttura federale, e l'Autonomia Differenziata delle regioni tende a creare disparità tra territori, piuttosto che garantire un equilibrio sostenibile. L'assenza di un coordinamento forte e strutturato a livello centrale, e di uno storico di abitudini amministrative consolidate, come avviene in Germania, porta inevitabilmente ad una distribuzione ineguale dei servizi e delle risorse, penalizzando le regioni più deboli e favorendo quelle

più ricche. In questo contesto, l'Autonomia Differenziata rischia di aggravare le disparità, producendo un'Italia divisa, in cui i diritti e le opportunità variano drasticamente da una regione all'altra.

L'esperienza tedesca mostra come una struttura federale ben progettata possa mantenere un equilibrio tra autonomia e coesione, mentre l'Autonomia Differenziata in Italia, senza un sistema federale reale e consolidato, rappresenta un rischio che potrebbe accentuare disuguaglianze e disservizi, creando confusione e conflitti tra Stato e Regioni.

Sebbene entrambi i Paesi prevedano forme di decentramento del potere politico e amministrativo, la Germania si configura come una Repubblica Federale a pieno titolo, fondata sul principio della distribuzione costituzionalmente garantita delle competenze tra il livello federale e quello dei Länder.

L'Italia, invece, adotta una struttura regionale, ma rimane una Repubblica unitaria con elementi di decentramento amministrativo e legislativo e priva delle premesse necessarie per identificarsi in un ordinamento federale compiuto.

L'analisi comparata consente di individuare alcune dimensioni fondamentali di differenziazione tra i due modelli, riconducibili ai seguenti ambiti:

1. Struttura politica e costituzionale, con particolare riferimento all'assetto istituzionale, alla fonte di legittimazione dei governi regionali e al grado di autonomia costituzionale riconosciuto ai singoli enti territoriali;
2. Ripartizione delle competenze, che definisce il perimetro delle funzioni esclusive, concorrenti e residuali tra lo Stato centrale (o federale) e le entità sub-statali;
3. Rappresentanza regionale a livello nazionale, ovvero le modalità con cui i livelli territoriali partecipano ai processi decisionali e legislativi centrali;
4. Autonomia finanziaria, intesa come capacità di reperire e gestire risorse proprie e di contribuire al bilancio pubblico;
5. Ruolo degli Stati federati nella legislazione nazionale, con particolare riguardo alla cooperazione istituzionale e ai meccanismi di bilanciamento tra centro e periferia;
6. Gestione dei conflitti tra i livelli di governo, che riflette la diversa chiarezza normativa e la diversa capacità di mediazione interistituzionale dei due sistemi.

Si parte qui da un'analisi della geografia politica della Germania che si concentra sulla relazione tra governo federale e Länder, analizzando il funzionamento delle istituzioni federali e il ruolo degli Stati nel mantenimento dell'unità e dell'autonomia locale. Questo focus sul funzionamento politico tedesco è centrale per meglio comprendere il ruolo dei Länder e dell'autonomia federale tedesca e poterli quindi meglio immaginare di fianco alle Regioni italiane e alla loro Autonomia Differenziata. Le informazioni riportate sono in gran parte frutto di interviste avute con il Dottor Sebastian Stauss, ricercatore presso la

Ludwig-Maximilians-Universität di Monaco di Baviera, dove ho svolto un periodo di ricerca di sei mesi, e soprattutto dei confronti avuti con il Professor Thomas Schmidt, docente del corso in Management dei teatri e delle orchestre presso la Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main.

1. Struttura politica e costituzionale

La Germania, si è detto, è composta da 16 Länder, ognuno dei quali ha una propria Costituzione, parlamento (*Landtag*) e governo. La loro autonomia è sancita dalla Legge Fondamentale (*Grundgesetz*), che stabilisce chiaramente le competenze esclusive dei Länder e quelle condivise con il governo federale. L'Italia è una Repubblica unitaria, ma con una struttura regionale. È composta da 20 regioni, cinque delle quali (Sicilia, Sardegna, Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia) hanno uno statuto speciale, che garantisce loro maggiore autonomia. Tuttavia, le regioni italiane non hanno costituzioni proprie, ma solo statuti regionali subordinati alla Costituzione italiana. La suddivisione delle competenze tra Stato e Regioni è meno netta rispetto alla Germania.

2. Ripartizione delle competenze

La Legge Fondamentale assegna chiaramente le competenze legislative tra il governo federale e i Länder. Le materie come la politica estera, la difesa e le finanze pubbliche sono di competenza esclusiva del governo federale, mentre i Länder hanno competenza esclusiva su materie come istruzione, polizia e cultura. Esistono anche competenze condivise (es. ambiente e trasporti) in cui i Länder possono legiferare solo se non c'è una legge federale.

La Costituzione italiana (modificata dalla riforma del Titolo V nel 2001) prevede tre tipi di competenze: esclusive dello Stato, concorrenti (dove lo Stato detta i principi generali e le Regioni legiferano nel dettaglio) e residuali delle Regioni. Tuttavia, la suddivisione delle competenze non è sempre chiara e spesso genera conflitti tra Stato e Regioni, che devono essere poi risolti dalla Corte Costituzionale.

3. Rappresentanza regionale a livello nazionale

La Germania ha un sistema bicamerale in cui il *Bundesrat* (camera alta) rappresenta i Länder a livello nazionale. Ogni Land ha un numero di voti nel *Bundesrat* proporzionale alla sua popolazione. Il *Bundesrat* partecipa attivamente al processo legislativo, soprattutto su questioni che riguardano le competenze dei Länder, garantendo così una rappresentanza diretta degli stati nel governo federale.

L'Italia ha anch'essa un sistema bicamerale, ma non esiste una camera che rappresenti direttamente le Regioni. Il Senato della Repubblica ha una composizione che riflette le circoscrizioni regionali, ma i senatori non rappresentano le regioni. Le regioni italiane sono rappresentate in sede di Conferenza Stato-Regioni, ma non hanno lo stesso peso nelle decisioni legislative nazionali come i Länder tedeschi.

4. Autonomia finanziaria

I Länder tedeschi hanno una notevole autonomia finanziaria. La Legge Fondamentale stabilisce che i Länder hanno il diritto di riscuotere alcune tasse e di gestire parte del bilancio statale. Esiste un meccanismo di perequazione fiscale tra i Länder, che mira a ridurre le disparità economiche tra gli stati più ricchi e quelli meno sviluppati.

In Italia, l'autonomia finanziaria delle regioni è molto più limitata. Le regioni a statuto ordinario dipendono in gran parte dai trasferimenti statali. Le regioni a statuto speciale hanno maggiore autonomia fiscale, ma la gestione delle risorse economiche da parte delle regioni italiane è spesso oggetto di tensioni, soprattutto in tempi di crisi economica. Anche in Italia esiste un sistema di perequazione tra le regioni più ricche e quelle meno sviluppate.

5. Ruolo nella legislazione federale

I Länder partecipano attivamente alla legislazione federale attraverso il *Bundesrat*, che ha il potere di bloccare o modificare leggi federali che riguardano le competenze degli stati. Questo assicura che i Länder abbiano un ruolo decisivo nel processo legislativo e non siano semplicemente soggetti alle decisioni del governo centrale.

Le Regioni italiane non hanno un ruolo formale nel processo legislativo nazionale. Sebbene possano influenzare le decisioni del governo attraverso la Conferenza Stato-Regioni, questa è un organo consultivo e non ha lo stesso potere del *Bundesrat* tedesco. Le Regioni, quindi, non hanno un'influenza diretta sulle leggi nazionali che riguardano le loro competenze.

6. Conflitti tra centro e periferia

La struttura federale tedesca è concepita per ridurre al minimo i conflitti tra il governo federale e i Länder. La Corte Costituzionale Federale interviene solo raramente, poiché le competenze sono chiaramente definite. Il sistema di rappresentanza dei Länder nel *Bundesrat* garantisce un equilibrio tra centro e periferia.

In Italia, i conflitti tra Stato e Regioni sono molto più frequenti. La riforma del Titolo V ha ampliato le competenze regionali, ma ha anche creato zone di conflitto in molte materie concorrenti, come la sanità, il commercio e l'ambiente. La Corte costituzionale è spesso chiamata a risolvere dispute tra Stato e Regioni.

In sintesi, mentre la Germania adotta un vero e proprio sistema federale, con stati dotati di ampie autonomie e una chiara divisione delle competenze, l'Italia segue un modello regionale che, pur concedendo alcune autonomie alle Regioni, resta fortemente centralizzato. Il ruolo dei Länder tedeschi

nel processo legislativo nazionale, l'autonomia finanziaria più sviluppata e la partecipazione attiva nel sistema federale rappresentano le principali differenze rispetto al sistema regionale italiano, dove il potere del governo centrale rimane più forte.

6.0.2 Limiti e criticità di una maggiore autonomia regionale in Italia

L'ipotesi di una più elevata autonomia delle regioni italiane, specialmente sotto il profilo finanziario, potrebbe presentare diversi aspetti negativi. Questi vanno considerati attentamente, poiché l'aumento delle competenze regionali potrebbe accentuare alcune problematiche esistenti o crearne di nuove. I principali aspetti critici sono:

1. Le Disparità territoriali

Aumento del divario Nord-Sud: L'Italia è caratterizzata da una profonda differenza economica tra le regioni del Nord e quelle del Sud. Una maggiore autonomia finanziaria delle regioni rischierebbe di amplificare le disparità tra le aree più ricche e quelle più povere del paese. Le regioni del Nord, come la Lombardia o il Veneto, sono più capaci di generare entrate fiscali proprie, mentre le regioni del Sud, come la Calabria o la Sicilia, potrebbero trovarsi in difficoltà a causa di un'economia meno sviluppata. Questo potrebbe creare un'Italia "a due velocità", con regioni ricche che hanno servizi pubblici migliori rispetto a quelle più povere, aggravando il divario socioeconomico.

2. La Frammentazione e disomogeneità nei servizi pubblici

Un'autonomia più marcata rischierebbe di creare grandi disomogeneità nella qualità e nell'efficienza dei servizi pubblici tra le regioni. La sanità, l'istruzione e i trasporti, che sono già in parte gestiti a livello regionale, potrebbero subire ulteriori differenze a seconda della capacità gestionale e finanziaria di ciascuna regione. Regioni più forti potrebbero garantire un livello di servizi molto più elevato rispetto a quelle con minori risorse. Questo comprometterebbe il principio di uguaglianza tra i cittadini italiani, creando disuguaglianze territoriali.

Senza un adeguato coordinamento da parte dello Stato centrale, le politiche regionali potrebbero divergere in modo significativo, rendendo difficile garantire standard uniformi a livello nazionale. Questo rischio è particolarmente evidente in settori chiave come la sanità e l'istruzione, dove un maggiore decentramento potrebbe portare a differenze marcate nei diritti e nei servizi a seconda della regione di residenza.

3. L'Aumento dei costi amministrativi

Duplicazione delle strutture amministrative: maggiore autonomia potrebbe comportare la creazione di nuove strutture amministrative a livello regionale, con un conseguente aumento dei costi per la gestione e il controllo delle politiche. La duplicazione di uffici e amministrazioni regionali per gestire competenze prima centralizzate potrebbe aumentare l'inefficienza complessiva del sistema, generando sprechi di risorse e burocrazia aggiuntiva.

Complessità legislativa e conflitti tra regioni e Stato: con un'autonomia più elevata, le regioni avrebbero maggiore libertà di legiferare in molte aree. Questo potrebbe portare a conflitti normativi tra le leggi regionali e quelle nazionali, aumentando il contenzioso tra Stato e Regioni e complicando il quadro legislativo italiano. La Corte costituzionale potrebbe essere sempre più coinvolta per risolvere questi conflitti, con un ulteriore aggravio del sistema giuridico.

4. L'Indebolimento del principio di solidarietà nazionale

Riduzione della coesione nazionale: un aumento dell'autonomia potrebbe minare il principio di solidarietà nazionale, che è alla base del trasferimento di risorse dalle Regioni più ricche a quelle più povere. Regioni più ricche potrebbero non essere più disposte a condividere i loro surplus finanziari con quelle meno fortunate, indebolendo la coesione sociale e territoriale del paese. Questo potrebbe alimentare sentimenti separatisti o di autonomismo estremo, specialmente nelle regioni più forti economicamente, come già accaduto con le richieste di autonomia differenziata da parte di Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna.

Perdita di equità redistributiva: la perequazione fiscale, che cerca di ridurre le disparità regionali tramite la redistribuzione delle risorse, potrebbe essere messa in pericolo. Se le regioni più ricche conservassero una maggiore parte delle loro entrate fiscali, questo potrebbe ridurre la capacità dello Stato centrale di redistribuire le risorse in modo equo, con un impatto diretto sulle regioni meno sviluppate. L'assenza di un sistema forte di perequazione potrebbe portare a disuguaglianze sempre più profonde tra le diverse parti del paese.

5. Il Rischio di frammentazione fiscale

Difficoltà nel coordinamento delle politiche fiscali: un'autonomia fiscale più marcata potrebbe creare difficoltà nella coordinazione delle politiche economiche e fiscali tra le regioni e lo Stato. Questo potrebbe complicare la gestione del debito pubblico e delle finanze nazionali, specialmente in un contesto in cui l'Italia è vincolata da normative europee sul contenimento del deficit e sul controllo del debito pubblico.

6.1 Cooperazione federale e frammentazione regionale: il teatro tra Germania e Italia

In questa prospettiva, il confronto tra il modello federale tedesco e quello regionale italiano assume un valore cruciale per comprendere come differenti configurazioni istituzionali influenzino non solo la distribuzione del potere politico e amministrativo, ma anche l'organizzazione e la gestione delle politiche culturali. Il caso tedesco, fondato su un federalismo cooperativo maturo, mostra come l'autonomia locale possa convivere con una forte coesione nazionale, grazie a un equilibrio consolidato tra competenze, risorse e responsabilità condivise. Al contrario, il modello italiano evidenzia le difficoltà di un regionalismo ancora incompiuto, nel quale il decentramento non è accompagnato da una chiara definizione di ruoli né da un'efficace capacità di coordinamento centrale.

L'analisi che segue intende approfondire questi aspetti, interrogandosi sulle implicazioni che le diverse strutture di governo producono in ambito culturale, in particolare nel settore dello spettacolo dal vivo. Lo studio del sistema tedesco offre infatti una chiave interpretativa utile per comprendere le potenzialità e i limiti del modello italiano, in un momento storico in cui il dibattito sull'Autonomia Differenziata pone con urgenza la questione dell'equilibrio tra efficienza amministrativa, equità territoriale e tutela dei diritti culturali.

L'obiettivo del capitolo è dunque quello di delineare un quadro comparativo capace di evidenziare come le scelte istituzionali e finanziarie incidano sulla vitalità e sulla sostenibilità del teatro pubblico, fornendo spunti per una riflessione più ampia sulle politiche culturali italiane. In questa prospettiva, la Germania non è solo un termine di paragone, ma un laboratorio da cui trarre indicazioni operative per ripensare il rapporto tra Stato, Regioni e cultura in una logica di maggiore cooperazione e responsabilità condivisa.

6.1.1 La gestione dei teatri

Anche la cultura, come dicevamo, si inserisce in un disegno federalista di sostegno, e così dunque anche la gestione dei teatri. La Germania è rinomata per la sua ricca vita culturale, con una storia teatrale che affonda le sue radici nella tradizione e che ha prodotto alcune delle istituzioni culturali più prestigiose

d'Europa; altresì è agitata da una scena indipendente e sperimentale che è stata storicamente motore trainante del panorama europeo, seppure con sostegni economici ben diversi da quelli del teatro istituzionale. Il funzionamento dei teatri tedeschi è strettamente legato al sistema federalista del paese, che prevede una divisione di competenze tra il governo centrale e i governi regionali. Questa suddivisione garantisce che la cultura, e quindi il teatro, riceva un forte sostegno locale, pur mantenendo uno sguardo di coordinamento a livello nazionale, ma solo quando si tratta di istituzioni culturali di rilievo.

Nel contesto federale tedesco, i Länder sono i principali responsabili della gestione e del finanziamento delle istituzioni culturali, inclusi i teatri. Ogni Land ha il compito di sviluppare le proprie politiche culturali, sostenendo le iniziative teatrali a livello regionale e locale. Questo significa che i singoli stati federati possono decidere come allocare le risorse pubbliche, quali teatri sovvenzionare, e come promuovere la produzione artistica.

In particolare, i Länder finanziano i teatri di stato (*Staatstheater*) e i teatri cittadini (*Stadttheater*), che sono tra le principali istituzioni culturali delle città tedesche. I Länder investono in queste istituzioni per sostenere le produzioni teatrali, coprire i costi operativi e promuovere l'accesso alla cultura per i cittadini. Questo modello di finanziamento è integrato da contributi municipali e, in alcuni casi, anche dal governo federale.

Oltre ai Länder, anche i comuni (*Städte e Gemeinden*) giocano un ruolo chiave nella gestione dei teatri, soprattutto per quanto riguarda le strutture più piccole o locali. I comuni spesso gestiscono e finanziano i teatri municipali (*Kommunale Theater*) o teatri privati che ricevono sovvenzioni pubbliche. L'importanza di queste istituzioni è centrale per il mantenimento della vita culturale nelle città e nei distretti urbani, garantendo una capillare offerta di spettacoli e produzioni artistiche.

Le città con una forte tradizione teatrale, come Berlino, Monaco, Amburgo, Stoccarda e Dresda, gestiscono teatri di rilevanza nazionale e internazionale. La gestione locale consente una maggiore flessibilità e adattamento alle esigenze culturali del pubblico locale, mentre i fondi stanziati dai Länder assicurano la sostenibilità di produzioni complesse e costose.

Il contributo del governo federale si concentra principalmente sulla promozione della cultura nazionale e internazionale e sul sostegno a progetti di interesse sovraregionale o internazionale. Questo include, ad esempio, il finanziamento di produzioni teatrali di particolare rilevanza culturale, il sostegno a tournée internazionali, e la preservazione di istituzioni teatrali storiche di interesse nazionale. Inoltre, il governo federale fornisce supporto attraverso il Fondo Culturale Federale (*Kulturstiftung des Bundes*), che promuove progetti teatrali innovativi e di respiro internazionale.

Anche in Germania il finanziamento pubblico è quindi una questione di cooperazione tra diversi livelli di governo. Questo sistema di sovvenzioni pubbliche, tuttavia, non ha consentito alla Germania di mantenere tutti i suoi teatri in attività, sono sempre più frequenti i casi di accorpamento.

In particolare, i teatri di stato e i teatri municipali ricevono una parte significativa del loro budget dalle sovvenzioni pubbliche, con biglietteria e abbonamenti che coprono solo una parte dei costi operativi, in media dal 20% al 30%³⁰¹, nei casi più fortunati – un livello, comunque, più alto della media italiana di diversi punti percentuali. Questo modello permette di garantire l'accesso alla cultura alta anche a prezzi contenuti per il pubblico, ma non si può dire che la rete teatrale sia solida in tutto il Paese.

Il teatro sperimentale, le compagnie itineranti e le produzioni indipendenti, per esempio, hanno vita più difficile. Nella nazione esiste anche una rete significativa di teatri privati. E questi, per esempio, operano senza sovvenzioni pubbliche dirette e devono fare affidamento principalmente sui ricavi da biglietteria, abbonamenti e donazioni private, esattamente come le compagnie indipendenti.

6.1.2 Finanziamenti e Contributi Privati

Anche se il finanziamento pubblico è la principale fonte di sostegno per i teatri in Germania, il settore culturale riceve un supporto crescente da parte del settore privato. Questo avviene attraverso donazioni, sponsorizzazioni aziendali e meccanismi di finanziamento partecipativo come il crowdfunding. Molti teatri collaborano con aziende locali o nazionali che vedono il supporto alla cultura come una forma di responsabilità sociale. Come succede in Italia, le grandi aziende possono sponsorizzare specifiche produzioni o stagioni teatrali, in cambio di visibilità e riconoscimento pubblico. I mecenati privati svolgono anche un ruolo cruciale, soprattutto per quanto riguarda i progetti più innovativi o sperimentali. Le fondazioni culturali e i donatori individuali contribuiscono a sostenere produzioni che, per la loro natura non commerciale, potrebbero non ricevere finanziamenti sufficienti dai canali pubblici tradizionali. Nello specifico, il caso della Baviera è significativo perché in quanto stato più ricco del Paese, è protagonista di una grande attività privata nelle dinamiche di finanziamento, soprattutto dai giganti dell'industria.

La Baviera è uno dei Länder più importanti e culturalmente rilevanti della Germania e, anche per quanto riguarda il teatro tradizionale (soprattutto l'Opera), riveste un ruolo centrale. La gestione dei teatri in Baviera riflette il modello generale tedesco, ma con alcune particolarità dovute alla sua tradizione culturale, storica e all'importanza politica di questo Land. La Baviera vanta un'ampia rete di teatri

³⁰¹ Schmidt, T., *Op. Cit.*, 2017, p. 62.

pubblici e privati, con particolare enfasi sulle grandi istituzioni culturali statali e sui teatri storici. Il Ministero dell'Arte e della Scienza Bavarese è responsabile per lo sviluppo e la promozione della politica culturale del Land³⁰².

Schmidt evidenzia che i finanziamenti pubblici, pur essendo la base del sostegno alle arti in Germania, potrebbero non essere sufficienti a lungo termine per mantenere la vasta rete di teatri che caratterizza il paese.³⁰³ In Baviera, il Festival di Bayreuth rappresenta un modello di successo per quanto riguarda il finanziamento privato, con sponsor e donatori che contribuiscono in modo significativo alla realizzazione dell'evento. Schmidt suggerisce che un maggiore coinvolgimento del settore privato nei teatri bavaresi potrebbe fornire risorse aggiuntive per la conservazione dei teatri storici e per lo sviluppo di nuovi progetti culturali, riducendo la dipendenza esclusiva dai fondi pubblici³⁰⁴.

La *Bayerische Staatsoper* è uno dei teatri d'opera più antichi e prestigiosi del mondo, fondato nel 1653, ospita regolarmente opere di rilevanza internazionale, concerti e balletti. Viene sostenuto dal governo bavarese, ma la sua portata è globale. Il *Residenztheater* è un importante teatro di prosa a Monaco, noto per la sua tradizione drammatica e per l'elevata qualità delle produzioni. Oltre a queste grandi istituzioni, la Baviera ospita numerosi teatri regionali e teatri di città, diffusi su tutto il territorio, anche in città più piccole come Augsburg, Würzburg e Regensburg. La rete teatrale bavarese copre non solo i centri urbani ma anche aree rurali.

La cultura teatrale locale non è limitata solo alle grandi istituzioni metropolitane. Esiste una forte tradizione di teatro popolare (*Volksbühne*) e di teatro dialettale, che rispecchia le radici culturali della regione. Il teatro dialettale bavarese è un aspetto distintivo della scena teatrale regionale e si concentra sulle tradizioni popolari.

Le opere di Schmidt indicano come i teatri tedeschi, inclusi quelli in Baviera, siano spesso influenzati da modelli gerarchici fortemente centralizzati, con un'enfasi sul ruolo del direttore artistico che detiene un potere quasi assoluto. Questo sistema, chiamato "modello dell'Intendant"³⁰⁵, crea uno squilibrio nelle dinamiche di potere all'interno delle istituzioni teatrali. Tale squilibrio è stato spesso criticato, in particolare per le sue conseguenze negative sulla partecipazione dei dipendenti e sulla trasparenza delle decisioni. In Baviera, queste dinamiche si manifestano soprattutto nei teatri di grandi dimensioni come il sopracitato *Bayerische Staatsoper*, dove la centralizzazione del potere può portare a una riduzione della capacità di adattamento alle esigenze locali e ai cambiamenti sociali.

³⁰² *Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst*: <https://www.stmwk.bayern.de/>

³⁰³ Schmidt, T., *Op. Cit.*, 2017, p. 228.

³⁰⁴ Ibid.

³⁰⁵ Ivi, p. 3.

6.1.2.1 Modello dell'Intendant e Centralizzazione del Potere

Uno degli aspetti centrali delle criticità strutturali nei teatri tedeschi è la concentrazione del potere nel modello dell'Intendant, dove il direttore artistico ricopre un ruolo quasi assoluto. Questo sistema di gestione attribuisce a una singola persona il potere decisionale su tutti gli aspetti del teatro, compresi quelli artistici, amministrativi e finanziari. Schmidt sottolinea che questo modello di leadership è stato a lungo dominante e ha prodotto un ambiente in cui il "potere è concentrato in una sola persona", il che può portare a disfunzioni organizzative e un'eccessiva rigidità³⁰⁶. Questo sistema gerarchico crea una forte dipendenza da una figura centrale, limitando la partecipazione collettiva e l'innovazione.

In Baviera, dove teatri come il *Bayerische Staatsoper* e il *Residenztheater* seguono tradizionalmente questo modello, la centralizzazione del potere può diventare problematica quando il direttore artistico impone una visione univoca, senza tenere conto delle necessità di altre figure professionali o delle nuove dinamiche culturali.

Un altro elemento critico delle strutture teatrali tedesche riguarda la scarsa rappresentanza del personale. Nonostante esistano organi formali come i consigli dei lavoratori, la loro influenza effettiva sulle decisioni aziendali è molto limitata³⁰⁷. Nei teatri bavaresi, come altrove, la presenza di questi organi non si traduce in un reale coinvolgimento nei processi decisionali.

In Baviera, dove molte delle istituzioni culturali sono legate a figure di direttori artistici di alto profilo, questa tendenza si manifesta in un forte controllo individuale su tutte le decisioni artistiche, a scapito di una gestione più inclusiva e partecipativa. L'eccessiva centralizzazione del potere, combinata con la scarsa rappresentanza del personale, porta inevitabilmente a una mancanza di trasparenza nelle decisioni³⁰⁸. Le decisioni vengono prese senza un adeguato coinvolgimento del personale, il che crea sfiducia e divisioni all'interno delle organizzazioni. In Baviera, questo rischio è particolarmente sentito nei grandi teatri pubblici, dove le decisioni strategiche riguardanti la programmazione, i finanziamenti e il personale vengono spesso comunicate solo a decisione avvenuta, senza un reale processo di consultazione.

Inoltre, il sistema teatrale tedesco, caratterizzato da questo tipo di leadership accentrata, tende a essere resistente all'innovazione³⁰⁹. Il desiderio di mantenere lo status quo e il timore di sperimentare nuovi modelli di gestione o produzione impediscono lo sviluppo di soluzioni innovative. Nei teatri bavaresi,

³⁰⁶ Ivi, p. 62.

³⁰⁷ Ivi, p. 225.

³⁰⁸ Ivi, p. 223.

³⁰⁹ Ivi, p. 226.

dove la tradizione culturale è fortemente radicata, questa resistenza al cambiamento può risultare un ostacolo alla modernizzazione e alla capacità di rispondere alle nuove esigenze del pubblico e del mercato culturale.

Schmidt esplora diverse soluzioni innovative e modelli alternativi di gestione teatrale, evidenziando come i teatri tedeschi possano beneficiare di approcci più flessibili e orientati alla partecipazione. Schmidt critica il modello tradizionale dell'Intendant, che attribuisce al direttore artistico un controllo eccessivo su tutti gli aspetti della gestione teatrale, e propone invece modelli che favoriscono una maggiore democratizzazione e trasparenza³¹⁰.

La Doppia Leadership come Modello di Riforma

Una delle innovazioni proposte è il modello di doppia leadership, che prevede una separazione delle responsabilità tra un direttore artistico e un amministratore delegato. La doppia leadership consente di ridurre la concentrazione di potere nelle mani di una sola persona, migliorando al contempo la gestione delle risorse finanziarie e del personale.³¹¹ Schmidt propone la doppia leadership come un modello di transizione verso una gestione teatrale più aperta, partecipativa e democratica. In questo sistema, il potere decisionale è condiviso tra un direttore artistico e un direttore amministrativo o generale, ognuno con competenze e responsabilità specifiche.

Modelli Partecipativi e Collaborativi

Schmidt esplora inoltre i modelli partecipativi e la gestione collettiva, pratiche innovative che cercano di superare i limiti del modello tradizionale. Un esempio di gestione collettiva è offerto dal Theaterhaus Jena, un teatro in cui le decisioni sono prese collettivamente da tutti i membri dell'ensemble e del personale. Questo modello mira a eliminare la gerarchia tradizionale e a creare un ambiente più democratico, in cui le responsabilità sono condivise tra tutti i membri del team. In questo caso, la gestione teatrale è meno gerarchica e più aperta al contributo di tutti i membri dell'organizzazione, permettendo una partecipazione democratica alle decisioni artistiche e organizzative³¹².

Questi modelli collaborativi rappresentano una valida alternativa alle strutture gerarchiche tradizionali e offrono una maggiore flessibilità decisionale, promuovendo una cultura del lavoro più partecipativa.

³¹⁰ Ivi, p. 223.

³¹¹ In Italia, magistrale, in questo senso, fu la coppia Strehler-Grassi, mentre è recentissimo il caso della nuova coppia alla direzione di Emilia-Romagna Teatro formata da Natalia di Iorio e Elena Di Gioia.

³¹² Schmidt, T., *Op. Cit.*, 2017, p. 229.

Ma Schmidt mette ben in evidenza le difficoltà legate alla transizione verso modelli di gestione più democratici. Una delle principali sfide è rappresentata dalla resistenza al cambiamento da parte della dirigenza. Egli osserva che, in molti casi, i membri del personale sono riluttanti a rinunciare ai privilegi acquisiti all'interno del sistema gerarchico, poiché il sistema tradizionale offre una maggiore stabilità e sicurezza³¹³. Allo stesso modo, i direttori artistici, abituati ad avere un controllo totale sulle decisioni artistiche, spesso vedono con sospetto qualsiasi cambiamento che potrebbe limitare il loro potere.

Al contrario, la transizione verso la doppia leadership o verso modelli collaborativi richiede un cambiamento culturale all'interno delle istituzioni teatrali, che dovrebbe essere sostenuto sia dalla dirigenza sia dal personale³¹⁴. In Baviera, dove il sistema teatrale è particolarmente legato alla tradizione, questa resistenza può essere particolarmente forte. Tuttavia, suggerisce che con il giusto sostegno politico e una maggiore sensibilizzazione sui benefici della partecipazione, è possibile superare queste barriere e creare teatri più inclusivi e innovativi.

Uno degli elementi chiave per il successo di queste riforme è il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei processi decisionali. Egli evidenzia che nei teatri che hanno adottato modelli partecipativi, la creazione di consigli del personale e comitati di gestione ha consentito ai lavoratori di avere voce in capitolo nelle decisioni chiave, migliorando il clima lavorativo e favorendo una maggiore responsabilità condivisa³¹⁵. Oltre al coinvolgimento interno, Schmidt sottolinea anche l'importanza di coinvolgere le comunità locali nei processi decisionali dei teatri. Egli afferma che i modelli partecipativi non solo migliorano la trasparenza all'interno dell'organizzazione, ma rafforzano anche il legame tra i teatri e il loro pubblico. Oltre ai modelli di gestione partecipativa, Schmidt affronta il tema dell'innovazione artistica come elemento cruciale per il futuro dei teatri tedeschi. Egli sostiene che i teatri devono essere disposti a sperimentare con nuovi formati e modelli di produzione per rimanere rilevanti in un panorama culturale in rapido cambiamento. Schmidt osserva che i teatri che adottano modelli più aperti e democratici sono spesso quelli che "producono opere più innovative e rispondono meglio alle aspettative del pubblico moderno"³¹⁶.

Questo spirito di innovazione può essere osservato in vari festival teatrali e nelle produzioni che cercano di combinare forme teatrali tradizionali con nuove tecnologie, o che sperimentano con il teatro partecipativo e l'interazione con il pubblico. Queste iniziative non solo contribuiscono a rinnovare l'interesse del pubblico, ma favoriscono anche una maggiore sostenibilità economica grazie

³¹³ Ivi, p. 223.

³¹⁴ Ivi, p. 225.

³¹⁵ Ibid.

³¹⁶ Ivi, p. 229.

all'inclusione di nuove fasce di spettatori e al coinvolgimento di comunità locali. Di questi processi di rinnovamento, il teatro italiano che, pur con alcune significative eccezioni, è in una fase di stagnazione creativa, dovrebbe prendere piena consapevolezza, riconoscendo il valore delle esperienze internazionali più innovative e introducendo progressivamente nelle proprie prassi modelli innovativi e sperimentali.

Dipendenza dalle Sovvenzioni Pubbliche

Anche il sistema teatrale tedesco, così come quello italiano, si basa su un immenso sistema di sovvenzioni, senza le quali la maggior parte dei teatri non potrebbe funzionare. Schmidt osserva che in media, i teatri ricavano circa un quarto del loro budget da risorse proprie, mentre il resto del budget proviene da fondi pubblici³¹⁷. Nei teatri lirici, proprio come in Italia, le risorse proprie rappresentano una quota ancora più bassa del totale. Anche in Baviera, questo modello è fortemente presente, dove i grandi teatri, come il Bayerische Staatsoper, dipendono in larga parte dai finanziamenti pubblici.

La vulnerabilità di questo sistema è evidente: qualsiasi cambiamento nei finanziamenti statali, dovuto a crisi economiche o cambiamenti politici, mette a rischio la sostenibilità delle istituzioni culturali. Su questo fronte, è interessante citare quella che egli definisce la "crisi di legittimazione" che affligge il sistema teatrale tedesco³¹⁸. Egli sostiene che la crescente difficoltà nel giustificare il sostegno pubblico ai teatri deriva principalmente dal rapporto disturbato del teatro con il suo pubblico. Solo una piccola parte della popolazione, circa il 9%, si considera frequentatrice di teatro, e questa percentuale è in calo. Schmidt nota che negli ultimi cinque anni, uno spettatore su dieci è stato perso, con una particolare diminuzione di pubblico giovane³¹⁹.

Di fianco alla crisi di legittimazione, vi è anche quella della sovrapproduzione, prima responsabile, secondo l'autore, della crisi finanziaria del teatro tedesco³²⁰. Molti teatri, inclusi quelli bavaresi, producono un numero eccessivo di spettacoli, spesso superiore alla domanda del pubblico, portando così a un esaurimento delle risorse finanziarie. La soluzione proposta da Schmidt è una riduzione del repertorio e una gestione più oculata delle risorse³²¹.

³¹⁷ Ivi, p. VII.

³¹⁸ Ivi, p. 166.

³¹⁹ Ivi, p. VII.

³²⁰ Ivi, p. 91.

³²¹ Ivi, p. 98.

6.1.3 Implicazioni culturali e teatrali nell'ottica di una maggiore autonomia regionale

Sotto il profilo culturale, e in particolare per il settore del teatro, una maggiore autonomia regionale potrebbe comportare diversi rischi e conseguenze negative. Sebbene l'autonomia possa portare vantaggi in termini di gestione locale e adattamento alle esigenze specifiche di ciascuna Regione, esistono potenziali criticità che potrebbero emergere in un sistema di autonomia culturale più accentuata. Di seguito sono evidenziati gli aspetti negativi più rilevanti.

1. Disparità di accesso alla cultura

Una maggiore autonomia finanziaria e decisionale delle regioni in ambito culturale potrebbe accentuare il divario culturale tra le regioni più ricche, che hanno le risorse per investire in teatri, spettacoli e progetti culturali, e le regioni più povere, che potrebbero trovarsi in difficoltà nel finanziare iniziative teatrali di alta qualità. Questo potrebbe creare una netta divisione tra regioni che possono mantenere una scena teatrale vivace e innovativa e altre che rischiano di vedere ridotti gli investimenti in cultura.

L'autonomia potrebbe portare a una frammentazione dell'offerta culturale a livello nazionale, con alcune regioni che potrebbero sviluppare una scena teatrale forte e ben finanziata (come già, per altro, accade), mentre altre potrebbero non riuscire a garantire lo stesso livello di qualità o varietà negli spettacoli. Questo diverrebbe particolarmente problematico per le regioni meno sviluppate economicamente, dove la popolazione potrebbe avere minore accesso a spettacoli teatrali di rilievo o a produzioni innovative.

2. Riduzione della coesione culturale nazionale

Il teatro è da sempre uno strumento di coesione culturale e identità nazionale. Con una maggiore autonomia regionale, le regioni potrebbero concentrarsi sulla promozione delle proprie tradizioni locali e specifiche culturali, rischiando di compromettere l'unità culturale nazionale, e acuendo la percezione di diversità culturale.

Progetti teatrali di respiro nazionale, che richiedono coordinamento e risorse condivise tra diverse regioni, potrebbero diventare più difficili da realizzare. La mancanza di un'azione concertata a livello nazionale potrebbe ridurre la capacità dell'Italia di promuovere grandi produzioni teatrali che rappresentano l'intero paese a livello internazionale, indebolendo la presenza culturale italiana nel panorama globale.

3. Disomogeneità nella qualità e nell'offerta teatrale

Una maggiore autonomia regionale potrebbe portare a una disomogeneità nella qualità delle produzioni teatrali. Le regioni con maggiori risorse potrebbero essere in grado di attrarre i migliori talenti artistici e

offrire produzioni di alta qualità, mentre le regioni meno dotate di risorse potrebbero faticare a mantenere lo stesso livello di eccellenza. Ciò potrebbe influenzare il livello artistico generale del teatro italiano, con un impatto negativo sull'intero settore culturale.

Il rischio è che le regioni più ricche e con una lunga tradizione teatrale (come la Lombardia, il Veneto o il Lazio) attraggano i migliori talenti e le migliori produzioni, lasciando le regioni meno fortunate con offerte teatrali di qualità inferiore. Questo potrebbe portare a una concentrazione dell'eccellenza teatrale solo in alcune aree del paese, limitando l'accesso a produzioni di alta qualità nelle altre regioni.

4. Diminuzione dei fondi statali per il teatro

In un sistema di maggiore autonomia regionale, i finanziamenti pubblici statali destinati alla cultura, e in particolare al teatro, potrebbero diminuire. Le regioni più autonome potrebbero doversi assumere una quota maggiore dei costi per sostenere le proprie produzioni teatrali, il che potrebbe portare a difficoltà finanziarie per quelle regioni che non dispongono di un'economia locale abbastanza forte da supportare un settore culturale fiorente.

La distribuzione dei fondi pubblici potrebbe diventare oggetto di conflitti tra lo Stato centrale e le Regioni, con quelle più ricche che potrebbero richiedere una maggiore autonomia fiscale per gestire i propri bilanci culturali, lasciando le Regioni più povere a competere per i fondi rimanenti.

5. Riduzione della mobilità e delle collaborazioni interregionali

Una maggiore autonomia regionale potrebbe ridurre la mobilità degli artisti tra le regioni, poiché i finanziamenti e le opportunità potrebbero concentrarsi maggiormente all'interno dei confini regionali. Questo potrebbe limitare le collaborazioni tra regioni e ridurre le opportunità per gli artisti di lavorare su progetti di respiro nazionale o internazionale, compromettendo la crescita artistica del settore teatrale italiano.

Progetti teatrali che coinvolgono più regioni potrebbero diventare meno frequenti, poiché ogni regione potrebbe preferire finanziare progetti interni piuttosto che partecipare a collaborazioni interregionali, si guardi per esempio alla conformazione attuale delle residenze artistiche e alla rete che, a livello ministeriale, rappresentano. La maggiore autonomia finanziaria delle Regioni potrebbe ridurre le opportunità di scambio culturale e ostacolare lo sviluppo di reti artistiche a livello nazionale.

6. Rischio di provincialismo culturale

Una maggiore autonomia culturale potrebbe portare a un provincialismo culturale, con le regioni che si concentrano esclusivamente sulla promozione delle proprie tradizioni locali a scapito di una visione più

ampia e inclusiva della cultura nazionale e internazionale. Questo potrebbe limitare l'apertura delle regioni verso esperienze teatrali nuove e innovative, bloccando la crescita culturale a livello nazionale. Mancanza di dialogo interculturale: Un'eccessiva focalizzazione sulle tradizioni locali rischia di indebolire il dialogo interculturale tra le regioni e con il panorama teatrale internazionale. Il teatro italiano potrebbe diventare più frammentato e chiuso su sé stesso, con minori occasioni di confronto e scambio con altre realtà culturali.

L'immagine qui delineata rappresenta un'ipotesi estrema, utile per evidenziare i potenziali pericoli di un processo di decentramento non accompagnato da adeguati strumenti di coordinamento e perequazione. Concludendo, quindi, è opportuno sottolineare che una maggiore autonomia regionale nel settore culturale e teatrale potrebbe portare ad alcune conseguenze negative, come un aumento delle disparità territoriali nell'offerta culturale, una riduzione della coesione nazionale e della qualità delle produzioni, e una maggiore difficoltà nel sostenere progetti di ampio respiro. È necessario che qualsiasi forma di autonomia sia bilanciata da meccanismi di coordinamento e supporto nazionale per garantire che tutte le regioni possano continuare a offrire un accesso equo e di qualità alla cultura teatrale. L'unità e la coesione culturale devono essere preservate per evitare la frammentazione del patrimonio culturale italiano e per mantenere il teatro come strumento di dialogo e identità collettiva.

6.1.4 Attuare una riforma del teatro, in un'ottica comparata

Il presente paragrafo riprende la proposta di riforma teatrale formulata da Thomas Schmidt, ipotizzandone un adattamento al sistema italiano. Schmidt sistematizza le sue idee di riforma del teatro in otto grandi e complessi nuclei all'interno dei quali si sviluppano quaranta punti³²²:

³²² Ivi, p. 376.

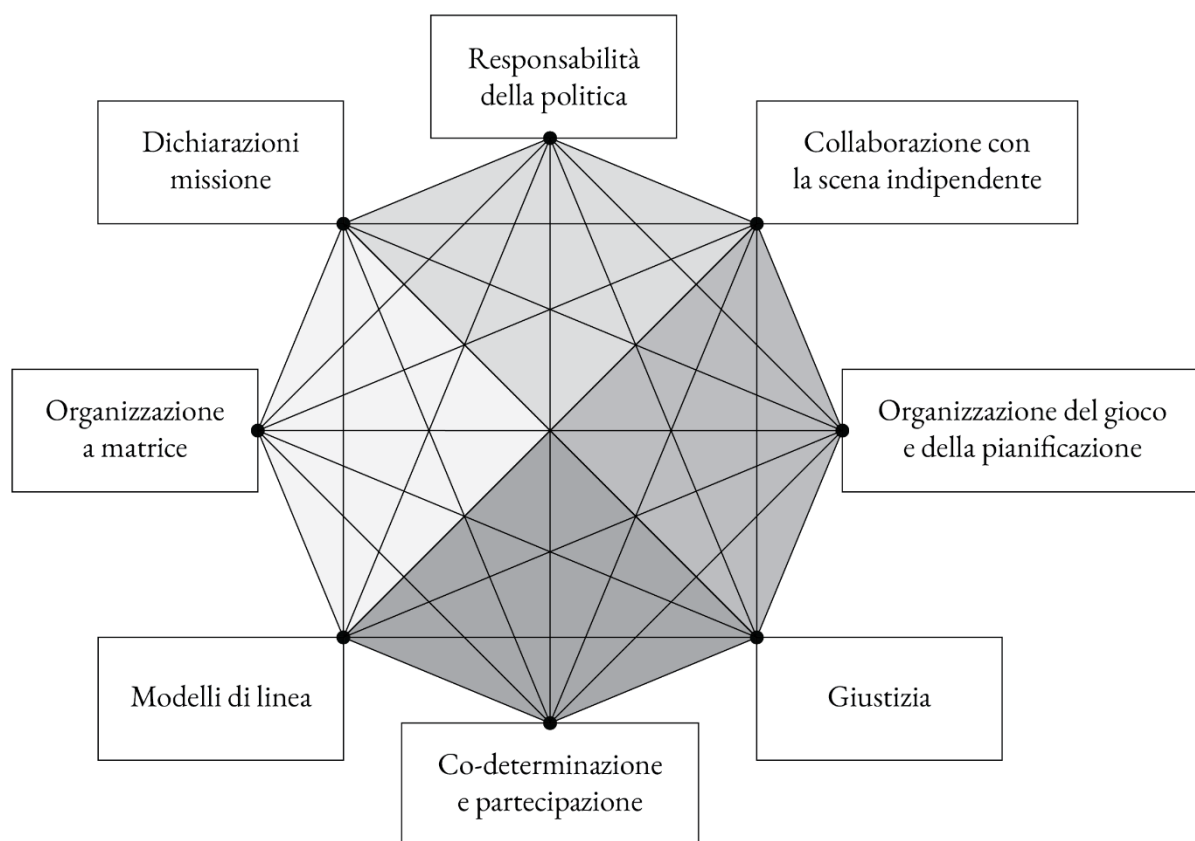


Figura 6.1: otto nuovi parametri delle future operazioni di teatro (Fonte: Schmidt)

L'autore propone il suo catalogo di proposte come un catalogo non esaustivo. Afferma che può essere ampliato liberamente, tenendo presente i principi fondamentali dei cosiddetti otto paradigmi. I modelli proposti rappresentano strumenti flessibili – mai definitivi – che, combinati in modi diversi e adattati nel tempo, possono contribuire a una riforma globale del teatro, sempre considerando l'elevato grado di specificità che ogni istituzione teatrale ha acquisito col passare del tempo. Sottolinea che non si tratta di un insieme di idee irrealistiche: molte delle soluzioni proposte potrebbero essere messe in pratica in tempi relativamente brevi, a condizione che ci sia una reale volontà politica. Senza quest'ultima, però, non può esserci alcuna riforma profonda né per i teatri né per l'intero sistema teatrale.³²³

³²³ Ivi, pp. 375-376.

Struttura organizzativa:	Gestione:	Personale:	Finanziamento:	Sistema:
Dichiarazione di missione	Gestione del cambiamento	Sviluppo del personale	Ordine di base	Consulenza indipendente
Matrice	Cultura manageriale / Stile manageriale	Formazione continua / Professionalizzazione	Accordi di finanziamento a lungo termine	Programma per le strutture di emergenza
Consiglio di amministrazione	Dipartimento di gestione	Piano di sviluppo delle tasse	Modello 80/20 – Finanziamento base	Plus Sistema: Riforme di adeguamento strutturale
Test di idoneità	Amministrazione snella	Limitazione delle tariffe massime, impegni volontari	Clausola del 5%	Professionalizzazione degli organi di vigilanza
Codeterminazione	Comunicazione / Trasparenza	Equa retribuzione per le donne	Finanziamento alternativo	Lobbying
Stagione mista	Riduzione della sovrapproduzione	Pratica non estensiva	Benchmarking	Nuove reti
Contratto collettivo standardizzato	Gestione della produzione / Produttori creativi	Nuove immagini professionali / Produttori creativi	Fondazione Teatro Nazionale	Cooperazione con la scena indipendente
Dimissioni dal servizio pubblico	Gestione della qualità	Orientamento del team	Forma giuridica: Fondazione	Nuove case di produzione

Tabella 6.1: la matrice della riforma (Fonte: Schmidt)

Schmidt afferma che il teatro può essere riformato e riallineato solo dall'alto verso il basso³²⁴. Su questo specifico punto è importante dissentire poiché nella situazione politica, sociale e cultura in cui versa l'Italia oggi, una riforma che parta dall'alto non solo non è possibile ma non è nemmeno auspicabile. Una riforma politica è una necessità collettiva e in quanto tale deve essere un fatto sociale. Certo, i teatri, le fondazioni e le organizzazioni che dispongono di più risorse devono essere in prima linea nel quadro di questo cambiamento, ma alle loro spalle deve esserci tutto il mondo dello spettacolo italiano, indipendente e non.

6.1.4.1 Gruppo di riforma 1: questioni organizzative e strutturali

Il primo gruppo di riforma di Schmidt contiene le questioni organizzative e strutturali. Il primo punto del gruppo riguarda lo sviluppo e la definizione di una dichiarazione di missione aziendale. Questo è un prerequisito per ogni processo di organizzazione e riorganizzazione: essa formula l'immagine di sé, i principi fondamentali e gli obiettivi chiave di un'organizzazione e ha principalmente un effetto interno, fornendo guida, orientamento e motivazione ai dipendenti. Allo stesso tempo, la dichiarazione di missione ha anche un effetto esterno e chiarisce che tipo di organizzazione è e cosa rappresenta. Per questo motivo, la dichiarazione di missione dovrebbe essere pubblicizzata attivamente. Si può trovare negli opuscoli della stagione e su Internet.³²⁵

³²⁴ Ivi, p. 388.

³²⁵ Ivi, p. 388.

Il secondo punto è l'organizzazione a matrice. Le quattro aree principali costituiscono i servizi fondamentali dell'intero ciclo produttivo teatrale. La Direzione svolge le funzioni di gestione aziendale e, oltre agli aspetti amministrativi generali, si occupa anche di relazioni pubbliche, gestione della qualità, controllo di gestione, revisione interna, sviluppo del pubblico e delle attività successive agli spettacoli, come il servizio accoglienza. L'area Programmi è responsabile della concezione artistica e dello sviluppo dei contenuti, includendo drammaturghi, registi, compositori e autori interni. L'area di Produzione cura la pianificazione operativa e l'organizzazione dei progetti, con figure chiave come i direttori di produzione (produttori creativi), gli schedulatori e gli assistenti. Infine, vi è il reparto tecnico, che si occupa dell'esecuzione tecnica delle produzioni.

Di fianco all'organizzazione a matrice, il punto immediatamente successivo nel programma di riorganizzazione riguarda l'abolizione del modello a gestione gerarchica e la sua sostituzione con gruppi di gestione. Nelle parole di Schmidt il trasferimento del potere decisionale dal singolo al team semplificherebbe i processi decisionali, porterebbe a una migliore identificazione dei dipendenti e a una maggiore motivazione, migliorando anche significativamente la comunicazione. Nell'esperienza di chi scrive, il vantaggio di un'organizzazione orizzontale è sicuramente quello dell'identificazione e dell'appartenenza, ma il processo delle scelte decisionali subisce rallentamenti proprio a causa del numero di persone interessate alla causa e del confronto che devono avere. Tuttavia, alcuni interessanti casi di gestione collettiva stanno emergendo in tutta Europa, come ad esempio quello del collettivo francese LA HORDE, che dal 2019 gestisce la direzione del Balletto Nazionale di Marsiglia.

Sempre per quanto riguarda la direzione del teatro, il quarto punto di Schmidt sostiene l'introduzione di esami di ammissione per tutti i direttori di primo livello. È ovvio che nel quadro di questa analisi questo punto riguarda le organizzazioni strutturate o semi-strutturate. Infatti, mentre gli esami per i direttori gestionali dovrebbero essere preparati dal dipartimento di risorse umane dell'ente e valutare competenze professionali, adeguata intelligenza emotiva, sociale e intellettuale e capacità di leadership³²⁶, i direttori artistici dovrebbero essere scelti direttamente dagli ensemble. A questo processo si collega il quinto punto del gruppo: la codeterminazione. Data, infatti, la partecipazione dell'ensemble ai processi decisionali, i partecipanti devono essere debitamente organizzati.

Il sesto punto del primo gruppo previsto da Schmidt porta il nome di "Stagione mista – pianificazione orientata alla domanda"³²⁷. Il punto ovviamente fa riferimento alla tradizione dei teatri lirici tedeschi che, come quelli italiani ospitano concerti di musica classica, spettacoli di balletto e d'opera, e si presenta come una svolta significativa nel modo in cui le istituzioni teatrali possono (e dovrebbero) strutturare la

³²⁶ Ivi, p. 389.

³²⁷ Ivi, p. 390.

propria attività. Tuttavia, ciò che rende questo punto realmente innovativo non è tanto la varietà dell'offerta, quanto il suo orientamento alla domanda. Questo concetto rompe con un modello produttivo teatrale spesso autoreferenziale, in cui la programmazione è dettata più dai gusti della direzione artistica o dalle dinamiche interne all'ambiente teatrale che da un'analisi concreta dei bisogni e desideri del pubblico reale. L'accento sulla domanda, infatti, introduce una logica più partecipativa e adattiva, in cui il teatro non si limita a “offrire cultura”, ma si propone di dialogare attivamente con la comunità di riferimento, ascoltarne le esigenze e interpretarne i codici sociali e culturali.

Questa prospettiva ha implicazioni profonde. Se un teatro conoscesse davvero la propria domanda non solo potrebbe aumentare l'affluenza, ma potrebbe anche assumere un ruolo politico e culturale più incisivo. In una società in cui la produzione artistica è spesso costretta ad adattarsi a temi imposti “dall'alto”, una conoscenza concreta e documentata del pubblico metterebbe le direzioni artistiche nella posizione di contrattare con maggiore forza. Le “tematiche del momento”, spesso selezionate in modo top-down dai decisori politici o dagli sponsor, dovrebbero confrontarsi con una base reale di esigenze culturali e sociali espresse dal pubblico.

In questo senso, l'approccio orientato alla domanda restituisce potere non solo alle comunità, ma anche alle strutture teatrali stesse, che smetterebbero di essere semplici esecutori di linee imposte dall'esterno per trasformarsi in mediatori culturali consapevoli, capaci di proporre visioni artistiche coerenti con la società in cui operano, senza rinunciare alla propria autonomia progettuale.

In ultima analisi, Schmidt sta suggerendo un cambio di paradigma: il teatro come ecosistema flessibile e reattivo, dove l'ascolto del pubblico non significa abbassare l'asticella qualitativa o inseguire il gusto popolare, ma piuttosto costruire rilevanza culturale. Una stagione orientata alla domanda è un dispositivo strategico per rilegittimare il teatro nella sfera pubblica, garantendo allo stesso tempo sostenibilità, impatto sociale e coerenza artistica.

Il contratto collettivo standard – il settimo punto – rappresenta un obiettivo complesso e politicamente importante nel contesto della riforma del sistema teatrale italiano. I lavoratori dello spettacolo affrontano gravi difficoltà nel raggiungere una stabilità salariale, a causa della natura intermittente del lavoro, della frammentazione contrattuale, della scarsa protezione sociale e della debolezza dei finanziamenti pubblici. I contratti sono spesso precari o atipici, i periodi non lavorati non sono adeguatamente tutelati, e l'accesso alle prestazioni previdenziali risulta difficile. Nonostante alcuni tentativi normativi, come il “Codice dello Spettacolo” e la proposta di una “indennità di discontinuità”, manca ancora una riforma strutturale in grado di unificare tutele, contributi e diritti.

L'ultimo punto del primo gruppo Schmidt lo definisce “disaccoppiamento dal settore pubblico”³²⁸. Uscire dal servizio pubblico, afferma, libererebbe i teatri dai vincoli giuridici e burocratici imposti dalle amministrazioni locali e regionali, che oggi esercitano un controllo frammentato e spesso contraddittorio, oltre a consentire una maggiore autonomia gestionale e l’attuazione di cambiamenti strutturali. Questa questione, in Italia come in Germania, per quanto interessante, è di difficile applicazione nel breve e nel medio termine poiché implicherebbe un cambiamento che, soprattutto sul fronte dei contributi che gli enti pubblici versano nelle tasche del teatro, non è sostenibile. Inoltre, il loro assetto giuridico non consente facilmente l’autonomia contrattuale o gestionale, e una trasformazione richiederebbe modifiche legislative e statutarie complesse. Ma il punto assume più valore nella visione sistemica e se messo in relazione con altri punti del Modello Schmidt, come vedremo più avanti.

6.1.4.2 Gruppo di riforma 2: gestione

Questo insieme di interventi introduce una nuova visione della gestione teatrale, sia dal punto di vista operativo che organizzativo. Al centro vi è l’adozione della gestione del cambiamento come strumento guida per accompagnare tutte le fasi di trasformazione e riforma. Sul piano organizzativo, la priorità è convertire i tradizionali uffici amministrativi in una struttura di gestione aziendale moderna ed efficiente. Due elementi chiave per rendere il teatro sostenibile e proiettato nel futuro sono: la riduzione pianificata della sovrapproduzione e l’implementazione di una gestione della produzione aggiornata e professionale.³²⁹

Il primo punto del secondo gruppo, e nono nella lista generale, è quello della gestione del cambiamento. L’adozione di una gestione strutturata del cambiamento come principio guida per la direzione teatrale implica l’impiego di strumenti gestionali moderni e aggiornati in ambiti fondamentali come pianificazione, organizzazione, finanziamento, risorse umane, comunicazione e management. È fondamentale, spiega Schmidt, che tutti i dipendenti siano informati e consapevoli dell’importanza di questi strumenti per il futuro del teatro, del carico di lavoro supplementare che possono comportare e dei risultati attesi. Inoltre, gli strumenti impiegati dai vertici gestionali devono essere trasmessi e applicati coerentemente anche ai livelli inferiori dell’organizzazione.

Nel punto chiamato “cambiamento della cultura manageriale e dello stile di gestione”³³⁰, l’autore individua quattro regole: il principio di maggioranza, il team, la ragione e l’argomentazione professionale. Il principio di maggioranza si applica a tutti i processi elettorali e decisionali di

³²⁸ Ivi, p. 392.

³²⁹ Ibid.

³³⁰ Ivi, p. 393.

competenza di un gruppo (che sia la direzione o un'équipe). Il lavoro, le decisioni, la pianificazione e la produzione si svolgono sempre in team, che il secondo punto. La razionalità deve guidare le decisioni, prevalendo su impulso ed emozione, ma senza mai soffocare la creatività. All'interno di una compagnia teatrale sovvenzionata, spettacoli e progetti devono svolgersi entro limiti sostenibili, in modo da garantire a tutti la possibilità di lavorare in modo continuativo e crescere professionalmente. Infine, l'argomentazione professionale vuole che il "si fa così" venga sostituito venga sostituita dai precedenti punti.

Il punto 11 riguarda la conversione dei dipartimenti amministrativi in dipartimenti di gestione e i suoi obiettivi sono auspicabili anche in Italia. Negli ultimi anni, spiega Schmidt³³¹, l'amministrazione dei teatri è cresciuta per far fronte a nuove esigenze, ma senza una vera riforma strutturale. Non sono stati assunti nuovi addetti per ambiti fondamentali come controllo di gestione, audit interno, sviluppo del personale, strategia, sponsorizzazione e lobbying, e i compiti sono rimasti concentrati su aspetti puramente burocratici. L'obiettivo della riforma è trasformare l'amministrazione in un dipartimento gestionale moderno, orientato a performance, qualità e strategia, capace di sostenere attivamente il cambiamento del teatro. Il modello paternalistico con un unico referente va superato, in favore di competenze distribuite tra specialisti, con personale esistente riformato e nuovo personale inserito strategicamente. Questo processo va accompagnato da figure qualificate e si lega a un nuovo stile gestionale fondato su trasparenza e conformità, permettendo così al teatro di dialogare con le discipline economiche e manageriali e arricchirne reciprocamente lo sviluppo.

Il punto 12 si collega strettamente a quello precedente ed è chiamato "riduzione della sovramministrazione (o riduzione snella)"³³² ed è fondamentale. L'eccesso di burocrazia interna ed esterna nei teatri ostacola non solo il lavoro operativo quotidiano, ma anche la capacità strategica delle organizzazioni, soprattutto quelle più piccole e meno organizzate, che è spesso si ritrovano assorbite da report, riunioni e audit, invece di concentrarsi sui progetti artistici. I meccanismi di controllo pubblici e non, alimentati dalla logica dei bandi, contribuiscono a questa distorsione, allontanando gli enti dal focus sugli ambiti artistici.

Il disordine temporale e burocratico con cui questi bandi si presentano (mai nessuno è uguale a quello precedente, né nella presentazione del progetto né nella rendicontazione) impongono l'integrazione di figure di management in un'area di gestione nell'organizzazione a matrice. Ma per alleggerire il carico amministrativo, in questo caso, il cambiamento dovrebbe arrivare dall'alto, fornendo per esempio modelli di reporting standardizzati, strumenti contabili e gestionali moderni, percorsi di formazione.

³³¹ Ivi, p. 394.

³³² Ivi, p. 395.

Il punto tredici, comunicazione e trasparenza, è fondamentale e la scrittura di questo testo lo ha dimostrato. Schmidt con questo punto intende dire che la comunicazione e la trasparenza rappresentano elementi centrali nella nuova visione della gestione teatrale. Sottolinea la necessità di dotare i teatri di strumenti più efficaci per migliorare la comunicazione sia interna che esterna, garantendo un flusso costante e chiaro di informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione. La trasparenza, in particolare, deve diventare un principio guida, superando le pratiche attuali che vedono spesso una comunicazione scarsa e reattiva, soprattutto nelle situazioni di crisi.

Proprio il punto della trasparenza è fondamentale nel teatro italiano, tantopiù per i grandi enti come quelli presi in esame in questo testo. Le analisi condotte in questi anni dal team di ricerca di cui faccio parte si sono dovute scontrare in primo luogo, continuamente, con la difficile reperibilità delle informazioni. Gli enti dello spettacolo presentano una notevole eterogeneità nella presentazione dei dati di gestione nei bilanci consuntivi. Questo perché nonostante i bilanci siano conformi alle indicazioni CEE, il momento dell'analisi dei dati risente principalmente dell'assenza di una normativa del settore spettacolo dal vivo che definisca regole precise e uniformi per la redazione delle note integrative. Questa mancanza di standardizzazione comporta che ciascun ente adotti criteri differenti nella presentazione delle informazioni, ad esempio relativamente alle entrate di botteghino, rendendo complessa e, in alcuni casi, impossibile un'analisi comparativa efficace sul lungo periodo. La mancanza di linee guida specifiche per la stesura di note di bilancio nel settore dello spettacolo dal vivo si traduce in una frammentazione dei dati, che ostacola la valutazione delle performance finanziarie e gestionali degli enti. Ad esempio, alcune Fondazioni Lirico-sinfoniche forniscono dati aggregati sulle entrate di botteghino, mentre altre distinguono tra ricavi da abbonamenti e biglietti singoli; alcune includono il numero totale di biglietti venduti, mentre altre omettono tale informazione. Questa eterogeneità nella rendicontazione non solo complica l'analisi, ma limita anche la possibilità di monitorare in modo trasparente l'impatto dei finanziamenti pubblici e privati sul sistema spettacolo. Pertanto, emerge la necessità di introdurre regole di bilancio specifiche per il settore dello spettacolo dal vivo, che garantiscano una presentazione chiara, uniforme e dettagliata dei dati economici, poiché sarebbe più che giusto e, anzi, doveroso poter accedere a tutte le informazioni utili.

Il quattordicesimo punto prevede il miglioramento dei sistemi di produzione (e la riduzione della sovrapproduzione). Bisogna sempre ricordare che questi punti sono stati ragionati dall'autore in base alla situazione dei Teatri Lirici tedeschi e, difatti, se applicassimo il titolo alle sole FLS italiane continuerebbe ad essere perfettamente coerente. Se allarghiamo lo sguardo a tutto quello che è il panorama dello spettacolo in Italia però, come stiamo facendo, le cose cambiano e il punto va affrontato con maggiore apertura, tanta quante sono le possibilità produttive che si presentano sui diversi livelli economici e produttivi dello spettacolo italiano.

Schmidt afferma per esempio che, nel teatro riformato, migliorare i sistemi di produzione significa affrontare in modo strutturato il problema della sovrapproduzione, riducendo la quantità di spettacoli per aumentarne la qualità³³³. Quest'affermazione di partenza risulta abbastanza pericolosa nel nostro caso perché, come di consuetudine, un tale processo applicato su larga scala, rischierebbe di tagliare fuori i soggetti più deboli, favorendo ancora una volta quelli con la potenza economica e produttiva maggiore. A maggior ragione, un discorso sul grado di attenzione da porre al problema va messo sul tavolo poiché un ragionamento sulla qualità degli spettacoli è difficile da supportare quantitativamente. Il problema richiede il ritorno al sesto punto del progetto di Schmidt, ovvero quello incentrato sulla pianificazione orientata alla domanda, che dovrebbe essere il punto di partenza per riflettere su quello che si vuole intendere con la parola "qualità".

Con il quindicesimo punto, Schmidt introduce una nuova figura, quella del produttore creativo. Nel nuovo modello teatrale riformato, la gestione della produzione assume un ruolo sempre più centrale come strumento di direzione strategica. Per questo motivo, è fondamentale introdurre la figura del produttore creativo, e dov'è possibile – dice – più di uno, in una struttura organizzativa a matrice.

Il produttore creativo non si limita alla supervisione logistica, ma è responsabile dell'intera gestione del ciclo produttivo: pianifica, coordina e ottimizza tutti i processi operativi, con attenzione sia agli aspetti organizzativi che economici. Questa figura assomiglia, nel disegno di Schmidt, molto a quella che viene comunemente definita direttore di produzione, una figura che possono permettersi solo enti con un budget medio/alto.

Il punto numero 16 riguarda la gestione della qualità. Questo punto è interessante perché con gestione della qualità Schmidt intende indicare sia la qualità artistica che quella organizzativa, dove la seconda si riferisce all'efficacia delle strutture, dei metodi e dei processi interni che sostengono l'intero ciclo produttivo. Una gestione sistematica della qualità consente di monitorare ogni fase del processo, dall'ideazione alla messa in scena, includendo anche i feedback post spettacoli, permettendo quindi di apportare modifiche nel tempo.

La qualità organizzativa, che comprende efficienza dei processi interni e delle funzioni di supporto, è vista da Schmidt come la base imprescindibile per ottenere sia risultati artistici validi che sostenibilità economica. Viene proposto un vero e proprio catalogo di qualità, da cui emergono alcuni principi fondamentali: attenzione allo spettatore, qualità produttiva, sviluppo istituzionale, semplificazione dei processi, efficienza, miglioramento delle competenze interne, rafforzamento dell'immagine pubblica e scambio attivo con il pubblico.

³³³ Ivi, pp. 396-397.

6.1.4.3 Gruppo di riforma 3: personale

Gli artisti e i dipendenti rappresentano la risorsa più preziosa di un teatro. Per questo motivo, il terzo gruppo di riforma si concentra in modo prioritario sulla gestione e valorizzazione del personale. I temi centrali riguardano lo sviluppo delle risorse umane, la creazione di nuove figure professionali che rispecchino i cambiamenti organizzativi, il raggiungimento di una maggiore equità tra i diversi gruppi di dipendenti e la riduzione del divario salariale. Un altro punto cruciale è la riforma delle pratiche di non rinnovo contrattuale, troppo spesso arbitrarie e legate ai cambi di direzione artistica o alle scelte stagionali. L'obiettivo, per Schmidt, è che l'identità di un teatro, in futuro, sia determinata più dalla continuità dell'ensemble che dalle decisioni temporanee delle singole direzioni.

Il diciassettesimo e il diciottesimo punto del disegno di Schmidt sono intitolati rispettivamente “sviluppo del personale” e “formazione continua e professionalizzazione a tutti i livelli”. Schmidt afferma che “la formazione del personale è oggi l'area più importante della gestione del personale”³³⁴ e, come in Germania, è pacifico affermare che anche in Italia questa è l'area più rudimentale, anche a causa dei cicli di direzione artistica. Ma anche a livello organizzativo, cioè su quel livello che non risente dei cambi di direzione artistica, quantomeno non sul fronte delle procedure, come si diceva precedentemente ai punti 12 e 16 il quadro è senza dubbio migliorabile.

Come afferma anche Schmidt nel punto 18, infatti, in risposta alle crescenti esigenze sociali, tecnologiche e organizzative, la formazione continua è riconosciuta come indispensabile per tutte le figure del teatro, a partire dalla dirigenza fino a coinvolgere tutti i livelli del personale³³⁵. Nel disegno dell'autore tedesco, i fondi per la formazione dovrebbero essere inclusi nel budget del teatro e la formazione dovrebbe riguardare sia le competenze manageriali e organizzative, sia gli aspetti tecnici e relazionali legati al lavoro quotidiano³³⁶. È vero, infatti, che l'adozione di un modello organizzativo a matrice e l'introduzione di nuovi strumenti gestionali richiedono aggiornamenti costanti e una cultura del miglioramento continuo, anche attraverso collaborazioni tra teatri e l'utilizzo di formatori altamente qualificati, strumenti e possibilità, che dovrebbero essere messe a disposizione dagli stessi enti che imbandiscono le gare.

Anche i tre punti successivi del disegno di Schmidt (19, 20 e 21) possono essere circoscritti in un unico grande discorso poiché riferiscono tutti al medesimo ambito di azione. L'autore li intitola rispettivamente: “introduzione di piani di sviluppo salariale”, “Impegni volontari vincolanti e tetto massimo dei compensi”, “Equa retribuzione per le donne”.

³³⁴ Ivi, p. 400.

³³⁵ Ivi, p. 401.

³³⁶ Ivi, p. 400.

Al contrario di quanto afferma l'autore a proposito del modello dei teatri lirici tedeschi, dove "i direttori artistici tendono naturalmente a reclutare i migliori artisti e spesso a pagare loro compensi più alti dei loro predecessori"³³⁷, nel panorama italiano, e questo vale soprattutto per il mondo delle compagnie indipendenti, anche laddove si ritrovano ad interfacciarsi con istituzioni stabili, la situazione presenta un quadro diametralmente opposto. Se già gli artisti guadagnano poco, è consuetudine che i teatri cerchino di giocare a ribasso, nel tentativo di tagliare i costi di gestione, ma sulla pelle degli artisti. Ad ogni modo, la proposta dell'autore riguarda l'introduzione di un piano tariffario che elimini la negoziazione e stabilisca in maniera uniforme un compenso uniforme. Questo potrebbe essere fatto seguendo diversi parametri come, per esempio, l'impegno produttivo da parte della compagnia, il numero di interpreti, le spese di viaggio, l'anzianità della compagnia e/o dei membri che ne fanno parte. Un ragionamento di questo tipo potrebbe forse veramente aiutare l'egemonia della qualità, poiché a parità economica i teatri dovrebbero essere incentivati a scegliere per la propria programmazione il progetto artistico qualitativamente migliore invece di sceglierne uno di qualità inferiore ma che comporta un risparmio economico. Altresì, l'applicazione di un tetto salariale, farebbe sì che le "star" non prosciugherebbero i fondi dei teatri, che di conseguenza cercherebbero di risparmiare sulla pelle di compagnie meno famose. Anche il punto 20 presentato da Schmidt continua sul filo di questa logica, proponendo un tariffario anche per direttori artistici, amministratori delegati e direttori, mentre il punto 21 richiede che, a parità di ruolo e competenze, donne e uomini ricevano lo stesso trattamento economico, integrando questo principio nelle politiche di parità.

Gli ultimi tre punti del secondo gruppo di riforma affrontano, rispettivamente, la revisione della prassi di non rinnovo contrattuale, l'introduzione di nuovi profili professionali e l'adozione di un orientamento organizzativo fondato sul lavoro di squadra. Il primo di questi aspetti mira a rafforzare le tutele contrattuali per i membri dell'ensemble, stabilendo criteri più rigorosi e trasparenti per la cessazione dei rapporti di lavoro, in particolare nei momenti di transizione dirigenziale.

L'eventuale estensione di un simile modello alla realtà teatrale italiana comporterebbe la necessità di un'analisi approfondita delle forme contrattuali attualmente vigenti che tenga conto della notevole frammentazione che caratterizza il settore dello spettacolo dal vivo. In Italia, attori, danzatori e musicisti freelance sono spesso sottoposti a un sistema altamente competitivo e instabile, che li costringe a partecipare a numerose audizioni annuali per ottenere contratti a progetto di breve durata, limitati a singole produzioni e privi di prospettive occupazionali continuative.

Alla luce di questa precarietà sistemica, appare evidente che una riforma efficace non può limitarsi alla ridefinizione delle modalità di ingaggio, ma deve includere l'introduzione di strumenti di sostegno

³³⁷ Ivi, p. 401.

economico strutturale. In tal senso, il modello francese dell'*intermittence du spectacle* rappresenta un riferimento concreto e già discusso, in grado di garantire una forma di reddito continuativo ai lavoratori dello spettacolo nei periodi di inattività, valorizzando il loro contributo artistico e assicurando maggiore stabilità professionale all'intero settore.

Nel punto 23, Schmidt immagina una serie di figure da affiancare al produttore creativo, quali il responsabile della qualità, il gestore del cambiamento, il referente per la comunicazione politica e il responsabile del lobbying, con l'obiettivo di rendere il lavoro più fluido e interconnesso tra i diversi reparti.

Resta tuttavia non definito se tali professionalità debbano essere interne o esterne all'organico già esistente. Schmidt non esclude, implicitamente, che esse possano emergere da un percorso di formazione e valorizzazione interna, soprattutto nei contesti in cui le risorse economiche non consentano nuove assunzioni. D'altro canto, nei casi in cui le condizioni finanziarie lo permettano, si potrebbe optare per il reclutamento esterno, cercando profili già specializzati nei rispettivi ambiti (management culturale, comunicazione politica, valutazione della qualità, ecc.).

In termini pratici, ogni compagnia o istituzione teatrale dovrebbe valutare, in funzione del proprio assetto economico e organizzativo, se:

- trasformare ruoli esistenti, aggiornandone funzioni e competenze;
- formare personale interno per ricoprire queste responsabilità;
- oppure reclutare figure esterne, con competenze specifiche da integrare nella struttura.

Il ventiquattresimo punto prevede l'orientamento al lavoro di squadra. Schmidt immagina un teatro del futuro che abbandona la figura isolata dell'artista solitario a favore di un modello collaborativo. Ogni produzione in questa visione viene realizzata da una squadra composta da unità operative multidisciplinari, favorendo la circolazione di competenze e superando le divisioni tra aree artistiche e amministrative.

6.1.4.4 Gruppo di riforma 4: nuovi finanziamenti

In Italia come in Germania il finanziamento è la caratteristica fondamentale del teatro ed è pacifico dire che le sovvenzioni degli enti locali e statali sono e dovranno rimanere la parte più importante del finanziamento futuro. In questo gruppo, Schmidt propone dei suggerimenti in merito ai metodi di distribuzione, ad una possibile nuova struttura per finanziamenti futuri, forme alternative di finanziamento e modalità di determinazione.

Partendo da questi presupposti, il punto 25 è intitolato "organizzazione di base del finanziamento futuro". In questo punto, l'autore afferma che:

“nel complesso, sarebbe possibile una struttura più chiara, in base alla quale gli Stati federali sarebbero i principali responsabili dei teatri statali, i comuni per i teatri comunali e, come novità, i comuni, gli Stati federali e il governo federale per i teatri regionali. Questo alleggerirebbe l'onere soprattutto per i piccoli comuni, che finora hanno sostenuto e finanziato i teatri statali, molto efficienti e di successo.”³³⁸

Guardando il caso del nostro Paese, una cosa simile sta sicuramente avvenendo con il Regionalismo Differenziato e la progressiva diminuzione dei fondi statali allo spettacolo. Ma com'è stato già detto, il rischio è quello di una frammentazione e disomogeneità alla cultura.

In assenza di una chiara ridefinizione delle competenze e di un sistema di finanziamento coordinato, il Regionalismo Differenziato sta già producendo un sistema teatrale frammentato e diseguale, in cui le Regioni più ricche e strutturate (Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto) sono in grado di sostenere le proprie istituzioni culturali, mentre quelle economicamente più deboli faticano a garantire livelli minimi di offerta e accessibilità. Questo contrasta con i principi costituzionali di eguaglianza nell'accesso alla cultura e rischia di creare un divario crescente tra “teatri forti” e “teatri deboli”.

Sull'esempio della proposta tedesca, anche in Italia si potrebbe ipotizzare un modello di finanziamento multilivello, che distingua tra:

- Teatri a prevalenza di responsabilità nazionale, di interesse strategico e simbolico (es. i cosiddetti teatri nazionali o le Fondazioni Lirico-sinfoniche);
- teatri a prevalenza di responsabilità regionale, con un impatto interprovinciale e funzioni formative e produttive diffuse (es. i TRIC, i festival e le accademie);
- teatri a prevalenza di responsabilità comunale (es. i Teatri Ragazzi e le accademie).

Un simile assetto presuppone però la definizione di criteri condivisi di classificazione, cofinanziamento e valutazione, accompagnati da meccanismi perequativi che compensino gli squilibri economici tra territori. In assenza di ciò, la delega agli enti locali rischia di tramutarsi in un arretramento dello Stato dalle sue responsabilità culturali.

In sintesi, se in Germania la riforma proposta da Schmidt mira ad alleggerire i piccoli comuni e razionalizzare i flussi finanziari, in Italia il processo in atto rischia di fare l'opposto: scaricare il peso della cultura sui livelli territoriali senza dotarli degli strumenti finanziari e normativi adeguati. Questo rende urgente una riformulazione della governance culturale nazionale, capace di coniugare autonomia, equità e sostenibilità.

³³⁸ Ivi, p. 405.

Il punto 26 prevede accordi di finanziamento e lungo termine. Per quel che riguarda questo punto, Schmidt afferma che l'urgenza di contratti di finanziamento a lungo termine “deriva dal fatto che in futuro i teatri dovranno essere garantiti indipendentemente e al di là delle direzioni artistiche”³³⁹.

La proposta dell'autore risponde all'esigenza di garantire stabilità e autonomia gestionale indipendentemente dai cambi di direzione artistica. Questo approccio si fonda sull'idea che la programmazione culturale, per essere realmente efficace e di qualità, richieda tempi di pianificazione estesi.

Applicando questa riflessione al contesto italiano, emerge con forza una delle criticità strutturali più evidenti del sistema teatrale nazionale: la durata degli accordi di finanziamento pubblici. Attualmente, lo Stato italiano stabilisce piani triennali, attraverso l'ex FUS, per la distribuzione delle risorse agli enti e alle compagnie. Tuttavia, questi accordi soffrono di una forte instabilità politica e amministrativa. Il cambio di governo, di vertici ministeriali o di orientamenti strategici può infatti influenzare pesantemente i criteri di erogazione, la visione culturale e i rapporti con gli operatori del settore, come già sta emergendo con il triennio 2025–2027.

Questa volatilità politica, unita all'assenza di una visione pluriennale condivisa tra i vari livelli istituzionali (Stato, Regioni, Comuni), rende difficile per le direzioni artistiche e gestionali costruire progettualità solide, avviare collaborazioni internazionali durature, investire nello sviluppo del personale o nella creazione di nuovi pubblici. Di conseguenza, anche le compagnie indipendenti si trovano in condizioni di grande precarietà, spesso legate alla realizzazione di progetti puntuali, senza prospettive di continuità o crescita.

La mancanza di contratti di finanziamento pluriennali vincolanti e garantiti impedisce inoltre l'attuazione di politiche culturali strutturali, lasciando spazio a logiche emergenziali dove il merito artistico può soccombere di fronte alla contingenza politica ed economica.

Per affrontare questa criticità, sarebbe auspicabile che anche in Italia si avviasse un dibattito sulla necessità di stabilizzare il rapporto tra istituzioni pubbliche e soggetti culturali attraverso strumenti contrattuali più lunghi (per esempio quinquennali), magari vincolati a valutazioni qualitative e di impatto sociale. Solo in questo modo si potrebbe dare ai teatri — e alle compagnie — la libertà di pensare nel tempo, di innovare con coraggio e di assumersi la responsabilità culturale che il loro ruolo richiede.

In sintesi, ciò che Schmidt indica come un presupposto tecnico-organizzativo, in Italia dovrebbe essere letto come una condizione necessaria per la sopravvivenza stessa del sistema teatrale pubblico e indipendente, oggi troppo esposto all'instabilità politica e alla mancanza di prospettiva.

³³⁹ Ibid.

Il punto 27 del manifesto di Schmidt è intitolato Modello 80/20 Finanziamento di base Plus³⁴⁰. Rappresenta un sistema riformato per la distribuzione delle sovvenzioni pubbliche ai teatri a livello statale, fondato su criteri più equi e orientati alle prestazioni. Una volta stabiliti un finanziamento di base stabile e contratti a lungo termine, il passo successivo consiste nel ricalibrare l’allocazione delle risorse pubbliche, tenendo conto di diversi fattori territoriali: densità di popolazione, ampiezza del bacino di utenza, partecipazione sociale, cooperazione con scuole, enti di assistenza e gruppi vulnerabili come rifugiati e senzatetto.

Il nuovo modello prevede due componenti di finanziamento. La prima è il finanziamento di base, garantito a tutti i teatri e pari all’80% del totale delle precedenti sovvenzioni, pensato per coprire in modo stabile i costi essenziali, in particolare quelli del personale. La seconda componente, il 20% residuo, rappresenta fondi di produzione che vengono centralizzati in un fondo comune, gestito da una commissione indipendente. Questi fondi vengono poi redistribuiti in base a criteri di merito, innovazione, sostenibilità e cooperazione, premiando ad esempio pratiche artistiche innovative o collaborazioni con il teatro indipendente.

Attraverso questo sistema, i teatri possono ricevere integrazioni variabili che vanno dal 15% al 25% rispetto al fondo originario, arrivando così a ottenere tra il 95% e il 105% della sovvenzione di partenza. In tal modo, le risorse si adattano progressivamente alle reali capacità e risultati delle istituzioni, incentivando un uso più efficiente, responsabile e creativo dei fondi pubblici. Se parte del fondo di produzione non viene assegnato, può essere conservato per l’anno successivo o destinato a un fondo strutturale di emergenza, se previsto.

Una critica al modello 80/20 riguarda la selezione degli indicatori territoriali utilizzati per determinare la redistribuzione delle risorse. Indicatori come la densità della popolazione, l’ampiezza del bacino d’utenza o il livello di cooperazione con enti scolastici e organizzazioni sociali, sebbene validi sul piano metodologico, rischiano di favorire sistematicamente i grandi centri urbani e le regioni economicamente più sviluppate, a scapito dei piccoli comuni e delle aree geograficamente svantaggiate, come gran parte del Mezzogiorno italiano. Tale impostazione potrebbe quindi riprodurre o amplificare squilibri territoriali già esistenti, anziché contribuire a una reale equità distributiva.

Un’ulteriore considerazione riguarda la centralità di un fondo strutturale di emergenza, previsto nel modello ma la cui attivazione appare subordinata a decisioni discrezionali. L’esperienza recente della pandemia da Covid-19 ha evidenziato in modo inequivocabile quanto sia fondamentale disporre di strumenti finanziari straordinari capaci di sostenere rapidamente il settore dello spettacolo dal vivo – sia istituzionale che indipendente – in situazioni di crisi. L’assenza o l’insufficienza di tali strumenti può

³⁴⁰ Ivi, p. 406.

infatti determinare il collasso dell'intero ecosistema culturale, con conseguenze profonde sia sul piano occupazionale che su quello sociale e artistico. Pertanto, la istituzionalizzazione di un fondo di emergenza stabile e accessibile dovrebbe rappresentare una componente strutturale e non accessoria del sistema di finanziamento pubblico alla cultura. Ma Schmidt arriva a questa conclusione solo in un punto successivo.

Il punto 28 è intitolato "clausola del 5%" e, come in tutti i precedenti casi, ci dà l'opportunità di ragionare sul sistema teatrale in toto. La clausola proposta da Schmidt rappresenta un'ulteriore misura per riequilibrare il sistema di finanziamento teatrale tedesco. Essa prevede un taglio del 5% dei fondi pubblici destinati ai teatri con la minore efficienza in termini di pubblico raggiunto per milione di euro investito, ovvero grandi teatri d'opera come quelli di Colonia, Stoccarda, Berlino o Lipsia che, pur avendo programmazioni ambiziose, raggiungono un numero relativamente basso di spettatori rispetto alle risorse impiegate.

I fondi così risparmiati verrebbero riassegnati ai piccoli teatri più virtuosi, che dimostrano di lavorare in modo efficiente ed economico. Questo meccanismo di redistribuzione incoraggerebbe i grandi teatri meno efficienti a rivedere la propria struttura organizzativa e i costi, mentre offrirebbe ai teatri minori l'opportunità di ampliare la propria attività produttiva, raggiungendo traguardi che attualmente risultano irraggiungibili a causa delle limitate risorse disponibili. L'intervento mira a una maggiore equità e sostenibilità del sistema teatrale, premiando la buona gestione e contenendo gli sprechi.

Nel contesto italiano, alla luce delle disuguaglianze persistenti nella distribuzione delle risorse pubbliche destinate allo spettacolo dal vivo, si possono ipotizzare due proposte alternative ispirate al principio di riequilibrio e accessibilità qui discusso nel modello tedesco.

La prima proposta prevede un taglio dell'8% dei contributi pubblici destinati alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, da destinarsi a un fondo di redistribuzione equa e meritocratica, orientato a sostenere le realtà più innovative, sperimentali e radicate nei contesti territoriali di riferimento. Tale fondo potrebbe premiare, attraverso criteri trasparenti e misurabili, i progetti che dimostrano un impatto significativo in termini di coinvolgimento del pubblico, dialogo con il territorio, inclusione sociale e rinnovamento dei linguaggi artistici.

La seconda ipotesi consiste in una copertura integrale del fabbisogno finanziario dei teatri d'opera da parte dei finanziatori pubblici, colmando l'attuale scopertura dell'8% rispetto ai costi complessivi di gestione. Una misura di questo tipo consentirebbe di abbattere radicalmente i costi dei biglietti, fino a rendere l'accesso agli spettacoli simbolico o gratuito, favorendo una partecipazione ampia e trasversale della cittadinanza e contribuendo a democratizzare l'accesso alla produzione culturale di eccellenza.

È evidente che le due proposte si fondano su logiche profondamente differenti e divergenti. La prima mira a riequilibrare il sistema a favore dell'innovazione, della sperimentazione e delle realtà artistiche

minori, proponendo un taglio selettivo ai finanziamenti delle grandi istituzioni lirico-sinfoniche per sostenere progettualità più dinamiche e territorialmente radicate. In questo senso, si privilegia una visione orizzontale e plurale della cultura, in cui l'accesso ai fondi pubblici è legato alla capacità di generare impatto sociale, apertura e rinnovamento dei linguaggi.

La seconda proposta, invece, si inserisce in una logica verticale e universalistica, che riconosce il valore della cosiddetta "cultura alta" ma propone di democratizzarla attraverso l'abbattimento delle barriere economiche. In questo scenario, il finanziamento pubblico totale delle spese di gestione mira a trasformare i teatri d'opera in spazi accessibili a tutta la popolazione, ponendo al centro l'idea della cultura come diritto collettivo e patrimonio condiviso.

Queste due linee, pur divergendo nei presupposti, non sono necessariamente incompatibili, ma richiedono una chiara scelta politica: se puntare a diversificare e decentralizzare l'offerta culturale, promuovendo nuove forme e nuovi soggetti, oppure a consolidare le grandi istituzioni, rendendole più inclusive e rappresentative. Entrambe le opzioni sollevano interrogativi cruciali sul ruolo dello Stato nella definizione delle priorità culturali e sul modo in cui intendiamo interpretare il concetto stesso di bene culturale pubblico nel XXI secolo.

Il punto 29 della riforma propone di diversificare le fonti di finanziamento dei teatri tedeschi, introducendo modalità alternative accanto ai contributi pubblici tradizionali. Schmidt riconosce che, a causa dei bassi prezzi dei biglietti e del limitato potenziale di sponsorizzazione, i teatri tedeschi continueranno a dipendere dalle sovvenzioni, ma incoraggia l'esplorazione di strumenti aggiuntivi come il finanziamento di base da parte della comunità, il crowdfunding e forme di partenariato silenzioso.

Ciò che è più interessante è che Schmidt richiama il modello del calcio professionistico tedesco, dove la sponsorizzazione privata rappresenta una quota rilevante delle entrate (tra il 10% e il 20%). Sottolinea che anche i teatri, per dimensione e impatto pubblico, possono aspirare a un ruolo analogo, a condizione che migliorino la loro capacità di comunicare valore, attrattività e visibilità alle aziende, aumentando così il loro potenziale di finanziamento privato.

Un ragionamento analogo a quello proposto da Schmidt sul parallelo tra teatri e calcio professionistico in termini di attrattività per la sponsorizzazione privata potrebbe essere applicato anche al contesto italiano – d'altronde i cinema, con le pubblicità pre-proiezione lo fanno già da decenni.

Come nel caso tedesco, anche in Italia il settore sportivo – in particolare il calcio – attrae da tempo investimenti consistenti da parte di sponsor privati, grazie alla sua ampia visibilità mediatica, al forte radicamento sociale e alla capacità di generare engagement emotivo. Il teatro, sebbene operi in un ambito molto diverso, possiede anch'esso un potenziale simbolico, culturale e territoriale rilevante, spesso sottoutilizzato, che potrebbe essere valorizzato in termini di ritorno d'immagine per le imprese.

Per rendere tale prospettiva praticabile, tuttavia, servirebbero alcuni passaggi fondamentali:

In sintesi, l'analogia con il calcio professionistico non è impropria, ma richiede di ripensare il posizionamento del teatro nello spazio pubblico. Affinché anche in Italia si possa raggiungere una quota significativa di finanziamento privato – come quel 10-20% auspicato – è necessario che il teatro diventi non solo un produttore di bellezza, ma anche un soggetto attivo nella costruzione del valore per la collettività e per il mondo economico.

Il punto 30 della riforma propone di introdurre strumenti di benchmarking per migliorare la redditività dei teatri, con particolare attenzione a quelli che mostrano una bassa efficienza in termini di pubblico raggiunto rispetto ai contributi pubblici ricevuti (sotto i 5.000–6.000 spettatori per milione di contribuenti).

Schmidt suggerisce che tali teatri vengano sottoposti a un'analisi approfondita, sia dal punto di vista contenutistico sia strutturale, al fine di individuare le cause di squilibri finanziari e di rigidità organizzative. Tutti i teatri, indipendentemente dalle dimensioni, dovrebbero monitorare con attenzione l'andamento dei costi e il comportamento del pubblico nel tempo, per valutare la redditività delle singole sezioni o reparti.

In questo contesto, l'introduzione di obiettivi di benchmarking – ovvero parametri di riferimento quantitativi e qualitativi – diventa uno strumento per guidare il lavoro verso una maggiore sostenibilità economica e un uso più efficiente delle risorse. Tali obiettivi dovrebbero essere verificabili e aggiornati periodicamente, per consentire confronti tra teatri di una stessa regione o su scala nazionale.

Schmidt lamenta l'assenza, fino ad oggi, di un sistema comparativo di dati accessibili: sebbene l'Associazione Teatrale Tedesca raccolga statistiche annuali, afferma, queste non sono accompagnate da analisi comparate pubbliche, impedendo un confronto sistemico utile alla programmazione e al miglioramento gestionale. L'attuazione di un benchmarking condiviso permetterebbe invece ai teatri di valutarsi reciprocamente e di individuare buone pratiche replicabili, favorendo un approccio più razionale e responsabile alla gestione.

Un ragionamento molto simile a quello proposto da Schmidt è stato assolutamente centrale nell'impostazione di questa tesi e dovrebbe costituire un principio guida per ogni processo di autoanalisi del teatro italiano. In un contesto segnato da disomogeneità organizzative, rigidità gestionali e opacità informativa, appare quanto mai urgente promuovere una riforma strutturale orientata al miglioramento dell'efficienza e della sostenibilità.

Gli squilibri attualmente presenti nel sistema teatrale nazionale, tanto a livello finanziario quanto organizzativo, andrebbero ribilanciati attraverso l'adozione di strumenti analitici condivisi e l'attivazione di pratiche di confronto interistituzionale. In parallelo, i sistemi gestionali rigidi che ancora caratterizzano molte realtà teatrali italiane dovrebbero essere aggiornati in funzione di una maggiore flessibilità operativa.

Soprattutto, le informazioni – oggi spesso frammentate, non sistematizzate o scarsamente accessibili – andrebbero collezionate in modo sistematico e utilizzate strategicamente per monitorare le performance, valutare l'efficacia delle scelte gestionali e orientare le politiche pubbliche verso un modello teatrale più trasparente, efficiente e responsabile. In tal senso, il benchmarking, inteso come processo continuo di raccolta, analisi e confronto dei dati, rappresenta non solo uno strumento tecnico, ma una pratica culturale di riflessione e miglioramento collettivo.

I punti 31 e 32 della riforma propongono la trasformazione strutturale dei teatri pubblici tedeschi attraverso la costituzione di fondazioni. Nel punto 31, Schmidt suggerisce la creazione di una Fondazione per il Teatro Nazionale, sostenuta dal governo federale, che includa i due teatri nazionali di Mannheim e Weimar, insieme all'Opera e al Balletto di Stato di Berlino. La fondazione avrebbe funzioni finanziarie e di supervisione, lasciando ai teatri autonomia artistica e gestionale quotidiana.

Nel punto 32 si propone una riforma più ampia, che prevede la conversione dei teatri comunali e statali di medie e grandi dimensioni in fondazioni di diritto pubblico, per assicurare maggiore stabilità finanziaria e giuridica. Le fondazioni garantiscono una maggiore resistenza ai tagli e offrono un quadro più flessibile per l'adozione di pratiche gestionali moderne. Due modelli vengono considerati: fondazioni singole per ciascun teatro, o fondazioni regionali unificate (Landesstiftungen), come nel caso del Meclemburgo-Pomerania Anteriore, dove tutti i teatri pubblicamente finanziati confluiscono in un'unica entità negoziale e finanziaria.

Le fondazioni avrebbero funzioni centralizzate di gestione economica, tra cui la distribuzione delle risorse, l'amministrazione di eventuali riserve, la gestione delle donazioni e l'attuazione di strategie di investimento. Questo assetto consentirebbe di ammortizzare tagli locali, razionalizzare la gestione dei finanziamenti (anche secondo il modello 80/20), e centralizzare la raccolta fondi e la sponsorizzazione, rendendo il sistema più efficiente e sostenibile, pur salvaguardando l'autonomia artistica dei singoli teatri.

6.1.4.5 Gruppo di riforma 5: riforma del sistema

Il quinto e ultimo gruppo di riforme si concentra su interventi a livello sistemico e politico, ovvero su quei cambiamenti che non riguardano direttamente l'organizzazione interna dei teatri, ma che ne condizionano profondamente il funzionamento e le possibilità di sviluppo. Questo segmento rappresenta il completamento del programma di riforma proposto da Schmidt, con l'obiettivo di stabilizzare nel lungo termine le trasformazioni già avviate e di consolidare una visione sostenibile e resiliente del sistema teatrale nel suo complesso.

Tre sono i principali assi tematici attorno ai quali si articolano le riforme di questo gruppo:

1. La creazione di organi consultivi indipendenti, con funzione di supporto ai teatri in momenti di crisi gestionale o artistica e nei processi di riforma strutturale, fornendo competenze esterne e una visione oggettiva.
2. L'istituzione di programmi di emergenza strutturati, in grado di intervenire tempestivamente in situazioni straordinarie (come crisi sanitarie, economiche o politiche) per proteggere la continuità operativa del sistema teatrale.
3. Il ripensamento della cooperazione con le scene indipendenti, attraverso nuove forme di collaborazione e riconoscimento istituzionale, per superare la storica separazione tra teatro pubblico e produzione indipendente e promuovere un ecosistema teatrale più integrato, inclusivo e innovativo.

Queste misure mirano a rinforzare l'ecosistema culturale non solo nei suoi aspetti produttivi e artistici, ma anche nei suoi presupposti politici, economici e istituzionali, ponendo le basi per una riforma duratura e resiliente.

Il punto 33 propone l'istituzione di organismi consultivi indipendenti con l'obiettivo di fornire supporto esterno ai teatri in momenti delicati, come l'avvio di riforme strutturali, la gestione di crisi interne, o la mediazione di conflitti organizzativi. Si tratta di piccoli comitati di esperti, selezionati per la loro competenza in ambiti diversi (teatro, economia, sociologia, psicologia, mediazione), che operano in modo oggettivo e indipendente.

Questi organismi vengono attivati su richiesta e finanziati da un fondo centrale, istituito presso il Ministero federale della Cultura, in collaborazione con le fondazioni teatrali regionali. Gli esperti sono nominati e amministrativamente gestiti dagli organi pubblici, ma non devono avere legami con i teatri coinvolti, né essere direttori teatrali in carica o ex, per evitare conflitti d'interesse e garantire massima neutralità.

Gli incarichi sono a breve termine (massimo quattro settimane), per mantenere una distanza critica e favorire interventi rapidi e incisivi, senza interferenze prolungate nella gestione. Tuttavia, anche dopo la conclusione della consulenza diretta, gli esperti restano a disposizione come interlocutori durante l'intero processo di riforma, garantendo così continuità nel monitoraggio e nell'accompagnamento del cambiamento.

Questo strumento rafforza la capacità dei teatri di affrontare transizioni complesse, promuovendo al tempo stesso una cultura della responsabilità, del confronto tecnico e della trasparenza.

Il punto 34 propone la creazione di un programma strutturale d'urgenza, volto a garantire supporto finanziario temporaneo ai teatri che si trovino in difficoltà economiche non imputabili a una cattiva gestione. Il programma è promosso congiuntamente dal governo federale e dai Länder, ed è strutturato

su due livelli di intervento: un fondo nazionale centrale e 16 fondi statali gestiti dai rispettivi enti finanziatori e dai teatri stessi.

L'intervento prevede l'erogazione di sovvenzioni-ponte fino al 20% del contributo annuale ordinario, accompagnate da consulenza gratuita. Tuttavia, l'accesso ai fondi è vincolato a precise condizioni, negoziate con l'aiuto di un comitato di esperti (come indicato nel punto 33), che rappresenta il governo, la direzione del teatro e gli azionisti. Tali condizioni includono un cronoprogramma vincolante che definisce le tappe del risanamento o della ristrutturazione.

Il programma assume anche un ruolo complementare rispetto al modello 80/20 (punto 27): i fondi non distribuiti in quel meccanismo verranno riconsegnati ai fondi di emergenza regionali, alimentando così un sistema di sostegno anticrisi flessibile e reattivo, in grado di proteggere il sistema teatrale da shock economici o squilibri imprevisti. Questo meccanismo rappresenta un passo verso una maggiore resilienza sistemica, assicurando la continuità dell'attività culturale anche in fasi critiche.

Alla luce delle vulnerabilità strutturali e congiunturali che interessano il sistema teatrale italiano, l'istituzione di un Fondo strutturale d'emergenza a livello nazionale, come si diceva precedentemente, è cosa non solo auspicabile, ma necessaria, per garantire continuità operativa e sostenibilità economica alle istituzioni teatrali e alle compagnie in situazioni di crisi.

Il fondo potrebbe avere una struttura multilivello, fondata sulla cooperazione tra Stato, Regioni e Comuni, e articolata su due livelli:

1. Fondo nazionale: istituito presso il Ministero della Cultura, dotato di risorse provenienti da una quota del FUS (es. 3–5%), da residui non utilizzati e da eventuali stanziamenti straordinari, oltre che da contributi volontari delle Regioni e da fonti private (mecenatismo o sponsorizzazioni). La gestione sarebbe affidata a un comitato tecnico interistituzionale, composto da rappresentanti del MiC, della Conferenza delle Regioni, dell'ANCI, da esperti indipendenti e da rappresentanti delle principali reti e associazioni del settore teatrale.
2. Fondi regionali connessi: ciascuna Regione potrebbe istituire un fondo dedicato, complementare a quello statale, destinato a supportare realtà culturali non direttamente beneficiarie del FUS, con particolare attenzione alle compagnie e ai festival indipendenti.

L'erogazione dei contributi sarebbe condizionata alla presentazione di una documentazione tecnica che dimostri:

- la natura straordinaria della crisi;
- l'assenza di responsabilità gestionali dirette;
- un piano di risanamento con obiettivi verificabili, scadenze temporali e impegni precisi in termini di riorganizzazione o sviluppo.

In parallelo, si prevedrebbe l'intervento di un comitato di consulenza indipendente, incaricato di analizzare la situazione, monitorare l'implementazione del piano di rientro e fornire accompagnamento tecnico-gestionale per un massimo di quattro settimane, secondo il modello tedesco.

Il fondo assumerebbe anche una funzione strategica di prevenzione, attraverso il monitoraggio degli indicatori di rischio economico e organizzativo delle istituzioni beneficiarie. I dati e gli esiti delle erogazioni dovrebbero essere pubblicati e sottoposti a valutazione trasparente, sia in termini di efficacia dell'intervento che di impatto sistemico.

In conclusione, l'attivazione di un Fondo strutturale d'emergenza per il teatro italiano rappresenterebbe uno strumento fondamentale per rafforzare la resilienza del settore, superando la logica degli interventi occasionali o frammentari, e consentendo di tutelare il pluralismo culturale, la qualità artistica e la tenuta occupazionale, anche nei momenti di maggiore incertezza economica o politica.

Il punto 35 delinea la proposta di un "Programma di aggiustamento strutturale per la riforma del teatro"³⁴¹, ispirato a modelli già utilizzati in ambito economico e industriale, con l'obiettivo di sostenere e accelerare riforme profonde e sistemiche nel settore teatrale, sia pubblico che indipendente. Si tratta di un meccanismo graduale e condizionato, attraverso cui i teatri selezionati possono ricevere supporto finanziario e consulenza tecnica per un periodo esteso (tra i tre e i dieci anni), a condizione che rispettino un piano riformatore articolato in fasi e obiettivi.

L'intervento si articolerebbe in tre fasi principali:

1. Implementazione del nuovo modello organizzativo (idealmente di tipo "a matrice") e definizione dell'identità istituzionale tramite la dichiarazione di missione;
2. Completamento delle riforme, inclusa l'introduzione di un modello gestionale rinnovato e di strumenti di management (come controllo di gestione, pianificazione strategica, comunicazione interna ed esterna);
3. Consolidamento e tutela dei risultati, con misure volte a prevenire ricadute e a garantire la sostenibilità delle trasformazioni nel tempo.

Ogni anno, il governo federale potrebbe includere nel programma un numero limitato di soggetti, ad esempio cinque teatri pubblici e cinque compagnie indipendenti, selezionati sulla base della loro disponibilità al cambiamento e della qualità dei progetti presentati.

In sintesi, questo modello propone un approccio strategico, misurabile e graduale alla riforma del sistema teatrale, in grado di mobilitare risorse pubbliche solo in presenza di un impegno concreto e verificabile al cambiamento. La sua forza risiede nella capacità di coniugare sostegno economico e rigore progettuale, offrendo ai teatri un quadro di riferimento stabile per attuare trasformazioni durature.

³⁴¹ Ivi, p. 413.

Il punto 36 della riforma propone una profonda professionalizzazione degli organi di vigilanza dei teatri, riconoscendo il ruolo centrale che tali organismi (Consigli di sorveglianza, Consigli di amministrazione) svolgono nella gestione strategica e nella sostenibilità futura delle istituzioni teatrali.

Questi organi hanno il compito di monitorare l'operato della direzione, rappresentare gli interessi degli azionisti (pubblici o privati) e garantire che la governance teatrale sia in linea con obiettivi a lungo termine, ben al di là della gestione artistica quotidiana. Nelle attuali condizioni di crescente instabilità direzionale (con frequenti avvicendamenti ai vertici artistici e gestionali), gli organi di controllo rappresentano un punto di continuità strategica fondamentale per guidare e supportare i processi di riforma.

Per garantire un'effettiva capacità di supervisione e indirizzo, Schmidt raccomanda una composizione pluralistica e competente dei consigli di sorveglianza. Accanto ai rappresentanti politici (che spesso occupano queste posizioni per nomina pubblica), dovrebbero sedere:

- rappresentanti del mondo economico e del pubblico;
- esponenti di altre istituzioni culturali rilevanti;
- esperti di settori strategici per il teatro contemporaneo: economia, teatro, sociologia, comunicazione, educazione, distribuzione culturale.

Una tale struttura favorirebbe la creazione di competenze interdisciplinari all'interno dei consigli, rendendoli capaci di valutare non solo gli aspetti economico-amministrativi, ma anche le scelte artistiche e strategiche, con riferimento all'impatto culturale e sociale del teatro sul territorio.

Nei casi in cui la struttura giuridica non preveda un vero organo di controllo (come nelle associazioni), si suggerisce di adottare modelli misti, che distinguano chiaramente tra le funzioni gestionali (consiglio operativo) e quelle di vigilanza (consiglio di supervisione).

In sintesi, Schmidt sottolinea come la professionalizzazione e la responsabilizzazione degli organi di vigilanza siano condizioni essenziali per garantire la qualità, la trasparenza e l'efficacia delle politiche teatrali, ponendosi come cardine di una governance più moderna, equilibrata e lungimirante.

Il punto 37 affronta il tema del lobbying come strumento strategico essenziale per la sostenibilità futura dei teatri. Schmidt sottolinea che una lobby culturale efficace non può prescindere da una base concreta di qualità artistica, solidità economica e riconoscibilità pubblica: sono questi, infatti, i prerequisiti per acquisire legittimità e influenza.

Il lobbying teatrale deve essere rivolto in primo luogo agli stakeholder principali: i dipendenti, che rappresentano il cuore operativo e creativo del teatro; il pubblico, destinatario diretto della produzione culturale; e gli azionisti e finanziatori, pubblici o privati, che ne sostengono l'esistenza economica. Questi soggetti devono essere coinvolti in una visione condivisa di sviluppo, attraverso una

comunicazione chiara, regolare e trasparente circa gli obiettivi strategici, i programmi artistici, le scelte organizzative e i risultati raggiunti, sia in termini qualitativi che economici.

In Italia, con il plateale allontanamento del ruolo dello Stato nel sostegno del settore teatrale, diventa indispensabile costruire reti professionali solide e autorevoli, capaci di rappresentare gli interessi del teatro nel confronto con la politica, i media, le imprese e la società civile.

In questo contesto, la lobby culturale assume una funzione non solo difensiva, ma propositiva e sistemica: essa deve essere in grado di negoziare, mediare e promuovere attivamente la centralità del teatro nelle politiche culturali e territoriali, valorizzando il suo impatto sociale, educativo ed economico. La costruzione di una voce comune e professionale del settore è quindi una condizione indispensabile per rafforzarne l'autonomia, la reputazione pubblica e la capacità di orientare le scelte politiche.

Il punto 38 propone la costituzione di nuove reti teatrali autonome, concepite come strumenti di coordinamento, rappresentanza e innovazione per il sistema teatrale pubblico, in alternativa e in reazione alla struttura tradizionale dell'Associazione Teatrale Tedesca (*Deutscher Bühnenverein*), ormai percepita come un ibrido poco funzionale tra gruppo di pressione e associazione dei datori di lavoro.

Le nuove reti dovrebbero essere libere da condizionamenti politici o da rappresentanze degli azionisti, così da preservarne l'indipendenza e la legittimità culturale. Il loro obiettivo principale è duplice:

1. Espandere l'attività di lobbying, come indicato nel punto precedente, attraverso una coalizione intersettoriale che includa artisti delle arti visive, del cinema, della fotografia, dell'architettura, insieme a scienziati, pubblicisti e intellettuali.
2. Costruire una rete di conoscenza e riflessione critica, capace di incidere anche a livello formativo e accademico, proponendo una riformulazione dei contenuti didattici nei corsi universitari dedicati a teatro, regia, opera e drammaturgia. L'obiettivo è colmare il divario tra formazione artistica e realtà lavorativa concreta, ancora troppo spesso fondata su modelli obsoleti e scollegati dal contesto sociale contemporaneo.

In Italia, modelli di rete come quello auspicato da Schmidt esistono già, almeno in parte, e uno degli esempi più significativi è rappresentato da Network Anticorpi XL, la rete nazionale dedicata al sostegno della giovane danza d'autore³⁴². Questa rete riunisce numerosi soggetti pubblici e privati (tra cui festival, enti di produzione e formazione, centri di residenza), ed è stata capace di sviluppare buone pratiche di collaborazione, scouting, promozione e formazione su scala nazionale, mantenendo una forte attenzione alla qualità artistica e al radicamento territoriale.

Tuttavia, l'esperienza italiana mette anche in evidenza una potenziale criticità strutturale: quella relativa al rischio di favoritismi o distorsioni clientelari, soprattutto in assenza di meccanismi trasparenti e

³⁴² Network anticorpi XL: <https://www.networkdanzaxl.org/>

partecipativi nella gestione delle reti. In un contesto in cui le risorse pubbliche sono limitate e altamente competitive, è infatti fondamentale che reti come Anticorpi XL (e quelle che potrebbero nascere per altri ambiti dello spettacolo dal vivo) siano dotate di:

- statuti chiari, che garantiscano equità di accesso;
- criteri di adesione trasparenti e meritocratici;
- e soprattutto processi decisionali collegiali, che impediscano concentrazioni di potere o logiche autoreferenziali.

Inoltre, è essenziale che queste reti non diventino strumenti di cooptazione, ma restino fedeli alla loro funzione originaria di connessione, supporto e innovazione del sistema teatrale. Questo richiede una vigilanza costante, una cultura organizzativa orientata alla responsabilità e alla rendicontazione, e un confronto aperto con gli enti pubblici, gli artisti e le comunità locali.

In sintesi, mentre il modello delle reti teatrali autonome rappresenta anche per l'Italia una prospettiva virtuosa per superare l'isolamento istituzionale e rafforzare il sistema, è indispensabile accompagnarlo con strumenti di garanzia e di verifica, per evitare che si trasformi in una nuova forma di concentrazione del potere sotto mentite spoglie.

Il punto 39 propone una rivisitazione radicale della cooperazione tra il teatro pubblico e la scena indipendente, superando la logica dell'interazione occasionale, progettuale o legata unicamente a coproduzioni isolate. Schmidt invita a concepire una collaborazione sistemica e strutturata, orientata alla costruzione progressiva di un ecosistema teatrale nazionale che includa, in modo paritario, teatri pubblici, gruppi indipendenti, realtà private e festival.

La proposta si articola in tre fasi evolutive:

1. Fase iniziale di supporto reciproco: ciascun soggetto – pubblico o indipendente – mette a disposizione risorse tangibili e competenze (materiali scenici, laboratori, spazi, costumi, artisti, ecc.) a beneficio dell'altro, favorendo un primo livello di interazione concreta e mutualistica.
2. Fase di scambio regolare: si avvia un dialogo continuativo che porta a coproduzioni strutturate, programmazioni condivise e progettualità congiunte, stabilendo relazioni collaborative fondate sulla complementarità.
3. Fase di coordinamento sistemico: in una prospettiva a lungo termine, si immagina la creazione di una cabina di regia nazionale o comitato misto di coordinamento, in cui i rappresentanti dei quattro ambiti (pubblico, indipendente, privato e festival) si confrontano sulle linee strategiche del settore, pur mantenendo la piena autonomia artistica e gestionale dei rispettivi soggetti.

L'obiettivo non è un'integrazione forzata, bensì l'instaurazione di un rapporto fiduciario, fondato su comunicazione, corresponsabilità e reciprocità. Un aspetto innovativo della proposta è l'introduzione di una "etica della cooperazione", che prevede – quando necessario – il passo indietro del soggetto più

forte, in nome della sopravvivenza del sistema. Per esempio, un teatro pubblico potrebbe rinunciare a competere per uno sponsor già vitale per una compagnia indipendente, o evitare sovrapposizioni programmatiche con festival locali, qualora queste minacciassero la loro sostenibilità.

In prospettiva, questa impostazione mira a trasformare le relazioni tra soggetti teatrali in alleanze strategiche, capaci di condividere risorse; sostenersi reciprocamente nel rapporto con le istituzioni e i finanziatori; imparare gli uni dagli altri, integrando le rispettive pratiche.

La struttura organizzativa che ne scaturirebbe potrebbe rappresentare un modello innovativo di governance teatrale sostenibile, capace di coniugare autonomia, pluralismo e solidarietà in un sistema complesso ma coeso.

Come nel punto precedente, anche in riferimento alla cooperazione strutturale con la scena indipendente delineata al punto 39, uno dei principali rischi per il contesto italiano è rappresentato dal clientelismo. La prospettiva delineata da Schmidt – ovvero un sistema teatrale nazionale fondato su scambio equo di risorse, corresponsabilità e collaborazione tra teatri pubblici, indipendenti, privati e festival – presuppone l'esistenza di condizioni di trasparenza, equilibrio istituzionale e governance condivisa, che in Italia risultano spesso fragili o disomogenee.

Il rischio concreto è che una simile apertura si trasformi, in assenza di criteri oggettivi, selezione meritocratica e vigilanza terza, in un meccanismo di distribuzione opaca delle risorse, dominato da logiche relazionali, scelte discrezionali o affiliazioni personali e politiche, piuttosto che dall'egemonia della qualità. La mancanza di barriere efficaci contro il favoritismo, infatti, potrebbe facilmente vanificare l'intento originario di mutualismo e collaborazione sistemica, generando nuove forme di dipendenza, esclusione e concentrazione delle opportunità.

Per evitare questo scenario, la cooperazione con la scena indipendente dovrebbe essere fondata su:

- protocolli pubblici e condivisi che regolino accesso, partecipazione e distribuzione delle risorse;
- organismi di coordinamento rappresentativi e pluralistici, dove tutte le componenti del sistema siano equamente rappresentate;
- meccanismi di monitoraggio e rendicontazione trasparente, anche in relazione al rispetto dei principi di equità e reciprocità;
- e, soprattutto, una cultura del confronto e del rispetto reciproco, che riconosca i diversi modelli produttivi non in termini gerarchici, ma come forme complementari e necessarie all'ecosistema teatrale.

Solo in questo modo sarà possibile evitare che la cooperazione si trasformi in cooptazione e garantire che la scena indipendente non venga strumentalizzata come ornamento funzionale a logiche di potere consolidate, ma valorizzata pienamente nella sua autonomia, innovazione e radicalità progettuale.

L'ultimo punto del modello Schmidt, il quarantesimo, propone la creazione di nuove case di produzione all'interno del sistema teatrale esistente, in particolare attraverso la riqualificazione delle sedi secondarie di teatri pubblici (laddove presenti), soprattutto quelli regionali di piccole e medie dimensioni o frutto di fusioni. In un contesto di sovrapproduzione crescente e di difficoltà organizzative legate alla gestione multipla di sedi, Schmidt suggerisce che parte di queste strutture possano essere messe a disposizione della scena indipendente, a condizione che vi sia una reale domanda territoriale.

L'idea si fonda su una logica di ottimizzazione delle risorse e di integrazione cooperativa: la sede secondaria diventerebbe un centro di produzione condiviso, dove la scena indipendente può accedere a spazi, materiali, competenze tecniche e collaborazioni artistiche. In cambio, i teatri pubblici beneficerebbero dell'energia creativa e della capacità progettuale delle compagnie indipendenti. Il risultato sarebbe un rafforzamento strutturale e reciproco: i teatri pubblici potrebbero concentrarsi sulla propria sede principale, migliorando le condizioni di lavoro interne e riducendo la pressione produttiva, mentre le realtà indipendenti godrebbero di una migliore infrastruttura operativa, troppo spesso carente fuori dai grandi centri urbani.

Schmidt evidenzia infatti una criticità strutturale della scena indipendente tedesca, che tende a concentrarsi nelle grandi città (come Berlino, Monaco e Amburgo), lasciando scoperti ampi territori rurali e periferici. L'istituzione di case di produzione decentrate risponderebbe a questa asimmetria, favorendo una redistribuzione delle opportunità culturali e produttive sul territorio. Lo stesso discorso è valido anche per il territorio italiano.

Il modello delle case di produzione contribuirebbe a una interconnessione sistemica tra pubblico e indipendente, superando la logica della competizione e promuovendo un nuovo paradigma di mutualismo teatrale. Insieme, entrambi i settori possono costruire un sistema più solido, intelligente e resiliente, capace di affrontare con maggiore efficacia le sfide contemporanee della produzione culturale.

Conclusioni

L'analisi condotta in questa ricerca consente di trarre alcune conclusioni solide sulla trasformazione del sistema dello spettacolo dal vivo in Italia, a partire dal caso della Regione Emilia-Romagna come osservatorio privilegiato dei processi di governance multilivello e di allocazione delle risorse pubbliche. Nel loro insieme, i dati quantitativi, l'analisi comparativa e l'interpretazione teorica convergono nel delineare un quadro nel quale il teatro italiano si conferma come bene pubblico e meritorio, sostenuto da una lunga tradizione di intervento statale e di riconoscimento del suo valore culturale e sociale.

Tuttavia, tale intervento risulta in costante calo, al di là delle oscillazioni determinate dalle differenti stagioni politiche e dai cicli economici. La progressiva riduzione del sostegno pubblico diretto, accompagnata da una crescente burocratizzazione dei criteri di accesso ai finanziamenti, rischia di compromettere la funzione di riequilibrio che lo Stato aveva storicamente esercitato nei confronti delle aree più fragili del Paese.

L'Emilia-Romagna non viene qui assunta come rappresentativa del sistema regionale italiano nel suo complesso, ma come caso-limite: un contesto caratterizzato da elevata capacità amministrativa, stabilità finanziaria, tradizione cooperativa e continuità di politiche culturali. Proprio per questo, essa consente di osservare con chiarezza cosa accade quando una Regione è effettivamente in grado di esercitare una funzione di governance multilivello, di compensazione territoriale e di stabilizzazione del sistema teatrale. In questo scenario, diventa di primaria importanza analizzare il comportamento delle amministrazioni regionali, in particolare di quelle che non dispongono della solidità istituzionale, delle risorse finanziarie e della tradizione cooperativa proprie dell'Emilia-Romagna.

Dal punto di vista teorico, la ricerca conferma le ipotesi classiche dell'economia della cultura secondo cui le arti performative, e in particolare il teatro, producono esternalità positive di natura educativa, simbolica e relazionale. La loro funzione non si esaurisce nella produzione di valore economico diretto, ma si estende alla costruzione del capitale sociale, alla coesione territoriale e alla formazione civile dei cittadini.

Dal punto di vista politico-istituzionale, la ricerca ha evidenziato una tensione costante tra centralismo ministeriale e decentramento regionale, che costituisce una delle principali linee di frattura del sistema.

L'analisi dei dati di finanziamento, del quadro normativo e delle prassi amministrative mostra come, nonostante il riconoscimento del principio di sussidiarietà, il modello di governance del teatro in Italia resti fondamentalmente accentrato. Il Fondo Unico per lo Spettacolo continua a rappresentare il principale strumento di sostegno, ma la sua struttura di criteri, pur riformata, tende a privilegiare la stabilità delle istituzioni storiche e la continuità dei modelli consolidati, più che l'innovazione e la sperimentazione.

Alla luce di ciò, diventa indispensabile rivendicare con forza, come studiosi, operatori dello spettacolo, intellettuali e cittadini, la difesa del finanziamento pubblico del settore. Tale difesa non deve essere intesa soltanto come una battaglia di principio, ma come una necessità democratica e culturale, perché il teatro, la danza, la musica e tutte le arti dal vivo costituiscono un presidio civile, un luogo di elaborazione del pensiero collettivo e di costruzione di comunità.

Tuttavia, la tutela del finanziamento pubblico non può prescindere da un parallelo impegno per il miglioramento delle condizioni di lavoro di chi opera nel sistema dello spettacolo, dagli artisti alle maestranze tecniche e amministrative. L'intermittenza, che ne rappresenta una caratteristica strutturale, non deve tradursi in precarietà esistenziale, ma essere regolata da strumenti giuridici specifici che garantiscano protezione economica, continuità contributiva e accesso ai diritti sociali nei periodi di inattività.

Nelle discussioni generali della prima commissione consultiva, il termine “sociale” contenuto nell'articolo 1 del decreto legislativo del 1948 veniva declinato in due direzioni complementari: da un lato, come garanzia di accesso economico e universale a un teatro di qualità; dall'altro, come strumento di sostegno assistenziale a una categoria di lavoratori – gli artisti e i tecnici dello spettacolo – che, nel difficile dopoguerra, rischiava la disoccupazione. Già in quella fase, dunque, il teatro veniva riconosciuto come servizio pubblico e come istituzione sociale, depositaria di una funzione civile oltre che culturale.³⁴³

In questa prospettiva, appare di primaria importanza lo sviluppo di un modello normativo che guardi ad esempio al sistema francese dell'*intermittence du spectacle*³⁴⁴, che da decenni assicura agli artisti e ai

³⁴³ D. L. 20 febbraio 1948, n. 62, Art. 1. Ferma la quota del 12% prelevata dai diritti erariali sugli spettacoli di qualsiasi genere e sulle scommesse, per la concessione di contributi a favore degli enti ed istituzioni indicate nell'art. 7, primo comma, del decreto legislativo 30 maggio 1946, n. 538, per un biennio a decorrere dal 1 gennaio 1948 altra quota pari al 6% viene prelevata dagli stessi diritti erariali, al netto dell'aggio spettante alla Società italiana autori ed editori, per sovvenzionare, sia all'interno della Repubblica sia all'estero, manifestazioni teatrali italiane di particolare importanza artistica e sociale. Essa è destinata per un terzo a favore di manifestazioni teatrali di prosa e per due terzi a favore di manifestazioni musicali.

³⁴⁴ Il regime dell'*“intermittence du spectacle”* in Francia è un sistema di tutela sociale specificamente pensato per artisti, tecnici e lavoratori dello spettacolo dal vivo (teatro, danza, circo, concerti) che operano secondo modalità contrattuali discontinue e stagionali. In pratica, un lavoratore può accedere ai benefici dell'*intermittence* se nel periodo di riferimento ha svolto un numero minimo di ore lavorative (ad esempio 507 ore nei 12 mesi precedenti). Superata questa soglia,

tecnici del settore un sostegno economico proporzionato ai periodi di lavoro effettivo, riconoscendo la specificità del lavoro culturale come attività discontinua ma essenziale per la vita pubblica. Un simile modello, adattato al contesto italiano, potrebbe rappresentare un passo decisivo verso il riconoscimento pieno del valore professionale, sociale e politico del lavoro nello spettacolo dal vivo, superando la logica emergenziale e restituendo dignità, stabilità e prospettiva a un comparto che costituisce una delle architravi della cultura democratica.

In definitiva, l'analisi condotta mostra come la sostenibilità del sistema teatrale italiano non possa essere ridotta a una questione di finanziamenti o di modelli gestionali, ma debba essere ricondotta alla capacità delle istituzioni culturali di mantenere vivo un dialogo critico con la società. Il teatro, nella sua dimensione pubblica e partecipativa, non è soltanto un linguaggio artistico, ma un atto politico: uno spazio in cui la comunità si riconosce, si interroga e si mette in discussione.

Vista da qui, la funzione del teatro non risiede semplicemente nella produzione di spettacoli, ma nella sperimentazione di nuove forme di convivenza, di linguaggio e di pensiero, capaci di restituire alla cultura il suo valore trasformativo. Il teatro diventa così laboratorio di democrazia, luogo di confronto e di libertà dove si esercita, nella pratica, l'immaginazione di un mondo possibile. Per questo motivo, la riflessione qui sviluppata non si chiude in un'ottica meramente descrittiva, ma intende riaffermare la dimensione etica e politica del teatro come bene comune, come spazio di dissenso e di rigenerazione del senso civico, in cui la ricerca artistica e l'impegno pubblico coincidono. A distanza di quasi sessant'anni, le parole del Manifesto per un nuovo teatro (1966) restano di straordinaria attualità e possono oggi costituire, più che una memoria, un monito per il futuro del sistema teatrale e culturale nazionale:

La lotta per il teatro è qualcosa di molto più importante di una questione estetica. In una situazione di progressiva involuzione, estesa a molti settori chiave della vita nazionale, in questi anni si è assistito all'inaridimento della vita teatrale, resa ancora più grave e subdola dall'attuale stato di apparente floridezza. Apparenza pericolosa in quanto nasconde l'invecchiamento e il mancato adeguamento delle strutture; la crescente ingerenza della burocrazia politica e amministrativa nei teatri pubblici, il monopolio dei gruppi di potere; la sordità di fronte al più significativo repertorio internazionale; la complice disattenzione nella quale sono state spente le iniziative sperimentali a cui si è tentato di dare vita nel corso di questi anni.

l'intermittente ottiene l'apertura dei diritti per percepire un'indennità di disoccupazione nei periodi in cui non lavora, pur rimanendo disponibile ad accettare nuovi contratti. Questo sistema combina dunque la protezione sociale con la caratteristica di "lavoro discontinuo" tipica dell'industria culturale, garantendo continuità contributiva e reddito negli intervalli di inattività e riconoscendo la specificità della professione artistica.

Come conseguenza la realtà italiana e i mutamenti intervenuti nella nostra società così come le nuove tecniche drammatiche e i modi espressivi elaborati in altri paesi non hanno trovato che isolati e sporadici riferimenti nella nostra produzione teatrale. Sono mancati d'altra parte il ricambio e l'aggiornamento delle tecniche di recitazione, l'analisi e l'applicazione di rinnovati materiali di linguaggio, gestuali e plastici, mentre lo stesso innegabile affinamento della regia ha finito per risolversi in un estenuato perfezionismo di sterile applicazione, contro ogni possibilità di rinnovamento dei quadri.

La critica drammatica istituzionale, dal suo canto, invece di svolgere una funzione di provocazione e di stimolo su questa situazione generale, ha contribuito al mantenimento dello stato di fatto e si è troppo facilmente allineata alle posizioni ufficiali, ancorando linguaggio e metodi a modalità ormai superate con una rinuncia di fatto al suo compito primo di ricerca e di interpretazione.

Con poche consapevoli eccezioni il nostro teatro, oltre a dimostrarsi incapace di svolgere un discorso suo proprio, si è così venuto a trovare in una posizione di completo isolamento, sistematicamente impermeabile cioè a ogni innovazione culturale, alle ricerche e agli esiti della scrittura poetica e del romanzo, alla sperimentazione cinematografica, ai discorsi aperti dalla nuova musica e dalle molteplici esperienze pittoriche e plastiche.

La nostra attività di scrittori, critici, registi, scenografi, musicisti, attori, tecnici del teatro, anche se di diverse ideologie, attestati su differenti posizioni di lavoro, ci fa sentire estranei ai modi, alle mentalità e alle esperienze del teatro cosiddetto ufficiale e alla politica ufficiale nei riguardi del teatro.

Per la diversità dei metodi e dell'ispirazione che improntano l'attività in cui siamo impegnati, noi non ci poniamo come gruppo almeno nel senso in cui questa parola ha caratterizzato passate esperienze della vita letteraria e teatrale. Al di sopra di ogni diversità pensiamo però di poter individuare una sufficiente forza di coesione nel trovarci comunque di fronte a problemi di lavoro fondamentalmente analoghi.

L'attività finora svolta da ciascuno di noi può costituire perciò la base di un comune lavoro che si proponga come fine di suscitare, raccogliere, valorizzare, difendere nuove forze e tendenze del teatro, in un continuo rapporto di scambio con tutte le altre manifestazioni artistiche, sulla linea delle esigenze delle nuove generazioni teatrali. Non crediamo infatti utile né necessario partire da zero, convinti come siamo che sia possibile essere tanto più precisi quanto più si è coscienti delle esperienze che sono già state iniziate e portate avanti da noi altrove.

Oggi s'impone la necessità di adeguare gli strumenti critici agli elementi tecnico-formali dello spettacolo, di affrontare l'impegno drammaturgico senza alcuna soggezione agli schemi prestabiliti, con un recupero di tecniche e una proposta di altre tecniche, con l'uso di attori

fuori dalla linea accademica e quotidiana, con la scelta di ambientazioni che ricreino lo spazio scenico.

Non c'è nuova strada nel teatro come in ogni altra attività dell'arte e della scienza che non implichi, di necessità, estesi margini di errore. Noi li rivendichiamo. Non vogliamo dar vita a un teatro clandestino per pochi iniziati, né rimanere esclusi dalle possibilità offerte dalle organizzazioni di pubblico alle quali riteniamo di aver diritto; rifiutiamo però un'attività ufficialmente definita come sperimentale, ma costretta ad allinearsi alle posizioni dominanti. Il teatro deve poter arrivare alla contestazione assoluta e totale.

Corrado Augias, Giuseppe Bartolucci, Marco Bellocchio, Carmelo Bene, Cathy Berberian, Sylvano Bussotti, Antonio Calenda e Virginio Gazzolo, Ettore Capriolo, Liliana Cavani, Leo De Berardinis, Massimo De Vita e Nuccio Ambro- sino, Edoardo Gadda, Roberto Guicciardini, Roberto Lerici, Sergio Liberovici, Emanuele Luzzati, Franco Nonnis, Franco Quadri, Carlo Quartucci e il Teatrogruppo, Luca Ronconi, Giuliano Scabia, Aldo Trionfo.³⁴⁵

La citazione del *Manifesto per un nuovo teatro* si inserisce nell'ampio discorso sulle politiche culturali come una lente critica che consente di leggere in profondità le dinamiche di potere, di immobilismo e di disuguaglianza che ancora oggi caratterizzano il sistema teatrale italiano.

Il testo del 1966 non parla esplicitamente di risorse economiche o di meccanismi di sostegno pubblico, ma ne anticipa le conseguenze culturali e istituzionali: la “crescente ingerenza della burocrazia politica e amministrativa nei teatri pubblici”, il “monopolio dei gruppi di potere” e “l'apparente floridezza” che nasconde la crisi strutturale sono espressioni che, a distanza di sessant'anni, si sovrappongono perfettamente ai limiti delle attuali politiche culturali, con i soggetti più giovani, o più scomodi, che non si vedono riconfermare i finanziamenti e tre commissari – espressione di ANCI, UPI e Conferenza delle Regioni – che si dimettono dalle commissioni consultive relative all'ammissione al triennio 2025-2027 e all'annualità 2025, lasciandole operative ma prive di rappresentanza pubblica.³⁴⁶

Le attuali politiche di sostegno, sempre più strutturate attorno ad agende politiche nazionali e sovranazionali dalle direttive vincolanti, inducono le attività teatrali ad adeguarsi – spesso per mere ragioni di sopravvivenza economica – a logiche esterne alla loro natura. Questo processo rischia di attenuare o snaturare la dimensione politica originaria del teatro, riducendone la capacità di agire come spazio di libertà critica, di immaginazione e di elaborazione collettiva. In tal modo, il teatro viene

³⁴⁵ De Lellis, R. *Op. Cit.*, (2009), p. 36.

³⁴⁶ Spettacoli dal vivo, Regioni contestano Governo: la Sardegna tra le più penalizzate <https://sardegnotizie24.it/spettacoli-dal-vivo-regioni-contestano-governo-la-sardegna-tra-le-piu-penalizzate/>

progressivamente privato di quella funzione trasformativa e di confronto con l'ordine costituito che ne ha storicamente definito la forza culturale e civile.³⁴⁷

In questo senso, il *Manifesto* mette a nudo il paradosso di un sistema che, pur riconoscendo il teatro come bene pubblico, finisce spesso per soffocarlo. Le politiche di finanziamento, oggi come allora, rischiano di consolidare le posizioni acquisite e di premiare la continuità più che l'innovazione. La critica degli autori del *Manifesto* all'“invecchiamento delle strutture” e alla “sordità verso le nuove tendenze” può essere letta come una denuncia anticipata di quella che la ricerca contemporanea definisce la crisi della rendicontazione culturale: la prevalenza di criteri quantitativi e procedurali che riducono la vitalità artistica a un problema di gestione.

Il collegamento tra il *Manifesto* e le politiche culturali contemporanee è quindi di natura strutturale e non solo ideale. Entrambi i contesti – quello degli anni Sessanta e quello attuale – condividono una medesima tensione tra istituzionalizzazione e libertà creativa, tra centralizzazione delle risorse e bisogno di pluralismo culturale.

Richiamare il *Manifesto* all'interno di un discorso sulle politiche pubbliche equivale a riconoscere che la crisi del teatro non è semplicemente economica, ma culturale e politica: riguarda la concezione stessa del ruolo del teatro nella società e la sua capacità di essere strumento di partecipazione e di pensiero collettivo.

Da questa prospettiva, il *Manifesto per un nuovo teatro* diventa una chiave interpretativa per leggere la fragilità dell'attuale sistema di finanziamenti e per ribadire che il sostegno pubblico deve essere orientato non solo alla conservazione delle strutture, ma alla rigenerazione dei linguaggi, delle pratiche e dei rapporti tra artisti, istituzioni e pubblico. Il teatro, ricordano gli autori del *Manifesto*, “deve poter arrivare alla contestazione assoluta e totale”: una formula che, trasposta nel linguaggio delle politiche culturali, significa immaginare un sistema di governance capace di sostenere il dissenso, la sperimentazione e la diversità, riconoscendo nella libertà artistica non una minaccia, ma la condizione stessa della democrazia culturale.

³⁴⁷ Locatelli, S., *Op. Cit.*, (2022), p.40.

Bibliografia

Teoria ed economia della cultura e delle organizzazioni artistiche

- Beck, J. (1972), *The Life of the Theatre: The Relation of the Artist to the Struggle of the People*, San Francisco, City Lights Books.
- Berardi, F. (2023). *Disertate. La guerra della Nazione nella terra del declino*. Timeo, Palermo.
- Bodo, C., & Stumpo, G. (2006). *Recenti tendenze nei finanziamenti pubblici allo spettacolo*. «Economia della Cultura», XVI (1), 55–110.
- Cipolletta, I. (2011). *L'economia della cultura nella crisi finanziaria*. «Economia della Cultura», XXI (3), 345–350.
- Crociata, A. (2006). *All'ombra del FUS: economia dello spettacolo dal vivo e stakeholder finanziari*. «Economia della Cultura», XVI (1), 101–110.
- Fuortes, C., & Argano, L. (2012). *Banche e cultura. Un rapporto da costruire*. Federculture, Roma.
- Merlo, F. (2015). *Finanziamenti pubblici alla cultura: meno ma meglio*. Fondazione Symbola – Federculture, Roma.
- Miglietta, A. (2021). *Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria nel finanziamento alla cultura e alla creatività*. «Economia della Cultura», XXXI (4), 607–618.
- Stazio, G. (2025). *Il rischio culturale nelle arti dello spettacolo: analisi e politiche di intervento*. In C. Tafuri (a cura di), *Teatro Akropolis. Testimonianze ricerca azioni*, vol. XVI (pp. 41–61). Akropolislibri.
- Vecchi, G. (2019). *Progettare il passato?* «Rivista Italiana di Politiche Pubbliche», 3, 383–410.
- Zan, L., Bonini Baraldi, S., Ferri, P., Lusiani, M., & Mariani, M. M. (2008). *Il finanziamento pubblico allo spettacolo dal vivo: una ricerca empirica*. «Aedon», 2.

Organizzazione, governance e teoria delle istituzioni

- Costa, G., & Gubitta, P. (2004). *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill, Milano.

Daft, R. L. (2001). *Organizzazione aziendale*. Apogeo, Milano.

Galbraith, Jay R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. 3^a edizione. San Francisco, CA: Jossey-Bass (Wiley Imprint).

Mintzberg, Henry. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Weber, M. (2004). *Il lavoro intellettuale come professione*. Mondadori, Milano.

Politiche culturali, spettacolo e regionalismo

Belletti, F. (2022). *Regionalismo differenziato e perequazione: tensioni costituzionali e rischi sistemici*. «Quaderni costituzionali», 3, 639–652.

Bin, R. (2001). *Le potestà legislative regionali, dalla Bassanini ad oggi*. «Le Regioni», XXIX (4), 613–629.

Bobbio, L. (1999). *La riforma Bassanini e i beni culturali, due anni dopo*. «Economia della Cultura», IX (2), 157–165.

Cammelli, M. (2002). *Il nuovo Titolo V della Costituzione e la finanziaria 2002*. «Aedon», 1.

Caporale, M., Donati, D., Gallina, M., & Panozzo, F. (a cura di) (2023). *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Franco Angeli, Milano.

Caravita di Toritto, B. (2003). *Legislazione dello spettacolo e riforma del Titolo V: aspetti giuridici*. «Economia della Cultura», XIII (4), 27–35.

Caretti, P. (2000). *La faticosa marcia di avvicinamento ad un assetto razionale del regionalismo italiano*. «Le Regioni», XXVIII (5), 795–801.

Cerulli Irelli, V. (2012). *Le fondazioni lirico-sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica*. «Aedon», 3.

Chiurazzi, C. (2003). *Il Fondo Unico per lo Spettacolo e il ruolo delle Regioni*. «Economia della Cultura», XIII (4), 35–41.

Gallina, M., & Ponte di Pino, O. (2016). *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*. Franco Angeli, Milano.

Giambrone, F. (2003). *Il FUS nel testo unificato della Commissione Cultura della Camera*. «Economia della Cultura», XIII (4), 41–47.

Locatelli, S. (2022). *Sulle politiche culturali relative al “teatro sociale” in Italia. Una proposta di sintesi e qualche perplessità*. «Biblioteca Teatrale», 138 (luglio–dicembre 2022), 37–58.

- Mainardis, C. (2022). *La parabola incompiuta del regionalismo italiano*. «Le Regioni», 3, 681–690.
- Morelli, G. (2021). *Il regionalismo asimmetrico tra Corte e Parlamento*. «Le Regioni», 1, 159–173.
- Oggianu, S. (2011). *Profili istituzionali del sistema di finanziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche*. «Aedon», 1.
- Paoletti, M. (2022). *FUS, Extra FUS e spesa regionale: la riforma dello spettacolo dal vivo in Italia e i suoi effetti territoriali (2014–2020)*. «Comunicazioni Sociali», n. 3, pp. 367–383.
- Paoletti, M., & Celati, B. (2024). *Vecchi problemi, “nuovi” player: il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel sistema dello spettacolo dal vivo italiano*. In R. Paltrinieri & F. Spampinato (a cura di), *Arti come Agency. Il valore sociale e politico delle arti nelle comunità* (pp. 106–119). Milano, FrancoAngeli.
- Santinello, P. (2016). *La cooperazione nei rapporti tra Stato e Regioni*. «Le Regioni», XLIV (5–6), 873–884.
- Santoro, V. (2021). *I Comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*. «Economia della Cultura», XXXI (3), 363–372.
- Sciullo, G. (1999). *Ministero per i Beni e le Attività culturali e riforma dell’organizzazione del governo*. «Aedon», 2.
- Stumpo, G. (2003). *Il Fondo Unico per lo Spettacolo: evoluzione e composizione*. «Economia della Cultura», XIII (4), 549–555.
- Trezzini, L. (2006). *Dalle prime normative al Fondo Unico per lo Spettacolo*. «Economia della Cultura», XVI (1), 7–16.
- Trimarchi, M. (2003). *Chi ha paura delle Regioni?* «Economia della Cultura», XIII (4), 67–73.
- Vandelli, C. (2022). *Il regionalismo italiano tra riforme mancate e nuovi progetti*. Il Mulino, Bologna.

Storia e sistemi del teatro italiano

-
- Cavaglieri, L. (2021). *Il sistema teatrale. Storia dell’organizzazione, dell’economia e delle politiche del teatro in Italia*. Dino Audino, Roma.
- De Lellis, R. (2009). *Le regole dello spettacolo. Manuale per conoscere la storia, le leggi, gli enti e le imprese di spettacolo in Italia e in Francia*. Bulzoni, Roma.
- Leon, A. (2004). *Enti lirici: conseguenze della trasformazione in fondazione*. «Economia della Cultura», XIV (2), 3–22.

Leon, A., & Tuccini, V. (2006). *La crisi delle fondazioni liriche: solo un problema gestionale?* «Economia della Cultura», XVI (1), 107–122.

Locatelli, S., & Amato, G. (2024). *Giulio Andreotti e Nicola De Pirro tra compromessi e strategie della Direzione generale dello Spettacolo: Assassinio nella cattedrale a San Miniato e le prime norme sui teatri stabili*. «Biblioteca Teatrale», 141 (gennaio–giugno 2024), 393–418.

Margiotta, S. (2013). *Il nuovo teatro in Italia, 1968–1975*. Titivillus, Pisa.

Pugliaro, G. (2004). *Il teatro musicale degli anni Novanta in Italia. Le stagioni liriche (1991–2000)*. «Economia della Cultura», XIV (2), 99–120.

Schino, M. (2020). *Ricordo e memoria. Il teatro dei gruppi. 1969–1976*. «Teatro e Storia», n.s. 41, 47–88.

Zampetti, E. (2007). *Il festival di Santarcangelo 1978. Riflessi e testimonianze*. «Teatro e Storia», XXI (28), 235–251.

Metodi quantitativi e analisi dei dati

Friedman, J., Hastie, T., Tibshirani, R. (2001). *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, Springer-Verlag, New York, pp. 41–78.

Mosti, N. (2003). *Finanziamento dello spettacolo e indicatori di attività in Emilia-Romagna*. «Economia della Cultura», XIII (4), 557–564.

Schmidt, T. (2017). *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Springer VS, Wiesbaden.

Schmidt, T. (2023). *Power and Structure in Theater. Asymmetries of Power*. Springer VS, Wiesbaden.

Documentazione giuridica e istituzionale

Fonti costituzionali

Costituzione della Repubblica Italiana (1948).

Legislazione statale

Leggi dello Stato

Legge 14 agosto 1967, n. 800, recante: “Nuovo ordinamento degli enti lirici e delle attività musicali”.

Legge 30 aprile 1985, n. 163, recante: “Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo”.

Legge 26 gennaio 2001, n. 6, conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 novembre 2000, n. 345, recante: “disposizioni urgenti in tema di fondazioni lirico-sinfoniche”.

Legge 7 aprile 2014, n. 56, recante: “Disposizioni in materia di città metropolitane, province, unioni e fusioni di comuni”, (“Legge Delrio”).

Legge 29 luglio 2014, n. 106, recante: “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”.

Legge 23 dicembre 2014, n. 190, recante: “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato”, (legge di stabilità 2015).

L. 27 dicembre 2017, n. 205, recante: “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020”.

L. 27 dicembre 2019, n. 160, recante: “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022”.

Decreti legislativi

D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, recante “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”.

D.Lgs. 29 giugno 1996, n. 367, recante: “Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato”.

D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, recante: “testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali” (TUEL).

Decreti-legge

D.L. 23 novembre 2000, n. 345, recante “Disposizioni urgenti in materia di enti lirici e fondazioni lirico-sinfoniche”.

D.L. 22 gennaio 2004, n. 28, recante: “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio”.

D. L. 30 aprile 2010, n. 64, recante: “Disposizioni urgenti in materia di spettacolo e attività culturali”.

D.L. 31 maggio 2014, n. 83, recante: “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”.

Atti amministrativi e regolazione

MiBACT (2014). D.M. 1° luglio 2014, recante: “Nuovi criteri per l'erogazione e modalità per la liquidazione e l'anticipazione di contributi allo spettacolo dal vivo”.

Ministero della Cultura – Direzione Generale Spettacolo., *Trasparenza 2021 – Relazione sulle Commissioni consultive e le valutazioni dei progetti FUS*.

Ministero della Cultura – Osservatorio dello Spettacolo (2023). *Relazione sull'utilizzazione del FUS (Anno 2022)*.

Ministero della Cultura – Osservatorio dello Spettacolo. (2024). *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (Anno 2023)*.

Ministero della Cultura – Direzione Generale Spettacolo. (2025). *Schede Qualità Artistica art. 29 c. 1 e c. 2, FNSV 2025*.

Ministero della Cultura – Direzione Generale Spettacolo (2025). *Delibera Danza – Rep. n. 658 del 17 giugno 2025*.

Ministero della Cultura – Direzione Generale Spettacolo. (2025, 27 giugno). *Decreto direttoriale n. 741 del 27 giugno 2025 – Ammissione al triennio 2025–2027 degli organismi dell'ambito multidisciplinare del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo (FNSV)*.

Ministero della Cultura, Schede Qualità Artistica art. 29 c.1 e c.2, allegato tecnico valutativo FNSV 2025.

Documenti parlamentari

Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Autonome. (2003). *Posizione delle Regioni in materia di spettacolo*. «Economia della Cultura», XIII (4), 561–566.

Camera dei Deputati (2025). *Interrogazione On. E. Piccolotti, 26 giugno 2025, n. 1-10249*.

Giurisprudenza

Corte Costituzionale, Sentenza 37/2021.

Legislazione regionale Emilia-Romagna

Normativa regionale previgente/di settore

Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 4 aprile 1985, n. 11, recante: “Norme in materia di promozione delle attività teatrali, musicali e cinematografiche, abrogata, pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Emilia-Romagna”.

Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 20 maggio 1992, n. 23, recante: “Promozione della cultura musicale di tipo bandistico e corale, Bollettino Ufficiale Regionale n. 63 del 22 maggio 1992”.

Regione Emilia-Romagna, Legge regionale 6 settembre 1993, n. 33, recante: “Norme per l’attività dell’ente autonomo teatro comunale, della cineteca di Bologna, dei teatri stabili e dei centri di produzione della Regione Emilia-Romagna, Gazzetta Ufficiale – Serie Speciale Regioni n. 48 del 4 dicembre 1993”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 22 agosto 1994, n. 37, recante: “Norme in materia di promozione culturale”.

Quadro della ricerca

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 3 del 21 aprile 1999, recante “Riforma del sistema regionale e locale”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 4 marzo 1999, n. 13, recante: “norme in materia di spettacolo”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 23 luglio 2014, n. 20, recante: “Norme in materia di cinema e audiovisivo”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale 29 dicembre 2015, n. 22, recante: “Disposizioni collegate alla legge regionale di stabilità per il 2016”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale n. 21, del 28 dicembre 2023, recante “Nuove norme in materia di promozione culturale”.

Regione Emilia-Romagna, Legge Regionale n. 3, del 30 maggio 2024, recante: “sostegno alla riapertura delle sale cinematografiche e dei teatri storici. Modifiche alla Legge Regionale 5 luglio 1999, n. 13 e alle Legge Regionale 23 Luglio 2014, n. 20.

Documentazione enti

Emilia-Romagna Teatro Fondazione. *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.*

Fondazione Teatro Comunale di Bologna. *Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.*

Fonti giornalistiche e sitografia

Aedon – Rivista di arti e diritto on line. (2008). *Il finanziamento pubblico allo spettacolo dal vivo: una ricerca empirica.* [<https://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/zan.htm>]

Ateatro.it. (20 giugno 2025). *FNSV aka FUS: il collasso della Commissione Prosa, il dibattito e le polemiche.* [<https://www.ateatro.it/2025/06/20/fnsv-aka-fus-il-collasso-della-commissione-prosa-il-dibattito-e-le-polemiche/>]

CGIL: CCNL Teatri stabili: [<https://www.slc-cgil.it/tutti-i-contratti/41-ccnl-area-produzione-culturale/2415-ccnl-teatri-stabili-compagnie-prosa-2018.html>]

Contratto Collettivo Nazionale delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche: [<https://www.slc-cgil.it/notizie-produzione-culturale/27-fondazioni-lirico-sinfoniche/791-fondazioni-lirico-sinfoniche-testo-ccnl.html>]

Corriere della Sera – Roma. (29 settembre 2025). *Accademia Silvio d'Amico, la protesta dei candidati: di 188 solo 22 dichiarati idonei per la terza selezione e il bando pubblico.* Corriere di Roma. [https://roma.corriere.it/notizie/cronaca/25_settembre_29/accademia-silvio-d-amico-la-protesta-dei-candidati-di-188-solo-22-dichiarati-idonei-per-la-terza-selezione-e-il-bando-pubblico-47aa6072-28b8-4ac6-8558-08a82b0ebx1k.shtml]

Emilia-Romagna Teatro Fondazione (ERT). *Sito ufficiale.* [<https://www.emiliaromagnateatro.com>]

European Theatre Convention. *Sito ufficiale.* [<https://www.europeantheatre.eu/member/fondazione-teatro-due>]

Eventi Culturali Emilia-Romagna. (2024). *Promozione Culturale 2024. Bando L.R. 21/2023 (ex L.R. 37/1994).* [<https://eventiculturali.emiliaromagnacultura.it/news/promozione-culturale-2024-bando-della-nuova-legge-regionale-21-23-ex-l-r-37-94/>]

Fondazione Symbola. (2015–2019). *Io sono cultura. Rapporto annuale.* Roma.

Fondazione Teatro Comunale di Bologna (TCBO). *Sito ufficiale.* [<https://www.tcbo.it>]

Fondazione Teatro Due (Parma). *Sito ufficiale.* [<https://www.teatrodue.it>]

Il Resto del Carlino – Cronaca Rimini. (30 giugno 2025). *Tagli a Santarcangelo dei teatri. Sindaco e Pd: “Attacco al festival”. FdI: “Stop a chi fa politica dal palco”*.
[<https://www.ilrestodelcarlino.it/rimini/cronaca/tagli-a-santarcangelo-dei-teatri-30e04bfb>]

Network anticorpi XL. *Sito Ufficiale*, [<https://www.networkdanzaxl.org/>]

Progetto C.Re.S.Co. (19 giugno 2025). *Nota sulle dimissioni dei commissari della Commissione Prosa*. [<https://progettocresco.it/nota-sulle-dimissioni-dei-commissari/>]

Progetto C.Re.S.Co. (19 giugno 2025). *Nota di C.Re.S.Co. in merito alla Commissione Prosa*.
[<https://progettocresco.it/nota-di-c-re-s-co-in-merito-alla-commissione-prosa/>]

Promozione Culturale 2024. Aperto il bando della (nuova) Legge Regionale 21/23 (ex L.R. 37/94):
[<https://eventiculturali.emiliaromagnacultura.it/news/promozione-culturale-2024-bando-della-nuova-legge-regionale-21-23-ex-l-r-37-94/>]

Ravenna Teatro. *Sito ufficiale*. [<https://www.ravennateatro.com>]

Reggio Parma Festival. *Sito ufficiale*. [<https://www.teatrodue.org/maguy-marin-la-passione-dei-possibili/>]

Spadazzi, M. (2025, 30 giugno). *Tagli a Santarcangelo dei teatri. Sindaco e Pd: “Attacco al festival”*.
«Il Resto del Carlino» – Cronaca Rimini.

Spettacoli dal vivo, Regioni contestano Governo: la Sardegna tra le più penalizzate:
[<https://sardegnanotizie24.it/spettacoli-dal-vivo-regioni-contestano-governo-la-sardegna-tra-le-piu-penalizzate/>]

Teatro delle Albe. *Sito ufficiale*, [<https://www.teatrodellealbe.com/ita/ravenna-teatro>]