

Maria Laura Frigotto e Luigi Maria Sicca, *Nulla impresa per huom si tenta invano*, Editoriale Scientifica, Collana Punto org, Napoli, 2023.

«Ma dei segreti del fiume, per quest'oggi non vedeva che una cosa sola, tale però da afferrare interamente l'anima sua. Ecco quel che vedeva: quest'acqua correva correva, sempre correva, eppure era sempre lì, era sempre e in ogni tempo la stessa, eppure in ogni istante un'altra!».

Hermann Hesse, *Siddharta*, pp. 129-130

Nell'ottica del *cambiamento di paradigma* giuridico, organizzativo e creativo che ha visto (e che *mutatis mutandis* tuttora vede) come protagonista il sistema di produzione dell'opera lirica in Italia, questo volume ha il pregio di contribuire ad ampliare quella letteratura scientifica – solo in certi contesti culturali e sociali diffusa – che vuole ravvivare il dibattito sul teatro musicale (Mariani, 2008).

Seppure attraverso la sperimentazione di linguaggi «[...] in linea con la contemporaneità che ci è capitata in sorte» (come si legge a p. 118), il volume non si pone l'obiettivo di scardinare quel consolidato costruito assiologico che vede nell'opera lirica un'esperienza essenzialmente estetica, «[...] che tiene inesorabilmente intrecciati sia chi la realizza (in termini industriali si parlerebbe di “produzione”) sia chi ne fruisce, intorno alle dimensioni dell'unicità e dell'intangibilità, essendo il risultato di un processo di creazione, composizione o esecuzione» (p. 35; v. anche Lapierre, 2001).

Del resto, anche da quando è stata introdotta la formula della Fondazione di diritto privato con il D.Lgs. n. 367/1996, la *stentata resilienza* del teatro lirico in Italia si gioca su due fronti *tendenzialmente* contrapposti: da una parte, appunto, le esigenze di qualità e di rigore estetico; dall'altra parte, invece, la necessità di controllare i costi di gestione e di produzione dell'opera. Si tratta, *in fieri*, di un fruttuoso esercizio di *convenienza*, di *convivenza* e, quindi, di *bilanciamento*, «[...] come da sempre avviene nel mondo dell'economia e delle organizzazioni (regno dell'imperfezione) [...]» (p. 42). Si spiega così la scelta del disegno a matita e penna a inchiostro su carta in copertina: “*Limiti e definizioni*” di Bizia (Fabrizia) Cesarano (2021), *là dove* l'artista finisce per identificarsi con il *peso* stesso che porta con sé e cerca allora il modo più efficace per poter, appunto, *conviverci*. Come l'artista del disegno e *con* l'artista del disegno, gli autori si spostano simultaneamente nello spazio in cui la *soglia* li ha catapultati, progressivamente adattandosi al loro modo di *convivere* con la tensione tra orientarsi/disorientarsi.

Strutturalmente, il libro si caratterizza per una ripartizione *strategica* in tre capitoli.

Il primo fornisce un pratico inquadramento del sistema di produzione dell'opera lirica in Italia, perciò declinandone le forme sempre in termini di produttività e non assestandosi in via preliminare sulle situazioni economico-organizzative che fanno capo ai singoli teatri. Infatti, l'oculato lavoro di indagine e di successiva comprensione dell'ecosistema operistico messo in atto dagli autori ha a che fare con quell'idea della dialettica che esiste tra i livelli macro e micro entro cui si snoda l'azione sociale (Crozier and Friedberg, 1977; Vaccà, 1985; Sicca, 1997 e 1998): «Per esempio, risparmiare sui costi riducendo il personale può migliorare i risultati finanziari di un teatro, ma avere conseguenze negative sulle attività di produzione dell'intero sistema» (p. 63). E tuttavia, in questa fase ancora non sembra potersi *intercettare* una qualche forma e/o pretesa di esaustività da parte degli autori. Per loro stessa ammissione: «semplici spunti, questi, [...] per suggerire quanto sia importante la comprensione dell'ecosistema per capire il ruolo del teatro musicale in Italia, così come il ruolo e le interazioni tra *stakeholder*» (p. 64).

Le questioni organizzative che sono poste nel primo capitolo si intrecciano armoniosamente e senza forzature di metodo con quelle più marcatamente giuridiche del secondo capitolo, e per questo si ripercorre, alla luce del neoistituzionalismo e del *New Public Management*, l'evoluzione (o la *rivoluzione*) del teatro lirico in Italia dal 1637 ai giorni nostri. L'analisi storica non va concepita come un *apodittico* esercizio di stile fine a se stesso, e anzi si impone come necessità perché ha il merito di evidenziare come l'agire istituzionale non sia determinato dalle leggi, ma sia piuttosto «il risultato di decisioni in opportunità di scelte passate, alcune delle quali sono state prese intenzionalmente e altre più implicitamente» (Kieser, 1994: 611).

Prima facie, più che di analisi storica dovrebbe più propriamente discutersi di analisi storica in diritto, che i due studiosi di organizzazione aziendale intervenuti eseguono in modo puntuale e pregevole, anzitutto attraverso la scelta virtuosa in termini di metodo di non focalizzare l'indagine giuridica sul solo (arido) dettato normativo: «I nostri dati consistono in bozze e testi finali delle riforme, trascrizioni parlamentari, video di comunicati stampa, articoli di giornali, ma anche interviste con chi ha vissuto questa evoluzione [...], nella convinzione che “lo sfondo essenziale ma invisibile” (Hargadon and Douglas, 2001: 481) costituisce *lo spirito del tempo* e consente di ricostruire il contesto nel quale le leggi e le forme organizzative sono state formate» (pp. 69-70). Secondariamente, si prendono le distanze da una *scolastica schematizzazione* e si definisce un quadro giuridico dettagliato ed elaborato delle fasi dell'evoluzione del teatro dell'opera in Italia, *de facto* a partire dalla nascita del primo ente autonomo, e cioè il celebre Teatro alla Scala di Milano, che nel 1921, terminato il primo conflitto mondiale, veniva rifondato come tale, pertanto acquisendo personalità giuridica di diritto pubblico. A seguire, lo

studio non manca di cogliere – talvolta in modo arguto e con ironia – il *dramma* epocale del periodo fascista e del suo intento subdolo di *forgiare* la popolazione per mezzo degli Enti Lirici, quantomeno fino alla successiva Legge Scoccimarro n. 538/1946. Quest’ultima, infatti, sosteneva esplicitamente le arti performative non solo alla Scala e in altri pochissimi teatri dell’opera di spicco come in passato, ma estendeva anche ad altri i fondi da distribuire, costituiti dal 6,17% delle tasse sulla radio e dal 12% delle tasse sui biglietti per gli spettacoli (Trezzini, 1994).

Come diligentemente ricordano gli autori, il Governo di lì a poco sarebbe intervenuto nuovamente con il D.Lgs. n. 62/1948 (Provvedimenti a favore del teatro), la L. n. 959/1949 (De Gasperi, Vanoni, Pella), la L. n. 898/1956 e la L. n. 1144/1957, tutte finalizzate a far fronte alla problematica – già annosa all’epoca – dell’insufficienza di fondi, fino a quando nel 1959 veniva istituito il nuovo Ministero del turismo e delle arti performative. Una svolta, quest’ultima, che andava a costituire il segnale più luminoso della crescente rilevanza del settore.

La L. n. 302/1963 determinava una sostanziale inversione di tendenza rispetto al passato, in particolare perché stabiliva che le risorse a favore dei teatri d’opera non provenissero più da una percentuale delle tasse, bensì da una voce di spesa specifica nel bilancio nazionale. Da questo momento significativo aveva inizio la discussione su una possibile riforma organica dell’intero settore, concretizzatasi di lì a poco con la Legge Corona n. 800/1967, le cui disposizioni, tuttavia, rimasero in larga misura inosservate e la conformità ai bilanci non si realizzò mai in senso effettivo.

A questo punto, gli autori hanno il merito di rievocare il dibattito *parzialmente dimenticato* (e, a onor del vero, già a suo tempo per certi versi *passato in sordina*) sulla L. n. 163/1985, che istituiva un nuovo fondo per le arti performative, concesso nell’ambito della Legge di bilancio annuale (c.d. “Fondo Unico per le arti dello Spettacolo”). Nelle intenzioni del legislatore, si sarebbe dovuto trattare, per così dire, di una “legge madre”, le cui “leggi figlie”, tuttavia, non avrebbero mai visto la luce a causa delle «diverse valutazioni e preoccupazioni» che immediatamente seguirono alla sua entrata in vigore (Ministro Lagorio nel 1986 citato in Balestra e Malaguti, 2003: 54).

Dal 1996 al 2004, la discussione sulla forma giuridica dei teatri d’opera si stagliava nel solco di quella che potremmo oggi qualificare come una sorta di *privatizzazione strisciante* e mai realizzatasi in senso pieno. Del resto, anche qui ci sembra puntuale l’intervento degli autori, che evidenziano come la privatizzazione delle fondazioni liriche sia anche definibile come

semi-privatizzazione (Cerrina Feroni, 2012; Forte, 2009; Sicca, 2004), dato lo stretto coinvolgimento dello Stato.

Si conclude la rigorosa disamina giuridica con le ben più recenti e note Legge Bray n. 112/2013, progettata per rispondere alla crisi ormai dilagante nelle Fondazioni Lirico Sinfoniche che versavano in situazione di comprovato dissesto, e Legge delega n. 106/2022, che, sfruttando come *acceleratore giuridico* lo stato emergenziale dettato dall'ultima pandemia come spesso accade, ha definitivamente (e finalmente) riconosciuto il «valore formativo ed educativo dello spettacolo, anche per favorire l'integrazione e per contrastare il disagio sociale, e il valore delle professioni artistiche e la loro specificità» (art. 1, lett. b). Con questa delega, il Governo si è dato tempo, fino al 18 agosto 2024, per ridisegnare il settore con delle leggi adeguate.

In buona sostanza, il ricorso al dato testuale diventa imprescindibile e urgente per mostrare come l'Opera sia stata sfidata nella sua sopravvivenza (e resilienza) e nella sua identità a più riprese nel corso della storia. Si evidenzia come essa sia mutata drasticamente, fino alle ipotesi più estreme della modifica delle tradizioni esecutive e del cambio di finale per *spiazzare* lo spettatore e per contribuire alla discussione *filo-giornalistica* sull'attualità.

Infine, in una prospettiva sistemica integrata, gli autori rammentano come, secondo alcuni, l'opera si stia «[...] orientando più verso il modello di un'impresa guidata dal *business* che verso quello di un'organizzazione culturale» (p. 124). Infatti, diversamente da quanto accade in genere, qui la riforma di settore non è più percepita ed elaborata come *atto decisionale* – dal latino “*de-caedere*”, ossia “tagliar via”/“distaccare”/“recidere” ogni legame con il passato/“eliminare l'alternativa”. Il susseguirsi incessante (e preoccupante) di leggi, piuttosto, ha condotto gli interpreti a compiere una sorta di smascheramento *in itinere*, e cioè a discutere di una *sedimentazione* di versioni successive dello stesso archetipo (Cooper *et al.*, 1996).

Da ultimo, alcuni dei risultati emersi dallo studio delle leggi sono ulteriormente validati dai cenni giurisprudenziali rinvenibili nel terzo capitolo, talvolta con un invito implicito degli autori ad approfondire le questioni attraverso la lettura delle sentenze della Corte Costituzionale e della Corte dei Conti, che a loro volta richiamano (queste esplicitamente) quelle della Corte di Giustizia Europea (p. 195).

Pertanto, neppure per il terzo capitolo il lettore deve cadere nell'errore “grossolano” di intenderlo come parte recisa o *ab origine* distaccata del volume. Al contrario, quest'ultimo dovrà essere interpretato come omogenea integrazione essenziale per poter validare, attraverso il caso specifico dell'azienda fittiziamente chiamata *Omega*, l'identità del cambiamento già meticolosamente descritta nei due capitoli che precedono.

In sintesi, con un metodo che vede nell'intervista la fonte più attendibile per esplorare l'identità di ventisette lavoratori appartenenti alle masse artistiche e dell'organizzazione alla quale essi attengono, si vuole mettere a fuoco una questione ancora più centrale negli studi organizzativi: comprendere l'identità del cambiamento, e lo si fa con un'operazione che mira a immedesimarsi nella percezione dei lavoratori dello spettacolo che, come risultato delle predette riforme, passano dall'essere artisti a impiegati dell'opera. Si mette così in crisi il costrutto stimolante della resilienza, in quanto il *miscuglio* di continuità e cambiamento che caratterizza, appunto, la resilienza stavolta pare sia destinato a cedere di fronte alla logica della *snaturazione* del teatro d'opera.

In un certo senso, si potrebbe ripensare la relazione controversa tra teorie organizzative e teatro d'opera in una chiave di lettura reciprocamente più virtuosa: da un lato, ci sarebbe «[...] l'opzione di mobilitare e mettere in gioco le strutture del costrutto economico aziendale per radiografare il campo [...] empirico [...]» descritto (a detta degli autori: opzione rassicurante ma pericolosa) (p. 188); dall'altro lato, la lettura che si propone dell'evoluzione del teatro musicale in Italia è, *in primis*, un esercizio che, si auspica, possa essere profittevolmente assorbito anche dalla comunità accademica di studiosi di aziende, sicché risulti possibile «[...] attivare la riflessione in un *altrove* che con il teatro musicale sembrerebbe non avere nulla a che fare» (p. 196) e così superare il paradigma efficientista dell'organizzare, a maggior ragione in quei casi dove l'aspetto qualitativo finisce per (soprav)vivere in un rapporto di simbiosi con le scelte di investimento.

Nelle battute finali del volume, la dicotomia tra “fantasie deterministiche” e “realtà non deterministica” riflette due percezioni differenti e, quantomeno nell'ottica di un mero esercizio linguistico, contrapposte. La fantasia deterministica dell'organizzare come panacea della piaga dell'incertezza: un conflitto insolubile, un'impresa impossibile se, come si è detto sopra, il tentativo di dare forma alla soluzione si muove e si sviluppa nel “regno dell'imperfezione”. Insomma: per Orfeo «*nulla impresa per huom si tenta invano*» (Monteverdi, 1607, 3.10), ma «*invano Orfeo scongiurò Caronte di trahettarlo un'altra volta [...]*» (Ovidio, 2015, X, 72).

Bibliografia

BALESTRA, C. e A. MALAGUTI (2003), (a cura di) *Organizzare musica: legislazione, produzione, distribuzione, gestione del sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, p. 54.

CERRINA FERONI, G. (2012), “Organizzazione, Gestione E Finanziamento Dei Teatri D'Opera. Un Quadro Comparato”, *Atti del Convegno Cesifin Organizzazione, gestione e finanziamento dei Teatri d'Opera*, Firenze.

COOPER, D.J., HININGS, B., GREENWOOD, R. and J. L. BROWN (1996), "Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms", *Organization Studies*, 17(4), 623-647.

CROZIER, M. e E. FRIEDBERG (1978), *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milano, Etas.

FORTE, P. (2009), "Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso", *Aedon*, 1.

HARGADON, A.B. and Y. DOUGLAS (2001), "When innovations meet institutions: Edison and the design of electric light", *Administrative science quarterly*, 46(3), 481.

HESSE, H. (1973), *Siddharta*, Milano, Adelphi, p. 129-130.

KIESER, A. (1994), "Why Organization Theory Needs Historical Analysis. And How This Should Be Performed", *Organization Science*, 5(4), 611.

LAPIERRE, L. (2001), "Leadership and Arts Management", *International Journal of Arts Management*, 3(3), 4-12.

MARIANI, M.M. (2008), *Dietro le quinte dello spettacolo. Economia e management del teatro lirico*, Milano, FrancoAngeli.

MONTEVERDI, C. (1607), *Libretto L'Orfeo*, Mantova, 3.10.

OVIDIO, P.N. (2015), *Metamorfosi*, Torino, Giulio Einaudi Editore, X, 72.

SICCA, L.M. (1997), "The management of opera houses: The Italian experience of the Enti Autonomi", *International Journal of Cultural Policy*, 4(1), 201-224.

SICCA, L.M. (1998), "Organizzazione e gestione del teatro d'opera: un'analisi micro-macro nell'ottica di un'apertura al mercato", *Azienda Pubblica*, 1(2), 103-124.

SICCA, L.M. (2004), "Cambiamento organizzativo e fondazioni liriche: il caso Teatro di San Carlo", *Studi Organizzativi*, 2(3), 137-159.

TREZZINI, L. (1994), "Il quadro di riferimento dello spettacolo dal vivo", in Bodo, C. (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri.

VACCÀ, S. (1985), "L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità", *Economia e Politica industriale*, 45, 87-118.

(Luca Orlando*)

- Scuola Superiore Meridionale, email: luca.orlando-ssm@unina.it