



OLTRE IL NEW PUBLIC MANAGEMENT: VERSO UNA VALUTAZIONE MULTIDIMENSIONALE DEL TEATRO D'OPERA

Pubblicato il 17 Febbraio 2026 di Marchiori Michela



Categoria: Art & Cultural Management

Un grande merito del volume di Maria Laura e Luigi Maria consiste nell'avere reso esplicito, con chiarezza e solida argomentazione storica e teorica, come la risposta alla crisi economico-finanziaria del teatro d'opera in Italia - crisi generata dall'aumento dei costi di produzione e dalla progressiva contrazione del pubblico - sia stata individuata dagli amministratori pubblici nazionali e locali nell'applicazione al settore delle arti performative delle pratiche, dei linguaggi e delle categorie analitiche del New Public Management.

Gli autori mettono in evidenza le conseguenze negative che questa trasposizione di concetti principi e pratiche, elaborati dagli studi economici e aziendali per il settore delle aziende private for profit, ha prodotto, negli anni, sulle scelte di investimento nel settore e sulla stessa identità del teatro dell'opera e dei professionisti che in esso operano.

In particolare, l'evoluzione normativa orientata alla ricerca della sostenibilità economico-finanziaria ha



alimentato, da un lato, la rappresentazione del teatro come centro di costo gravante sulla finanza pubblica, offusandone il potenziale competitivo per il Paese e la capacità di generare valore per la società; dall'altro, ha ostacolato la possibilità di elaborare riforme capaci di indagare in profondità le cause strutturali della crisi, tra cui il tema strategico della trasformazione dei pubblici.

Nel capitolo conclusivo, gli autori avanzano una sollecitazione che intendo raccogliere: quale contributo possono offrire gli economisti aziendali per alimentare il dibattito su questi temi e fornire un contributo teorico e metodologico che aiuti il decisore a livello macro (*policies*) e micro (scelte manageriali) ad assumere scelte consapevoli e coerenti con la specificità e la complessità del settore?

Il volume propone un orientamento chiaro: riconoscere i limiti delle categorie analitiche *mainstream* e promuovere l'adozione di "nuovi o rinnovati costrutti" (Frigotto & Sicca, 2023: 190) più adeguati a comprendere e interpretare "contesti organizzati o istituzionali complessi, e pur definiti da specifiche coordinate" (Frigotto & Sicca, 2023: 192).

A tale riguardo, emblematico è il riferimento alla stagione degli studi di impatto, sviluppati con l'intento di dimostrare la legittimità della "spesa" in arte e cultura, evidenziandone le ricadute economiche indirette, soprattutto in ambito turistico (Frigotto & Sicca, 2023: 187). I limiti di un approccio monodimensionale alla valutazione di impatto applicata alle attività culturali, in più occasioni evidenziati da Luigi Maria Sicca e Luca Zan (Sicca & Zan, 2004 e 2017), sono stati riconosciuti anche a livello europeo durante quella felice stagione di politiche culturali culminata nell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018.

Tale stagione ha consolidato una nuova concezione del patrimonio culturale, ispirata alla Convenzione di Faro (2005): il patrimonio come bene comune, al tempo stesso diritto fondamentale di ogni cittadino (al pari del diritto all'istruzione e alla salute) e responsabilità condivisa da trasmettere alle future generazioni ed elemento costitutivo di processi partecipativi e democratici (Sciacchitano, 2019).

Questa nuova concezione delle attività culturali ha determinato un cambiamento cruciale anche nella impostazione alla base degli investimenti in cultura: si è così passati da una logica di spesa (è importante destinare fondi alla cultura) ad una logica di creazione di valore o impatto (ogni investimento pubblico in cultura deve contribuire a creare benefici economici, sociali, culturali e ambientali, generando valore aggiunto per la qualità della vita dei cittadini europei).

Un capitolo di questa nuova *policy* ha riguardato anche il tema della valutazione degli impatti, in considerazione della necessità di disporre di strumenti valutativi capaci di cogliere la natura multidimensionale degli impatti culturali.

In tale quadro si colloca la call Transformation-16-2019 del programma Horizon 2020, che ha portato allo



sviluppo del progetto SoPHIA - Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment - promosso da un Consorzio europeo, composto da 7 membri e coordinato da un gruppo di ricerca dell'Università degli Studi Roma Tre (Marchiori *et al.*, 2021). L'esito principale del progetto consiste nella definizione di un metodo innovativo per la valutazione degli impatti dei beni culturali, strutturato lungo tre assi fondamentali: i domini (o aree d'impatto), le persone, il tempo.

Il metodo SoPHIA, infatti:

- propone un'impostazione di tipo *multidimensionale* che supera gli approcci mono-dominio (alla base degli strumenti di valutazione tradizionali) ed è diretta a valutare gli impatti su alcune aree tematiche trasversali, capaci di catturare la natura intersettoriale degli impatti;
- adotta una impostazione di tipo *partecipativo*, che coinvolge le persone interessate ai risultati dell'intervento sia nel processo di valutazione (in qualità di stakeholder), sia nella costruzione degli indicatori utili per la misurazione dell'impatto stesso;
- promuove una valutazione di tipo *longitudinale* che segue l'attività prodotta dall'ente/istituzione culturale in tutte le sue fasi di vita, a partire dalla pianificazione (*ex ante*), monitorandone lo sviluppo (*ongoing*), fino alla valutazione degli effetti prodotti a medio-lungo termine (*ex post*).

Si tratta di un metodo basato su un solido apparato e su dettagliata procedura di valutazione che consente di rispondere alle diverse esigenze di valutazione delle organizzazioni culturali e delle comunità coinvolte ma, al contempo, fortemente innovativo, in quanto in grado di superare i limiti degli approcci valutativi tradizionali, focalizzati su metriche esclusivamente quantitative e su una prospettiva di analisi degli impatti di tipo unidimensionale e top-down.

La prima sperimentazione del metodo è stata realizzata in un teatro di ricerca e arti performative, il Teatro Akropolis di Genova, realtà riconosciuta a livello nazionale per l'innovazione artistica e la centralità attribuita al dialogo fra linguaggi espressivi. La collaborazione è stata avviata in una fase di trasformazione organizzativa, successiva alla ristrutturazione della sala principale e all'ampliamento delle attività rivolte a pubblici diversificati (Marchiori *et al.*, 2024).

Il teatro manifestava l'esigenza di un disporre di uno strumento non esclusivamente volto a rilevare le performance realizzate nel passato, bensì orientato alla progettazione del futuro.

Gli interlocutori erano, infatti, concordi nel ritenere che la fotografia dell'esistente non fosse la finalità ultima della valutazione ma il mezzo (lo strumento) da cui partire per individuare «elementi utili per progettare il futuro e pianificare il nuovo» o ancora per «rilanciare alcuni cambiamenti su aspetti deboli o deficitari



dell'azione di Teatro Akropolis» (Clemente Tafuri, Direttore Artistico del Teatro Akropolis).

Il dialogo che si è sviluppato tra il gruppo di ricerca e Il Teatro ha fatto emergere un elemento nuovo nella letteratura sulla valutazione d'impatto ma ampiamente sviluppato nella letteratura organizzativa. Nel capitolo 7 di *Organizations in action*, Thompson afferma che «la questione rilevante non riguarda cosa (l'organizzazione) abbia realizzato, ma la sua adeguatezza all'azione futura» (Thompson, 1988: 185). Si guarda al passato per cogliere gli elementi positivi, ragionare sui risultati che mancano e come è possibile intervenire per migliorarli.

Un contributo decisivo del modello è la sua multidimensionalità, percepita come l'elemento più innovativo: uno sguardo olistico e trasversale capace di rivelare la pluralità degli effetti generati dalle azioni teatrali, anche quelli non immediatamente visibili o intenzionali. Tale prospettiva consente di chiarire la logica delle scelte organizzative, rendendo espliciti i nessi causali tra obiettivi desiderati o attesi, attività svolta e benefici o impatti creati e orientando l'azione futura alla generazione di impatti potenziali.

Questo esercizio fa sì che «l'ente nelle sue scelte sia consapevole che ogni azione va a impattare necessariamente su più dimensioni» e aiuta a rendere esplicito il processo decisionale e le scelte di campo. Come afferma Thompson, «Le organizzazioni compiono scelte in situazioni multidimensionali, utilizzando un genere di calcolo che facilita l'ordine di preferenza dei risultati [...] Ma il processo che porta alla scelta è assai difficile, proprio perché esige la costruzione di una scala di utilità e di un ragionamento esplicito, fino a quel momento latenti, inerenti le credenze sulla desiderabilità» (Thompson, 1988: 181).

Ritornando allora alla domanda che ha stimolato il dibattito intorno a questo libro “perché riempire i teatri?” mi sembra che l'interrogativo possa assumere un nuovo significato se collocato all'interno di un paradigma valutativo multidimensionale quale quello proposto da SoPHIA.

La questione, infatti, non può più essere ricondotta alla sola dimensione quantitativa della partecipazione - il numero degli spettatori - né alla mera sostenibilità economica dell'ente teatrale (come ricorda il mantra della logica guidata dal *mainstream*).

Attraverso il metodo olistico SoPHIA diventa possibile documentare, analizzare e rendere visibili gli impatti molteplici che la presenza di un pubblico attivo e partecipe può generare sul piano culturale, sociale, economico e ambientale.

In questa prospettiva, il “riempire i teatri” non è un fine in sé, ma un indicatore di un processo più ampio: la capacità dell'istituzione teatrale di produrre valore per la collettività, attivare relazioni significative, contribuire al benessere individuale e comunitario, rafforzare la coesione sociale e produrre occupazione e ritorni economici per il territorio e le organizzazioni che in esso operano.



Il metodo SoPHIA, con la sua struttura multidimensionale e partecipativa, consente di esplicitare tali effetti, di misurarli nel tempo e di restituire un quadro articolato della funzione pubblica del teatro e del potenziale trasformativo che esso esercita sulla qualità della vita collettiva.

In tal senso, la valutazione non rappresenta soltanto uno strumento di controllo o di misurazione delle performance passate, ma diventa un dispositivo conoscitivo che permette di aiutare a comprendere perché e in che modo attivare impatti destinati a generare valore nelle diverse sfere della vita collettiva.

Il metodo SoPHIA e, più in generale, qualsiasi strumento in grado di incorporare una prospettiva olistica e un approccio partecipato, rende visibili tali processi e fornisce un quadro teorico-metodologico per argomentare la funzione strategica della partecipazione teatrale nella società contemporanea che vada oltre il mero incremento della presenza fisica e riconosca la capacità del teatro di generare valore (culturale, sociale, economico e ambientale) attraverso l'attivazione dei suoi pubblici.

Bibliografia

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Marchiori, M., Anastasopoulos, N., Giovinazzo, M., Mc Quaid, P., Uzelac, A., Weigl, A., Zipsane, H. (2021). *An Innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHIA Model*, *Economia della Cultura*, Speciale 2021.

Marchiori, M., Baioni, M., Marucci, F., Petrini, C., (2024). *Valutare l'impatto degli interventi sui beni culturali attraverso il modello SoPHIA: il caso Teatro Akropolis*, Roma: TrE-Press.

Schiacchitano, E. (2019). Editorial. European year of Cultural Heritage. A laboratory for heritage-based innovation, *Scires*, 9(1).

Sicca, L. M., & Zan, L. (2004). Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli Enti lirici in Fondazioni, *Aedon*, 2, 1-16.

Sicca, L. M., & Zan, L. (2017). Art management: oggetto o metodo? *Prospettive in Organizzazione*, 8.

Thompson, J. (1988). *L'Azione Organizzativa*, Torino: Isedi (trad. it).