



RIEMPIRE I TEATRI: PERCHÉ... E COME

Pubblicato il 11 Febbraio 2026 di Cori Enrico



Categoria: [Art & Cultural Management](#)

Perché riempire i teatri? La domanda posta dagli autori a sigillo del volume *Nulla impresa per huom si tenta invano* ha un che di volutamente ambiguo, quasi a voler provocare – o ravvivare – un dibattito mai completamente sopito, ma anche a sollecitare riflessioni e risposte riconducibili a differenti prospettive (anche teoriche, ma in primo luogo valoriali). La domanda sembra poi allontanarsi dal filo conduttore dell'opera, ossia l'analisi del processo di cambiamento che interessa il teatro d'opera da almeno trent'anni (o forse da sempre, se per cambiamento intendiamo l'insieme delle trasformazioni organizzative). Non è così in realtà, perché le possibili risposte sottendono il far proprio una delle possibili idee di cambiamento. In una prospettiva efficientista sarebbe fin troppo facile - ma soprattutto sbrigativo - rispondere che riempire i teatri contribuisce (ma non basta) a raggiungere un punto di equilibrio tra costi e ricavi. Una risposta tecnicamente ineccepibile, dettata da una visione iper-razionalista che considera esclusivamente i principi di equilibrio economico propri dell'economia aziendale. Una risposta che tuttavia sta stretta anche agli stessi studiosi di discipline manageriali, ormai avvezzi a confrontarsi con la ricerca di delicati equilibri tra efficienza, qualità, innovazione, nonché a valutare i molteplici impatti (economico, sociale, ambientale, culturale) delle attività di produzione di beni e servizi.



Ma se chi risponde, oltre ad essere consapevole dei principi di sostenibilità economico-finanziaria, ai quali nessuna organizzazione può sfuggire, si sofferma su questioni attinenti al valore della produzione lirica, allo scopo ultimo della sua diffusione, in altri termini se indugia su quello che sempre più spesso chiamiamo *purpose* (Coda, 2020; Ferrando, 2020), le cose si complicano, e non poco. Si potrebbe obiettare che l'appassionato di musica, più che mai il melomane (termine che quasi suggerisce un comportamento morboso, patologico, da curare), sia naturalmente portato a valutare, e sopravvalutare, la dimensione estetica, il piacere quasi fisico dell'ascolto, la sensazione di benessere provate nel momento in cui, seduti in platea, in un palco o in loggione il sipario si alza, e l'opera va in scena. E chi scrive, pur con moderazione, lo è. Ma anche a voler prescindere dalla propria passione per la musica e per l'opera lirica, qualche dubbio potrebbe - anzi dovrebbe - sorgere.

Basti pensare al valore terapeutico della musica (ascolto e pratica), esaltato non solo da specifiche pratiche di musico-terapia, a supporto di obiettivi riabilitativi o educativi, ma dal riconoscimento, scientificamente provato, del ruolo che l'ascolto o la pratica musicale possono avere sul benessere dell'individuo, anche attraverso un miglioramento dello stato d'animo e la riduzione dei livelli di stress (Lorusso, Riva, & Sironi, 2023). Per non parlare dell'impatto sociale, in termini di creazione di connessioni empatiche, relazioni interpersonali, sviluppo di un senso di appartenenza, costruzione di identità collettive che l'ascolto, prima ancora che la pratica musicale, può indurre nelle persone che partecipano e condividono l'esperienza musicale (Edelman, Sloboda & O'Neill, 2016).

Benessere individuale e benessere sociale sono dunque entrambi debitori di un teatro "pieno", dove la pienezza non è misurata unicamente dal rapporto tra posti occupati e posti disponibili, ma anche dalla varietà, dalla ricchezza e dallo spessore delle aspettative di cui ogni persona che entra in teatro è portatrice. Che dire, infine, del carattere di "italianità" della lirica, meritevole di tutela e di promozione (sì, promozione proprio come leva di marketing) non meno di ogni altra espressione del *made in Italy*? O del ruolo che la lirica, anche attraverso il *format* dei festival musicali, gioca nello sviluppo di località e territori spesso ai margini dei grandi flussi turistici (Cori, 2012)?

Un'insufficiente consapevolezza degli impatti individuali, sociali ed economici, percepibile abbastanza nitidamente dall'indagine condotta dagli autori nelle rispettive aule universitarie, rischia di avvalorare l'idea, distorta e riduttiva, di una scarsa "utilità sociale" della lirica, cui conseguirebbe una insufficiente legittimazione a beneficiare del sostegno economico-finanziario a carico della collettività. Perché "sprecare" risorse pubbliche mantenendo in vita non il teatro in generale, ma addirittura un genere come la lirica - nei numeri elitario, anche se spesso radicato nella cultura popolare - quando il sistema sanitario dà segni di collasso e richiederebbe massicce iniezioni di finanziamenti? quando ci sono edifici scolastici che ancora non rispettano le norme anti-sismiche? quando faticiamo a reperire risorse per mettere in sicurezza ponti e viadotti?

È lecito chiedersi quanto le risposte degli studenti siano frutto di una personale e consapevole convinzione e quanto, invece, siano dettate dall'inconsapevole adesione a una logica "efficientista" (cosa diversa da una virtuosa attenzione all'efficienza nell'uso delle risorse) quotidianamente e più o meno velatamente proposta



come criterio dirimente di giudizio. Se questo è il principale problema, allora sembra opportuno chiedersi non solo *perché*, ma anche *come* riempire i teatri.

Una questione centrale, a mio avviso, risiede nella capacità di sviluppare una nuova consapevolezza non solo del *valore* (artistico, storico, culturale), ma anche dell'*utilità* - individuale e collettiva - dell'opera lirica, e della musica in generale, così da "spuntare le armi" di chi ritiene il finanziamento pubblico alla lirica un lusso che non possiamo permetterci, se non a costo di sacrificare il livello o la qualità di servizi primari. È illusorio pensare che la sfida del "riempimento" dei teatri possa essere giocata, in solitudine, dalle singole istituzioni. Essa sembra richiedere un'azione congiunta a tre livelli: quello dell'istituzione teatrale, quello del sistema-teatro, infine quello del sistema-Paese.

Con riferimento ai primi due livelli di analisi/azione, precedenti studi (Sicca, 1999; Cori 2012) hanno messo in luce le potenzialità del festival come modello organizzativo in grado di ampliare il pubblico di lirica; ma al tempo stesso hanno contribuito a indicare le condizioni organizzative necessarie perché il *format* del festival possa generare risultati soddisfacenti. La varietà di esperienze realizzate in Italia suggerisce in particolare come i festival musicali che si distinguono per la capacità di proporre innovazione e qualità sono realizzati grazie a collaborazioni intersettoriali con elevata capacità di integrare competenze diverse ma al tempo stesso di costruire un'identità organizzativa condivisa (Cori, 2004 e 2015). Altrimenti la proposta di un festival rischia di apparire come semplice attività "riempitiva" della programmazione dell'attività del singolo teatro, con possibili benefici in termini di abbattimento dei costi fissi su un maggior volume di attività, ma con limitato impatto sul valore della proposta artistica. Al pari dei festival, la costituzione di reti e circuiti teatrali richiede un'attenta valutazione di idonee condizioni, in assenza delle quali l'unico risultato realisticamente perseguibile è riferibile ad economie di scala e di specializzazione, anziché allo sviluppo di un maggior valore artistico. A questo proposito, una riflessione non banale non può non riguardare la questione dell'identità organizzativa delle singole istituzioni teatrali e la possibilità, non scontata, di sviluppare un'identità comune (Cori, 2015).

A livello di sistema-Paese, un ruolo decisivo potrebbe essere svolto dalla scuola, da una parte potenziando e promuovendo i licei musicali, dall'altra intensificando e innovando, fin dai primi cicli scolastici, le modalità di contatto con il mondo della musica e dell'opera lirica in particolare. Ad esempio, momenti di "immersione" in quel particolare "luogo di produzione" che è il palcoscenico, soprattutto l'opportunità di dialogare con chi è impegnato a "produrre" un'opera lirica potrebbero suscitare interesse e, perché no, appassionare gli studenti, ben più che l'ascolto passivo di una prova generale o di recite dedicate agli studenti. Così come un più efficace raccordo tra storia della musica (in primo luogo della lirica come espressione musicale tipicamente italiana), storia dell'arte e letteratura potrebbe contribuire a superare l'idea che l'opera lirica rappresenti un fenomeno a sé, avulso dalle trasformazioni che la nostra società ha attraversato dal '600 ai nostri giorni. L'impulso derivante da un rinnovato impegno della scuola nel promuovere la cultura musicale potrebbe, tra l'altro, contribuire a ridurre divari di attenzione e sensibilità percepibili nell'attraversare il "paese del belcanto". Se infatti in alcune zone la lirica sembra essersi ridotta a fenomeno elitario, in altre appare tuttora radicata in ampi strati della popolazione, grazie sia a contaminazioni culturali - in primo luogo di matrice mitteleuropea - sia alla "presa" tuttora esercitata sul territorio di origine da singoli compositori, la cui notorietà alimenta e rafforza l'identità collettiva di quello stesso territorio. Come dire che il riconoscimento del valore della lirica continua ad essere



fortemente condizionato, nel bene e nel male, da fattori storico-culturali sui quali difficilmente il singolo teatro può far leva.

Queste brevi e frammentate note vogliono suggerire come i destini dell'opera lirica e delle istituzioni che maggiormente la rappresentano, dipendano meno di quanto si possa ritenere (e di quanto, ahimè, ritengano taluni *policy makers*) dall'adesione ad approcci manageriali e aziendalistici. Questa opzione, "rassicurante quanto pericolosa" per riprendere le parole degli autori (Frigotto & Sicca, 2023: 188), appare intrinsecamente debole non nel tentativo di "raddrizzare i conti" dei teatri - obiettivo peraltro non scontato - ma in quello, certamente più ambizioso, di alimentare una spirale virtuosa che generi interesse, curiosità, o magari qualcosa di più, un qualcosa che abbia le sembianze di una passione.

Bibliografia

Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa progetto*, 3, 1-26.

Cori, E. (2004). *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*. Milano: Franco Angeli.

Cori, E. (2012). Dal festival musicale al "sistema culturale integrale". In *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*. Milano: Franco Angeli, 217-250.

Cori, E. (2015). Organizational Identity and Organizational Forms: Evidence from the Estate Fiesolana Festival. *The Ecology of Culture*, 156.

Edelman, J. A., Sloboda, J., & O'Neill, S. (2016). Opera and emotion: The cultural value of attendance for the highly engaged. *Participations: journal of audience and reception studies*, 13(1), 24-50.

Ferrando, P. M. (2020). I fini dell'impresa: un evergreen che ritorna. *Impresa Progetto*, 1, 1-15.

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

Lorusso, L., Riva, M. A., & Sironi, V. A. (2023). *Effects of Opera Music from Brain to Body. A Matter of Wellbeing*. Springer.

Sicca, L. M. (1999). Organizzare i processi di produzione nella lirica. Il caso Rossini Opera Festival, Atti del Convegno Annuale AIDEA, *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Bologna: Clueb, 181-235.



Sicca, L. M., & Zan, L. (2017). Art Management: oggetto o metodo? *Prospettive in organizzazione*, 65. Sicca, L. M., & Frigotto, M. L. (2024). Perché riempire i teatri? Riflessioni dal libro *Nulla impresa per huom si tenta invano. Studi organizzativi*: XXVI, 1, 156-165.