

Indice

Viatico	pag. 9
Avvertenze	» 10
1. L'oggetto	» 11
<i>Il rapporto fra organizzatore teatrale-musicale e artista nelle istituzioni</i>	
2. Gli archetipi	» 18
<i>L'impresario lirico e il capocomico di prosa fra Settecento e primo Novecento</i>	
3. Il modello	» 59
<i>La storia professionale di Paolo Grassi come inizio dell'organizzazione teatrale moderna in Italia</i>	
4. Gli scritti	» 85
<i>I principali saggi di organizzazione teatrale-musicale e di economia dello spettacolo degli ultimi decenni</i>	
Intermezzo	» 139
<i>Un intervento di Lucio Argano</i>	
5. Opinioni altrui	» 143
<i>Interventi di: Antonio Calenda, Fioravante Cozzaglio, Fiorenzo Grassi, Marco Tutino, Walter Vergnano</i>	

6. Conclusioni mie

pag. 181

*Per un profilo dell'organizzatore-manager
delle istituzioni teatrali e musicali*

Bibliografia

» 202

A:

Ennio Dollfus

che mi ha inoculato il morbo teatrale.

Giorgio Guazzotti

che mi ha trasmesso il logos organizzativo.

Carlo Quartucci

che mi ha trasmesso il pathos organizzativo.

Fulvio Fo e Ivo Chiesa

che mi hanno insegnato i fondamentali.

Antonio Calenda e Walter Vergnano

che mi hanno permesso di continuare a imparare.

E ai

miei compagni di teatro del Comunale di Alessandria

che mi hanno lasciato recitare la parte del capo.

Viatico

Da qualche tempo, per l'incipit del suo domenicale, *Il Sole 24 Ore* ha genialmente affiancato due autori, a dir poco, diversi: Monsignor Gianfranco Ravasi, con la rubrica "Breviario", e Andrea Camilleri, con la rubrica "Posacenere". Faccio voti agli dèi perché, al momento dell'uscita di questo libro, tale appuntamento settimanale sia ancora attivo. Intanto, mi permetto di fare mie le parole dell'edizione del 12 febbraio 2012.

Monsignor Gianfranco Ravasi: "Tutti i pensieri intelligenti sono già stati pensati; occorre solo tentare di ripensarli". Di solito rispondo con questa frase di Goethe a tutti quelli che mi chiedono di giustificare il mio ricorso alle citazioni dei pensieri altrui e, quindi, anche questo "Breviario". Sto per altro in buona compagnia, se è vero che Sant'Agostino ha intarsiato le sue opere con qualcosa come sessantamila citazioni bibliche. C'è, però, una spiegazione più profonda che dirò con un'ulteriore citazione. Bernardo di Chartres (XII secolo) usava un'immagine divenuta celebre: "Siamo nani sulle spalle di giganti". Non partiamo mai da zero, nella scienza e nella filosofia, nell'arte e nella religione, ma ci fondiamo su idee grandiose che ripensiamo. Idee e intuizioni di giganti sulle cui spalle guardiamo l'orizzonte infinito dell'essere e dell'esistere. Ed è per questo che vediamo più lontano.

Andrea Camilleri: Gli scrittori convinti che con il loro libro cambieranno la natura dell'uomo, i politici che si ritengono capaci con le loro idee di dare un diverso assetto sociale al mondo, i filosofi che stimano i loro pensieri in grado di dare una risposta alle domande assolute: è bene che tengano sempre in mente queste parole di Montaigne che non attenuo dalla loro crudezza originaria: "anche se sali sul più alto degli alberi, sempre il culo fai vedere". Voler volare alto è proposito assai rischioso, se non si squagliano le ali come accadde a Icaro facendolo precipitare al suolo, è molto probabile che si precipiti nel ridicolo. Meglio, molto meglio, stare sempre coi piedi per terra e tentare di alzarsi facendo saltini di volta in volta sempre più elevati.

Avvertenze

Anche nel presente saggio, come sempre, ho ritenuto di non lesinare sulle citazioni virgolettate da altri autori, innanzitutto perché mi sembra più corretto riprodurre piuttosto che riassumere, poi perché penso che le citazioni letterali e debitamente attribuite, pur decontestualizzate e arbitrariamente sottoposte a un nuovo uso, possano favorire un confronto permanente fra studiosi e costituire un'utile antologia diffusa del loro pensiero.

Le “indicazioni bibliografiche” che fornisco in chiusura non vogliono essere un panorama tendenzialmente esaustivo sulla materia trattata; sono invece soltanto l'elenco dei testi effettivamente da me consultati ai fini del presente saggio, precisando altresì che si tratta esclusivamente di volumi editi in Italia.

Quando faccio citazioni da un volume compreso nelle suddette indicazioni, mi limito a riportare il cognome dell'unico o primo autore/curatore con l'anno di pubblicazione in parentesi, e a specificare la pagina. Diversamente, riporto le citazioni complete.

Non fornisco un elenco di siti, come è ormai consuetudine affiancare alla bibliografia; ma vorrei rinviare i miei venticinque lettori al dettagliato elenco contenuto nel sito di Lucio Argano, che considero fra gli studiosi di management dello spettacolo più qualificati e interessanti: www.lucioargano.it/suggerzioni/webgrafia.

1. L'oggetto

Fine della Storia. Fine della Politica. Fine dell'Economia. Fine della Cultura. Parallelemente a quelli fondamentalistici o paranormali, serpeggia un sentimento della fine "dotto", di tipo sociologico. La Storia non può non sopravvivere, ma Politica-Economia-Cultura sono messe male. Non c'è da stupirsi. Le categorie del pensiero occidentale perdono le loro certezze identitarie, svuotate di nozioni e di regole, incapaci ormai – nella loro trasversalità – di mantenere una definizione all'interno del loro evolversi. Forse per la Cultura si assiste piuttosto a una moltiplicazione delle definizioni.

Chiese, pale d'altare, liturgie, magnificenza delle funzioni religiose: i tempi antichi praticavano la cultura del culto. Musei, "installazioni", mostre, fiere dell'arte: oggi ci si dedica al culto della cultura. Nello spazio di cinquant'anni siamo caduti nel "culturale": affari culturali, prodotti culturali, gestori delle organizzazioni culturali, direttori dello sviluppo culturale e, perché no?, "mediatori della nuova cultura", "intermediari della creazione" e anche "direttori del marketing culturale"... Tutta un'organizzazione complessa della vita dello spirito, o meglio delle spoglie dell'antica cultura. Nella vita quotidiana, per essere in tono con questa inflazione culturale, ci si metterà a salmodiare sulla parola "cultura": "cultura d'impresa", "cultura del *management*" (negli affari), "cultura dello scontro" (in uno sciopero), "cultura dell'insicurezza" (il partito socialista¹), "cultura delle relazioni sociali" (in una fabbrica), "cultura del pallone" (nel calcio)... Invocata a ogni piè sospinto, la parola è diventata ormai il *jingle* dei particolarismi, delle idiosincrasie, del reflusso gastrico, un rutto di tic collettivi, una formula magica dei gruppi, delle coorti o delle bande che ne hanno perso l'uso. Se prima aspirava all'universale, la cultura non è ormai che l'espressione di riflessi condizionati, di soddisfazioni zoologiche (Clair 2011, pp. 11-12).

Cultura è una specie di "protoconcetto", piuttosto povero e impreciso, che va scomposto in una serie di ambiti. [Bisogna proporre] i processi di impoverimento

¹ Chi scrive è francese.

culturale come tema di riflessione per gli antropologi che ancora intendono utilizzare il concetto di cultura, e [individuare] nel capitalismo il fattore “anti-culturale” oggi più potente e pervasivo: mercificando il mondo, le società, le relazioni, è il capitalismo che “parla” e soprattutto agisce *contro la cultura*. Si può affermare che la differenza essenziale fra la concezione classica e quella moderna è data dall’assenza o dalla presenza dei costumi come contenuti specifici della cultura. Se la cultura in senso classico era costituita da ideali, verità e valori non condizionati dai *mores*, e se la sua acquisizione coincideva con una liberazione dagli abiti e dalle consuetudini locali, la cultura in senso moderno è invece costituita dai costumi, e un’analisi in termini culturali comporta il riconoscimento della loro importanza e della loro incidenza in una molteplicità di ambiti del comportamento umano. Alla base di questi atteggiamenti vi è la percezione della pluralità irriducibile delle “forme di vita” che l’umanità può assumere, e quindi l’improponibilità della “cultura” in senso classico – la cultura della comunità dei dotti – come modello esclusivo e, nello stesso tempo, universale di umanità (Remotti 2011, pp. V, IX, 4, 5).

Tra poco, anche gli ultimi saperi toccabili si smaterializzeranno nell’iperuranio del cloud computing. La “nuvola” sarà una dittatura bianca. Potremo connetterci a tutto e non detenere più niente; non potremo nemmeno “salvare” un piccolo file di peluche da nascondere sotto il cuscino. Gli ultimi intellettuali individualisti si lasceranno morire per strada abbracciati a vecchi portatili, e saranno raccolti da robot-monatti!

In attesa di questa soft-apocalisse, resto volentieri immerso – come in un idromassaggio – nell’antagonismo obsoleto ma rassicurante fra tradizione e cambiamento. Sempre più angosciato dalla mia ignoranza in materie scientifiche, concentrato a districarmi senza preconcetti fra le varie *culture* che oggi hanno innegabilmente assunto il diritto di chiamarsi tali (ambiente, web, sicurezza, corpo, cibo-vino ecc.), mi accontento di muovermi, con i pudori e i dubbi dovuti, in quella cultura “istituzionale” che in Italia dal 1998 è stata consacrata in unico dicastero ma in due fattispecie distinte: beni e attività. Distinzione che dunque non ha riscattato pienamente, al contrario: l’ha esplicitata, l’eterna ambiguità della mia materia: il cosiddetto “spettacolo dal vivo”², sempre sospeso fra arte e intrattenimento, fra carattere “necessario” e carattere “voluttuario”³.

² Per questa definizione, universalmente accettata, mi pare utile rimandare ad Argano (2011) per le considerazioni in pp. 16-17 e in particolare per la tassonomia in pp. 18-19; senza dimenticare le categorie in cui la SIAE divide i suoi mai sufficientemente lodati annuali: v. www.siae.it.

³ Non bisogna dimenticare che, mentre la Francia aveva assimilato da secoli il binomio spettacolo-cultura, il Novecento italiano vede dapprima il Fascismo esaltare lo strumento spettacolo-propaganda e poi, nel 1959, la Repubblica Italiana ufficializzare l’abbinamento spettacolo-turismo (+ sport), considerandoli settori reciprocamente influenti di un comparto

Ad acuire questa nuova, anzi antica incertezza ci avevano pensato gli economisti, quando a partire dagli anni Ottanta proclamarono anche dalle nostre parti che le istituzioni dello Spettacolo sono cronicamente afflitte da un morbo che potremmo battezzare “inevitabilità del disavanzo”, e quindi del tutto dipendenti dalle sovvenzioni pubbliche (nel mondo anglosassone da quelle private, che tuttavia, basandosi sulle agevolazioni fiscali, sono di una natura parzialmente e indirettamente pubblica). In verità gli stessi economisti sostenevano che per una società caratterizzata dal benessere fosse ammissibile e persino produttiva sostenere le arti con i quattrini dei contribuenti. Tuttavia le suddette sovvenzioni pubbliche erano già incamminate verso una contrazione esponenziale e forse irreversibile. I dioscuri della vendetta liberista, Reagan e Thatcher, lo testimoniavano. Le reazioni dei politici nostrani furono subito eclatanti: basta con i paludamenti e le torri d’avorio; la cultura deve aziendalizzarsi e democratizzarsi, cioè acquistare efficienza e cercare il massimo ricavo attraverso il massimo consenso da parte degli utenti; inoltre deve attirare l’intervento di provvidenziali mecenati, non più principeschi o ecclesiastici ma semplicemente “privati”. Raccomandazioni giuste, modernizzanti, che abbiamo (noi addetti ai lavori) seriamente cercato di implementare. Ma, approdati al terzo millennio, stavamo facendo i conti con l’insufficienza o la vanificazione di tali rimedi, quando ci è piombata addosso una “crisi” ben più devastante di qualsiasi rigore amministrativo. L’economia si è trovata a sua volta aggredita da un virus che potremmo battezzare “smaterializzazione delle risorse”. Di nuovo (perché il quesito è antico e ricorrente, ma oggi è diventato più eschileo che amletico) è sorta la domanda: è giusto continuare a sovvenzionare la cultura? la cultura “istituzionale”, beninteso, della quale lo Spettacolo ancora fatica a dimostrarsi parte.

È questo l’interrogativo centrale – anche se spesso dissimulato – nell’attuale contesto, cui gli esperti sono tenuti a dare risposte non ideologiche né tantomeno emotive, ma neanche ragionieristiche perché risulterebbero (come sempre, dai tempi di Dioniso) insostenibili. Nel caso del teatro, in particolare di quello di prosa, dal secondo dopoguerra gli operatori italiani hanno dovuto perennemente confrontarsi con il problema dei contributi pubblici; e oggi ne sono pressoché paralizzati. Il Regno d’Italia abolì, dall’unificazione agli anni Venti, qualsiasi finanziamento al Teatro, non avendo alcun dubbio sul suo carattere “voluttuario”. Il Fascismo invertì questa

“tempo libero” ante litteram. Con ben altro fine, anche se in scandaloso ritardo, nel 1974 la Repubblica diede dignità ministeriale ai Beni (belle arti, antichità, biblioteche e archivi), con Spadolini primo responsabile. Nel 1998 Veltroni aggiunse, non senza fatica, le Attività, cioè soprattutto lo Spettacolo (cinema compreso, mentre l’Ambiente aveva assunto una rilevanza autonoma), tenendo a battesimo l’attuale MiBAC.

linea con i noti secondi fini politici, facendosi stato-impresario, capace non solo di strumentalizzazioni ma altresì di iniziative “istituzionali” destinate a durare, fra cui formalizzare il privilegio degli enti lirici. La Repubblica ha confermato e allargato l'intervento dello Stato, vincolando di fatto l'intera attività produttiva, pubblica e privata. A cinquant'anni dalla Costituzione questo centralismo doveva essere finalmente corretto e arricchito dalla dialettica Stato-regioni, che tuttavia si è ingolfata nella distribuzione dei compiti. È dunque probabile che il Teatro, dopo aver intravisto un doppio apporto, se ne ritrovi uno solo e per di più drammaticamente “tagliato”.

Intanto, dal 1861 ai giorni nostri, il ruolo dei singoli Municipi è stato sempre determinante per noi teatranti, ha trovato una formalizzazione ideologica nel concetto di sussidiarietà, e oggi è più che mai centrale anche se esposto a una condizione della finanza locale che ha le caratteristiche del dissesto.

Nella cultura “istituzionale” lo Spettacolo dal vivo è rappresentato da tre soggetti: le fondazioni lirico-sinfoniche, gli stabili a iniziativa pubblica e i teatri municipali aziendalizzati. Accomuna questi soggetti il fatto di essere sostenuti, quasi totalmente, da finanziamenti pubblici e pertanto clamorosamente più attaccabili rispetto ai colleghi “privati”, pur a loro volta sovvenzionati. Voglio dire che la domanda posta più sopra: è giusto continuare a sovvenzionare la cultura, dal punto di vista dello Spettacolo dal vivo è pressoché esclusivamente indirizzata ai soggetti citati. E non per il ricorrente bisogno di affermare che il “privato” funziona meglio; e non soltanto per il precipitare delle risorse pubbliche finanziarie, che ormai soffoca qualsiasi soggetto; e nemmeno per affermare la necessità di reperire ricavi terzi, che viene pomposamente ribadita da tutti, ma con la consapevolezza che questa può essere al massimo una piccola parte della soluzione. Le perplessità nascono, forse prioritariamente, dalla diffusa sensazione – anche fra gli operatori – che i nostri tre soggetti abbiano fatto il loro tempo. Ci sono gli eventi, i festival, le notti bianche, e le varie incarnazioni della ricerca. C'è una spettacolarità meticciosa, neomedievale, che si celebra fuori dai tradizionali, disciplinati templi del rito teatrale. Sembra ad alcuni che il Teatro debba trasformare una devastante congiuntura gestionale in opportunità per elaborare una nuova necessità e una nuova diffusione del suo linguaggio, un nuovo rapporto con la società passando anche per una nuova “logistica”. Questo spettro si aggira soprattutto nell'ambito della cosiddetta prosa, ma il fermento è generale. La crisi attuale è senza precedenti, anche se il Teatro ne ha davvero viste di tutti i colori nella sua vicenda millenaria. La specificità odierna sta forse nella connotazione marcatamente finanziaria del disastro: il capitalismo implode, devastato dai suoi *mores*, a cominciare dagli sprechi e dalle speculazioni.

Camerini vs Uffici

Dicevo: dagli anni Ottanta (ma, nel mondo anglosassone, dai Sessanta) gli economisti della cultura e i loro seguaci manageriali hanno posto un pesante accento sulla “gestione”. Le fondazioni liriche vengono una volta di più giudicate come dei tritasoldi, che per di più sottraggono risorse agli altri teatranti. Sugli stabili torna l'accusa di essere carrozzoni burocratici, incapaci di creatività artistica oppure assorbiti da allestimenti faraonici. Ai vari soggetti comunali viene attribuita la responsabilità di avere stravolto il mercato dei cachets degli spettacoli e ceduto a una bieca commercializzazione. La colpa di tutto ciò, naturalmente, è assegnata alle varie figure organizzative, dai sovrintendenti ai direttori di teatri municipali. Si punta il dito: la professionalità della gestione, anziché principale strumento di soluzione, non sarà mica “il” problema?

Ecco che emerge uno spirito di polemica, in verità già visto, degli artisti contro gli organizzatori, dei camerini contro gli uffici. La contrapposizione fra le due anime del teatro istituzionale moderno, in cui Sciarelli (2009) vede l'eterno conflitto fra Dioniso e Apollo, fra arte che crea e gestione che razionalizza, è questione più incidente e più significativa di quanto appaia.

Se ne dovrebbe scrivere la storia recente, che potrebbe cominciare con il contrasto fra Ivo Chiesa, uno dei padri dell'organizzazione teatrale del secondo dopoguerra, e Carlo Quartucci, uno dei padri della seconda avanguardia novecentesca. Nel 1963 Chiesa e il condirettore Squarzina “sco-prono” un Quartucci giovanissimo ma già geniale interprete di Beckett, e decidono di “scritturare” lui e i componenti della sua “Compagnia della Ripresa”, ma subito appropriandosene e ribattezzandola “Teatrostudio dello Stabile di Genova”, sigla sotto cui si realizzerà un immortale *Aspettando Godot*. Chiesa è animato da un legittimo progetto di struttura produttiva articolata, comprendente una doppia compagnia, in grado di conciliare i grandi spettacoli per il mercato ufficiale con un'attività di ricerca di segno forte. Quartucci è immerso in una visione di linguaggi e di spazi che “deve”, per esprimersi, non soltanto rifiutare la normalizzazione ma anche attaccarla esplicitamente⁴. Il divorzio fu inevitabile; ma questo episodio rimane un riferimento per le inconciliabilità fra movimenti e istituzioni, che oggi tornano ancora una volta di attualità⁵.

⁴ Su Chiesa/Quartucci v. Cavaglieri (2010, pp. 107-118).

⁵ Ricordo che l'edizione 2012 de “Le buone pratiche” a cura di Mimma Gallina e Oliviero Ponte di Pino (v. anche più avanti) è stata dedicata al rapporto fra movimenti e istituzioni; cfr. www.ateatro.it.

Eppure il duo Chiesa-Squarzina rimane negli annali come un ottimo esempio di intesa artistico-culturale e di argine alle invadenze politiche. Lo riconosce anche Franco Quadri, nel 1976, pur nel contesto di una dura polemica contro il modello Grassi-Strehler.

Gli Stabili, riproducendo la prima accoppiata vincente, si reggono su un dualismo che avvicina e contrappone al loro vertice un direttore artistico a un direttore amministrativo. Ma contrariamente al modello i due poli direttivi, invece di corrispondere a un'affinità (non solo politica) di base, rappresentano solitamente due parti o due fazioni in contrasto e devono imporsi un programma di ammorbidimento dei rispettivi punti di vista, per rispecchiare il compromesso della loro elezione. È logico che in questo regime a ogni flessione del lato artistico equivalga una crescita dell'apparato. Il tandem direttivo risponde a un organo di controllo, il consiglio di amministrazione, che non possiede come qualifica la competenza, né come primo impegno si propone di svolgere una politica culturale, inseguendo piuttosto il quieto vivere (Quadri 1976, p. 18).

È una descrizione aspra ma realistica, che individua le fessure profonde nella struttura gestionale storica degli Stabili. Di lì a poco, a metà degli Ottanta, falliscono Guazzotti e Missiroli a Torino, che secondo Mimma Gallina sono l'ultima coppia di grande caratura degli Stabili (cfr. Ferrari 2006).

Se continuassimo la nostra ipotetica storia fino ai giorni nostri, la tensione rimarrebbe ma il livello culturale della polemica precipiterebbe. Un esempio è il caso Muti/Fontana. Carlo Fontana diventa Sovrintendente della Scala nel 1990 dopo aver ricoperto un ruolo di responsabile unico, cioè di Intendente alla tedesca, al Comunale di Bologna. È di formazione umanistica e ha solide esperienze organizzativo-musicali. Si colloca in un'area riformista che vuole combattere le rigidità ideologiche, riconoscere l'autonomia della società, aprirsi al rapporto pubblico-privato. A Milano si parla dell'arrivo di un "manager" che finalmente sconfiggerà la burocrazia. Lui, autentico operatore culturale cresciuto alla scuola di Paolo Grassi, rifiuta la definizione. Accanto alle finalità artistiche coltiva l'intenzione di rilanciare il servizio pubblico culturale, aggiornandone la struttura e la gestione. Partendo dalle esigenze di adeguamento tecnico dell'edificio del Piermarini, getterà le basi per la costruzione del teatro Arcimboldi, vissuto non come una sostituzione temporanea ma come un ampliamento della programmazione e del pubblico. E soprattutto concretizzerà tendenze fino ad allora generiche, affidando all'Università Bocconi un progetto di trasformazione della Scala in fondazione di diritto privato, prendendo quindi per primo l'iniziativa che conduce, a partire dal 1996, alla nascita delle fondazioni lirico-sinfoniche. Ma la sensibilità artistica, le idee di pluralismo

culturale di Fontana non coincidono con la linea del maestro Muti, che comincia a manifestare aperta ostilità. Probabilmente il rispetto “fisiologico” che Fontana nutre per la parte artistica avrebbe condotto a una costruttiva ricomposizione; ma la politica ci mise la zampa. Nel novembre 2001, in pieno trionfo berlusconiano, si insedia un Consiglio di Amministrazione privatizzato ma soprattutto “mediasettizzato”; una governance incompatibile con un operatore culturale capace e di sinistra. Questo Consiglio revoca il mandato di Fontana nel febbraio 2005 per manifesti e insanabili contrasti con il maestro Muti. Inaspettatamente, non ne nasce soltanto una bagarre in Municipio ma una vera insurrezione del personale artistico, a cominciare dall’orchestra che attacca Muti perché schierato con il CdA e quindi – secondo gli strumentisti – contro gli interessi del teatro. In aprile questa situazione porterà il Maestro a dimettersi⁶.

Gli esempi riportati sono indubbiamente estremi, ma il clima dei nostri giorni estremizza qualsiasi tema. Anche uno molto marginale, come il dualismo fra organizzatore e artista, non mi pare un semplice “stato di agitazione” su cui aprire un dibattito in qualche blog. Naturalmente non mi riferisco a incompatibilità personali; voglio dire che mi sembra opportuno un riesame dei rispettivi ruoli, magari facendo un po’ di storiografia perché anche l’organizzazione teatrale è piena di cose già dette e già fatte. Ho tentato dunque di farci un libro, per meditare una volta di più sulle istituzioni teatrali – intese come le grandi case dell’opera, della prosa, della danza, dell’arte varia – focalizzando un’analisi della professione del manager teatrale-musicale attivo in tali istituzioni. Sono consapevole che tale analisi potrebbe essere decisamente anacronistica. Oggi ci sono infatti circostanze diverse che possono, insieme, condurre all’estinzione della professionalità qui presa in esame. Se le istituzioni teatrali hanno davvero fatto il loro tempo e dunque è indispensabile che subiscano una rivoluzione non soltanto culturale ed espressiva, la gestione di cui qui voglio dissertare diventa inadeguata. Se invece ha ancora senso un percorso riformistico, allora il ruolo manageriale non può che risultarne rilanciato.

Un ruolo – è bene premettere la mia angolatura ideologica! – che, pur consapevole della propria evoluzione tecnica e del proprio ampliamento funzionale, vuole continuare a svolgersi “intorno al palcoscenico”, perché continua a basarsi sulla certezza che il palcoscenico è il “centro” del lavoro teatrale. Naturalmente si tratta di spiegare cosa si intende per “intorno”.

⁶ Il caso Muti/Fontana è trattato in Merli (2006, pp. 11-37).

2. Gli archetipi

La Grecia del sesto e quinto secolo a.C. ha creato tutti gli archetipi del teatro occidentale: basterebbero il testo drammaturgico e lo spazio scenaspettatori, ma altrettanto determinanti per i millenni successivi furono l'invenzione del finanziamento pubblico (il contributo della polis) e la complementare chiamata in causa del privato. Infatti, Dioniso non avrebbe potuto ricevere gli onori degli agoni scenici se l'arconte (il magistrato sovrintendente alla manifestazione) non avesse ogni volta scaricato una parte dei costi sulle spalle di un cittadino facoltoso: il corego, il quale

doveva provvedere all'assunzione di un istruttore del coro e dei coreuti da lui prescelti, all'eventuale affitto della sala in cui venivano effettuate le prove, pagare le maschere e i costumi più o meno sontuosi dei coreuti stessi, forse anche farsi carico del compenso all'auleta che forniva l'accompagnamento musicale alla rappresentazione. Gli attori erano invece pagati dallo Stato (cfr. Di Marco 2009, pp. 38-39).

Siamo all'embrione dello sponsor, una figura arrivata ai nostri (poveri) giorni attraverso una galleria di aristocratici colti e di borghesi illuminati, desiderosi di conseguire legittimamente prestigio personale, consenso popolare, o remunerazioni diverse; talvolta limitandosi a un singolo evento, talvolta diventando addirittura determinanti nel "salvare l'azienda": valga come esempio il posto occupato dalla famiglia Visconti di Modrone nella storia economico-organizzativa del teatro milanese (cfr. Tintori 1980, pp. 111 e 166).

Per estensione, il corego è il progenitore di chiunque decida di investire "di suo" nel teatro, quindi anche di chi non lo fa per mecenatismo bensì per guadagno assumendosi tuttavia i relativi rischi. Nella tradizione teatrale di epoca moderna quest'ultimo soggetto è riconducibile a tre categorie professionali: l'impresario, il capocomico e l'agente, i quali sono accomunati dal fatto di mettere variamente in gioco il proprio capitale e, non di rado, di

non essere solo affaristi ma uomini di spettacolo, che amano il palcoscenico tanto quanto il lucro. Possono essere interpretati, simbolicamente, come la filiera dell'organizzazione teatrale: l'impresario è la produzione, il capocomico è la gestione, l'agente è la distribuzione. Forse è per questo che tali qualifiche sono spesso trattate come intercambiabili pur non essendo del tutto corretto. È sempre accaduto che una stessa persona ne pratichi due o anche tutti e tre, ma ciò non toglie che ciascuno di questi "mestieri" ha una storia e un'identità.

Impresario-capocomico-agente

La gloriosa *Enciclopedia dello Spettacolo* ci dà una definizione lapidaria: "chiamasi *impresario* in senso stretto colui che, estraneo all'attività artistica diretta, organizza a proprie spese e con proprio rischio finanziario spettacoli teatrali" (D'Amico 1954/1962). In verità, pur caricandosi degli oneri e degli imprevisti (la storia secolare di questa figura è accompagnata da disastrosi fallimenti personali e addirittura da suicidi), l'impresario teatrale ha sempre beneficiato di contributi, altalenanti fra Sei e Ottocento e sanciti nel Novecento quando, prima il Fascismo e poi la Repubblica, decidono che anche il teatro privato strettamente inteso, compreso quello "commerciale", è sovvenzionabile dallo Stato; il che ha permesso all'impresario non soltanto di limitare il rischio ma, in alcuni casi, persino di lucrare sul sostegno della mano pubblica. Oggi l'impresario di spettacolo dal vivo più rappresentativo è quello della musica leggera, delle grandi manifestazioni, del musical; è un manager appassionato di palcoscenico, magari un ex attore o un ex cantante; spesso fa anche l'agente. È "estraneo all'attività artistica diretta" semplicemente perché è il produttore, non partecipa alla propria impresa anche in veste di artista; ovviamente incide sulle scelte artistiche.

Il *capocomico* appartiene al teatro di prosa, specificamente alla compagnia "di giro", e la sua origine risale a quando l'autogestione collettiva inventata dai Comici dell'Arte si trasforma fisiologicamente in un coordinamento individuale degli aspetti artistici-organizzativi-economici della compagnia. Il momento di gloria del capocomico si colloca nell'Ottocento arrivando al primo Novecento, a cominciare da quando l'affermazione onnivora del "mattatore" porta l'attore italiano (non così in altri Paesi) a essere il protagonista della conduzione della compagnia. Nei *Sei personaggi* (siamo nel 1921) Pirandello chiama capocomico il direttore della compagnia. Con il secondo dopoguerra due rivoluzioni travolgono il capocomicato attoriale: la nascita degli stabili, che identifica e nobilita la professionalità gestionale,

complementare ma separata da quella artistica; e l'affermazione della regia "d'arte", che penetra anche nel teatro privato (basti pensare a Luchino Visconti e agli impresari dell'Eliseo di Roma).

In verità, nei confronti della regia, l'attore di prosa avvia da subito una sua lenta ma inesorabile "rivincita". Persino nel momento della democratizzazione radicale, quella del cooperativismo anni Settanta, l'istinto capocomicale dell'attore si conferma rinnovandosi organizzativamente: si pensi alle compagnie fondate da Franco Parenti, Giulio Bosetti, Sergio Fantoni, per non citare il caso unico di Dario Fo, "rivoluzionario" ma capocomico quant'altri mai. Insomma, non si è mai perso un fare impresa tutto incentrato sull'attore, sul suo rapporto con il pubblico (non eguagliabile da parte del regista); penso a vecchi leoni perennemente in tournée con le "loro" compagnie, come Glauco Mauri o Paolo Poli, e a giovani leoni – spesso monologanti – desiderosi di mettere alla prova la loro fama televisiva sulle impietose tavole del palcoscenico.

Per quanto riguarda la professionalità gestionale affiancata paritariamente e con precise funzioni alla direzione artistica, così come la teorizzò/realizzò Paolo Grassi per gli stabili, divenne anche per il teatro di prosa privato un modello, ma di rara e sofferta applicazione. Ci sono stati e tuttora ci sono primi-attori che dirigono compagnie in coppia con organizzatori (mi vengono in mente gli ottimi Fantoni e Cozzaglio). In questo senso il teatro privato ha forse acquisito il binomio arte-gestione e affrontato l'eternamente problematico rapporto camerini-uffici con più efficace concretezza di quanto abbia fatto il comparto a iniziativa pubblica.

C'è una terza figura organizzativa storica: l'*agente*, cioè il titolare di un'attività di "mediazione", talvolta venata da un pizzico di ambiguità sul piano etico-professionale. La dice chiara l'art. 1754 del codice civile: il "mediatore è colui che mette in relazione due o più parti per la conclusione di un affare senza essere legato ad alcune di esse da rapporto di collaborazione". Nello spettacolo l'attività di mediazione ha attraversato i secoli principalmente sotto due forme: la rappresentanza dell'artista individuale nei confronti del datore di lavoro e la rappresentanza della produzione nei confronti dell' esercente. Entrambi gli aspetti sono giunti fino a noi e costituiscono una componente importante del nostro sistema. Ci sono agenti depositari della carriera di cantanti e attori; ci sono agenti fondamentali per la distribuzione di spettacoli nel mercato nazionale e internazionale.

Ancorché capaci di sfruttare le opportunità di finanziamenti pubblici, il filo rosso che collega questi tre personaggi è – come detto – la decisione di fare impresa direttamente. L'organizzatore istituzionale, invece, lavora per una proprietà e con un capitale di cui non detiene nessuna quota; è un diri-

gente-dipendente, un manager particolare che dipende da un committente particolare. È bene che sappia agire come un impresario, coordinare come un capocomico, promuovere come un agente, ma deve mettere tutto dentro una vision organica. È frequente che abbia un partner artistico, da coadiuvare funzionalmente non certo da ubbidire ciecamente.

Se si vuole storicizzare, lo spartiacque che decreta una funzione commerciale-imprenditoriale del teatro prima sconosciuta (pur senza dimenticare l'invenzione della compagnia autogestita da parte della Commedia dell'Arte), è la nascita dell'ingresso a pagamento per le recite di opera lirica. Nel 1637, a Venezia, nella stagione di Carnevale, una compagnia di cantanti e musicisti prende in affitto il teatro San Cassian, di proprietà della famiglia Tron, e vi mette in scena il dramma musicale *Andromeda* (libretto di Benedetto Ferrari, musica di Francesco Monelli), “facendo pagare un biglietto al pubblico”. Si può collocare qui¹ l'inizio della commercializzazione del teatro strettamente legata a un “luogo deputato”, non-mobile, inserito nel tessuto architettonico e sociale della città. I Comici avevano già fatto della loro Arte una merce da proporre al buon cuore del pubblico. Ma con un contenitore specifico, per accedere al quale occorre pagare, siamo all'avvento dell'offerta teatrale moderna, quale ancora oggi conosciamo. E insieme, i complessi problemi realizzativi del teatro musicale e la sua iniziale apparenza di “industria” fanno emergere la necessità di un ruolo organizzativo, capace di intraprendere e di gestire.

I pionieri della lirica

Impresario è un termine tuttora usato gergalmente, ma la sua accezione più propria è quella storica appena descritta: l'impresario “lirico”, cresciuto nel Seicento, protagonista nell'opera settecentesca, progressivamente decaduto nell'Ottocento. Nelle sue origini l'opera è un'attività non frequente, di puro intrattenimento; il fruitore principale è lo stesso committente, non c'è un'idea di “pubblico”; gli spettatori accedono su invito del principe, hanno dei doveri di etichetta; capita spesso che l'opera faccia parte di spettacoli misti o compositi (magie scenografiche, caroselli equestri ecc.); quindi non è ancora considerata una forma artistica a sé. I nobili furono impresari ante litteram soltanto come committenti che amavano il teatro e i comici. Saranno i teatri veneziani a sancire la commercializzazione del-

¹ È un atto di nascita accettato da tutti gli studiosi; qui basti citare Trezzini (2007, p. 21) e Acquarone (2009, p. 20).

l'opera, il passaggio dalla corte alle produzioni impresariali. La nostra *Andromeda* al San Cassian può essere "sbigliettata" perché è già uno spettacolo non irripetibile (cioè replicabile), non esclusivo ma "pubblico". È già un'opera "mercenaria", non principesca né accademica, non più donata con aristocratica generosità a pochi, ma venduta a molti. È tipico che sia Venezia, repubblicana e mercantile, a "far negozio" dell'opera, che diventa così un genere teatrale autonomo.

Si può parlare dunque di genesi dell'"impresariato", dal momento in cui sono rese esplicite le finalità economiche e perfino commerciali dell'offerta spettacolo. Venezia si muove nello spettacolo anche in un ambito sostanzialmente privatistico (Trezzini 2000a, p. 1048).

In una società basata ancora su latifondi agricoli, il teatro rappresentò, per un breve periodo, un investimento capitalistico; c'era chi costruiva teatri e fondava compagnie operistiche. Lo svago dell'opera fu considerato prestigioso per chi lo promuoveva. A farlo furono le grandi famiglie, basti pensare ai Grimani di Venezia; ma la forma più interessante, che oggi rubricheremmo nell'ambiguo concetto di "pubblico-privato", fu il teatro di accademia o di società. Gli Accademici, spesso collegati ai palchisti, non cercavano il lucro ma gestivano il teatro per portare "decoro e utile alla città". Il teatro impresariale fu invece un'attività professionale orientata al guadagno. L'impresario lavora in proprio, è un appaltatore di spettacoli che vuole dirigere e amministrare. Nonostante i rischi, fra Seicento e Settecento molti piccoloborghesi, affascinati dalla grande espansione dell'opera, si dedicano all'impresariato, che praticano in generale come secondo lavoro. In realtà i guadagni non arrivano quasi mai, ma l'impresario si afferma non soltanto in una funzione finanziaria ma anche organizzativa, come una figura necessaria nella mediazione fra gli addetti artistici e tecnici e la società destinataria dello spettacolo. "È nato il settore 'terziario dello spettacolo'" (Trezzini 2007, p. 23). È la conferma che l'impresario lirico è l'archetipo dell'organizzatore teatrale moderno.

La domanda di teatro aumenta progressivamente: dall'esterno all'interno; dalle piazze e dalle fiere alle stagioni dentro i teatri. Nel Settecento è il teatro del "mercato" che si affaccia. La provincia inizia a disporre di molti teatri, che alzano il sipario con regolarità; l'edificio teatrale è ormai un luogo specifico e istituzionalizzato nel centro urbano. L'opera è gradita ovunque. L'opera "mercenaria" dipende sempre più dal gusto e dal gradimento del pubblico, si apre alla fruizione più vasta sia numerica che sociale. I cantanti diventano il maggiore richiamo; l'interesse degli spettatori si concentra sulle arie, che diventano il vero patrimonio dei cantanti indipen-

dentemente dalle singole opere. Gli interpreti più famosi ne approfittano inventando le “beneficiate”, serate dedicate a un singolo artista, che ne ricava consacrazione presso il pubblico ma soprattutto regali e denaro; una prassi, su cui speculavano anche gli impresari, che si perse intorno al 1830, per trovare tuttavia una nuova diffusione fra gli attori di prosa.

I governi settecenteschi percepiscono l'attività teatrale come sempre più necessaria alla vita sociomondana, e le danno contributi; questo fa sì che essa diventi continuativa, aldilà dei persistenti problemi finanziari. L'intervento pubblico, unitamente alle caratteristiche della gestione societaria, sancisce la natura civica del teatro, che assume una forza rappresentativa e una solidità legale inedite. I fondamenti del teatro di corte e del teatro mercenario si mescolano. Torino, Parma, Reggio Emilia, Napoli, diventano teatri “di Stato” in cui il ruolo del sovrano è centrale, ma unitamente al lavoro dell'impresario e alla partecipazione del pubblico pagante. Nella stessa costruzione di nuovi teatri intervengono anche i cittadini: è ormai delineata una declinazione del teatro all'italiana che rimarrà fino a oggi come ossatura del nostro sistema: il teatro “civico” (municipale, sociale, comunale), che nella cosiddetta provincia assurge a simbolo del prestigio della società civile. Nei giornali e nei periodici si parla sempre più di teatro; compaiono i critici, che incominciano a influenzare il pubblico. A parte il mercato del divismo, il successo del teatro d'opera offre varie opportunità di lavoro: diretto (musicisti, coristi, falegnami, sartori, pittori, tipografi ecc.), parallelo (scuole di canto e di ballo), indiretto (alberghi, taverne, case da gioco ecc.).

La stagione operistica per eccellenza rimane la cosiddetta “di Carnevale”: dal giorno di Santo Stefano al martedì grasso; ma esiste anche una stagione di autunno e un'altra di primavera. L'estate è riservata agli spettacoli all'aperto che spesso saltano a causa dei divieti pubblici che le autorità emanano, per esempio a seguito di epidemie.

Gli impresari offrono indifferentemente stagioni tutte di musica, melodrammi e concerti, oppure mescolano spettacoli colti con altri di più facile accesso per il pubblico e inseriscono balletti (anche all'interno dei melodrammi che commissionavano personalmente), commedie e perfino spettacoli acrobatici (Trezzini 2000a, p. 1059).

Il rapporto con l'impresario, persona ritenuta astuta e inattendibile, diventa determinante per gli spettacoli.

Occorre che a trattare con l'impresario non sia il proprietario del teatro bensì il direttore degli spettacoli, sul quale grava la responsabilità della stesura dei capitoli del contratto e la sua esecuzione. Il teatro del Settecento può così configurarsi co-

me il mondo delle “convenienze teatrali”² vale a dire di diritti veri o presunti, generando una fitta trama di rapporti, di consuetudini e di norme, di usanze che finiscono con il delimitare l’organizzazione interna del sistema produttivo teatrale (Trezzini 2000a, p. 1054).

Sugli affanni provocati da queste leggi non scritte prospera un’intramontabile letteratura aneddotica³: da *Il teatro alla moda* di Benedetto Marcello (1720) a *Le convenienze teatrali* di Antonio Simeone Sografi (1792); l’impresario lirico medio vi mostra le sue facce peggiori: presunto moderatore delle bizzesze di tutti, untuoso e avido mercante, grossolano sciupafemmine. Si esercitano anche i compositori, con operine preziose come *L’impresario in angustie* di Domenico Cimarosa (1786) e la celebre farsa *Le convenienze e inconvenienze teatrali* musicata da Donizetti (1827). Ancora oggi i capricci degli artisti (magari perorati da quelle figure diaboliche che sono i mariti o, peggio, le mogli-agenti) sono, per l’organizzatore, una fatica inevitabile e una qualificante prova professionale. Più tranquille e persino affascinanti sono le cosiddette “consuetudini”, generali o varianti di piazza in piazza, di cui ogni buon artigianato organizzativo deve ancora tenere conto.

Gli impresari viaggiavano sempre e tenevano fitti carteggi. A differenza del capocomico l’impresario non aveva una compagnia formata e spettacoli pronti; trattava contemporaneamente con le autorità, con i proprietari e con gli artisti. Poteva aver bisogno di un mallevadore in loco, che ci mettesse anche dei soldi. Talvolta procurava lavoro su piazza, per esempio per l’appalto delle scene. Spesso era titolare di un magazzino di vestiario. L’uso “privato” del teatro, o comunque del tutto estraneo a quanto accadeva in palcoscenico, era molto invadente. Alla fine della stagione i balli diventavano veglioni in maschera, ricchi di addobbi e di comparse, su cui gli impresari spesso lucravano di più che sugli spettacoli.

Anche il titolo oggi più famoso, in allora non fruttava in modo particolare all’impresario; l’opera che contava era quella inedita. I mestieri erano artigianali e familiari. Le tipologie di impresari erano varie. Nell’Ottocento a Roma furono soprattutto dei commercianti, poco inclini a lavorare fuori città. Dipendevano dal governo papale e da poche famiglie nobili come i Capranica. Una consuetudine tipicamente romana era di dare la “privativa” di tutti i teatri a una sola persona. Le società di palchisti si indirizzarono sempre più verso impresari di mestiere, alcuni dei quali conquistarono un posto nella storia del teatro d’opera.

² Ai vari tipi di “convenienza” è dedicato un gustoso elenco in Azzaroni (1981, pp. 105-106).

³ Si veda, a puro titolo di esempio: Ghislanzoni (1865). Su questo romanzo v. Pietrini (2004, p. 87).

Domenico Barbaja (1778-1841), napoletano, esuberante, quasi incapace di scrivere, fornitore dell'esercito napoleonico, imprenditore edile, era nato povero. Incominciò come garzone di caffè e già fece i primi guadagni con un miscuglio cioccolato-panna che ancora oggi si chiama "barbagliata". Biscazziere, ottenne giovanissimo l'appalto dei giochi alla Scala, poi a Napoli, introducendo nel 1802 la roulette. Il rapporto fra l'impresa d'opera e l'appalto monopolistico del gioco tipico dell'antico regime durerà fino a metà Ottocento. Grande organizzatore, anche con metodi "mafiosi", Barbaja fu un esempio di faccendiere con vari interessi. Il suo patrimonio gli permise di offrirsi al re di Napoli per ricostruire il San Carlo dopo un incendio; da quel momento fu chiamato il "viceré di Napoli". Fu noto per non badare a spese negli allestimenti (propensione non molto diffusa fra gli impresari). Praticamente analfabeta, impose all'attenzione del pubblico opere come *La vestale* di Spontini e *Ifigenia in Aulide* di Gluck. Fu il principale impresario di Rossini, di cui comprese a fondo il genio e con il quale si divertì ad aprire trattorie all'interno dei teatri. Sostenne Donizetti e Bellini, anche a livello internazionale. Nel 1823 costituì una società per gestire Scala e Canobbiana, il che gli consentì di dominare la scena di Milano per anni (cfr. Tintori 1980, pp. 113-118).

Alessandro Lanari (1787-1852), definito dalla vox populi il "Napoleone degli impresari", fu invece esempio dell'impresario "di mestiere". Allestì sempre spettacoli di alto livello qualitativo: preoccupato dell'accuratezza della realizzazione, di scene e costumi, buon "regista" ante litteram, competente su tutti i settori, titolare di una grande sartoria a Firenze, accentratore maniacale. Agisce in Toscana ma viaggia molto. Ebbe, come agente, anche una sede a Parigi. Compongono per lui Bellini, Donizetti, Verdi. Assunse l'impresa del teatro di Senigallia, che fece diventare prestigioso, e tenne stagioni alla Fenice, all'Argentina di Roma e alla Pergola di Firenze. Proprio alla Pergola subisce un disastro economico che lo rovina e ne provoca la morte.

Bartolomeo Merelli (1794-1879), lombardo, ricco (collezionista d'arte, allevatore di cavalli), soprattutto agente; la sua principale occupazione era piazzare artisti con il massimo profitto. Ebbe in mano la Scala dal 1836 al 1850. Fece scrivere a Verdi il *Nabucco* dopo la morte di moglie e figli. Ma Verdi si lamentava della sua cialtroneria negli allestimenti e lo abbandonò nel 1845, dopo il debutto di *Giovanna d'Arco* alla Scala, dando un primo segnale della sua avversione per l'impresariato che lo farà diventare uno dei principali fautori della prevalenza dell'editore. Dopo aver amministrato il Regio di Torino nel 1856, anche Merelli precipitò nei consueti dissesti finanziari che lo condussero al ritiro.

A proposito di Verdi, toccò a un impresario che non si mosse mai dalla sua Roma, dove gestì per quarant'anni il teatro Apollo, Vincenzo Ja-

covacci (1811-1881), il privilegio nel 1859 di portare in scena *Un ballo in maschera*, ultima produzione “impresariale” di Verdi, il quale diventa il modello del nuovo compositore, che non frequenta molto le compagnie e men che meno l’impresario, che distribuisce in prima persona le parti, che attribuisce soltanto a se stesso il diritto di fare modifiche alla partitura. Il suo tutore divenne l’editore. Dopo *Un ballo in maschera* fu Giulio Ricordi a gestire Verdi. Ma è anche l’avvento del diritto d’autore che cambia le cose: spariscono gli spartiti falsificati, l’impresario non può più impossessarsi della partitura. Si può dire, simbolicamente, che con Jacovacci l’impresario lirico conclude il suo momento di gloria, incentrato sul rapporto diretto con il compositore⁴.

Dunque a metà Ottocento comincia la decadenza dell’impresario. Gli agenti ne assumono in parte una sorta di supplenza, trasformando tutto in maggiore o minore sfruttamento dei cantanti; nasce un impresariato “a tavolino” che si estenderà agli altri generi, la prosa e la rivista. Il luogo-simbolo degli artisti in cerca di scritture diventerà l’ottagono della Galleria Vittorio Emanuele di Milano. È a Milano che sorge

la prima agenzia teatrale (o meglio, il primo ufficio di mediazione) nel 1870 per opera di Icilio Polese e Pietro Ravizza: la provvigione pagata dall’attore (medio o piccolo) varia tra il 3% e il 10% della paga; la mediazione è relativa al rapporto tra l’impresario e l’attore o tra l’esercente teatrale e l’impresario-capocomico⁵.

L’immagine dell’opera come impresa e come rappresentazione della struttura della società italiana si era appannata e, insieme, si stava inceppando il suo meccanismo produttivo. Gli impresari avevano ricevuto dal ceto benestante gli appalti e, saltuariamente, i “regali” per coprire le perdite. Fino all’Unità, i prezzi dei biglietti venivano fissati dai proprietari e dalle deputazioni o soprintendenze governative, e si mantennero modesti, nonostante la crescita dei costi, forse per tenere buono il ceto medio e gli studenti che potevano provocare disordini. Ogni stagione appaltata a un impresario comportava una “dote”, contributo accordato “al concessionario di un teatro comunale per facilitargli il compito dell’impresa, in modo che faccia onore al teatro e alla città” (Trezzini 200b, p. 1035), una cifra a fon-

⁴ Sul gruppo Barbaja-Lanari-Merelli-Jacovacci cfr. Tintori (1980, pp. 110-138), in cui a pp. 114-115 viene riportato un interessante “avviso” del direttore dei ridotti teatrali per regolamentare il gioco del faraone. Sulle stesse figure cfr. anche Rosselli (1985); a Lanari è interamente dedicato De Angelis (1982).

⁵ Cfr. Azzaroni (1981) che dedica le pp. 117-120 all’agente teatrale e fa lunghe citazioni da manuali d’epoca come Giovanni Valle, *Trattato di procedura teatrale*, dell’Aquila in Galliera, Bologna, 1836 (cfr. nella bibliografia di Azzaroni 1981, pp. 309-318).

do perduto per invogliare un impresario ad assumersi il rischio di organizzare una stagione teatrale, cui segue un bando d'offerta relativo a una o più stagioni per la gestione e la programmazione del teatro, cui si potevano aggiungere: il tenere giochi e lotterie, il diritto di subaffittare i palchi, l'affitto delle sale di ristoro e di altri servizi sussidiari del teatro. Il gioco in realtà rendeva meno di quanto si immaginava.

Con l'Ottocento l'opera perde il proprio mercato come prodotto industriale. Il costo di produzione superava il potere d'acquisto dei consumatori. Ha la sua preistoria qui il "morbo dei costi" che, secondo l'analisi degli economisti, colpisce inevitabilmente l'allestimento lirico⁶: il disavanzo fra il costo della rappresentazione e i ricavi aumenta in continuazione. Il tentativo di fare economie non fu accettato da tutti. La Scala, in primo luogo, non riteneva di diminuire lo "splendore" degli allestimenti, per ragioni artistiche e di rapporto con il pubblico. Si affermò l'idea che ci volesse una sovvenzione ufficiale. In generale i proventi coprivano la metà dei costi, dunque la sovvenzione doveva essere almeno equivalente agli incassi. La fonte delle sovvenzioni era il dazio sui generi alimentari. Dopo l'Unità si pone in discussione il "divertimento di pochi fatto pagare a tutti" (un tormentone inestirpabile, rispolverato anche ai giorni nostri). Nel 1867 la Camera sopprime tutte le sovvenzioni e impone una nuova tassa del 10% sui proventi di qualsiasi rappresentazione teatrale. Finisce un'epoca, a dispetto del diffondersi dei grandi e piccoli edifici teatrali all'italiana in tutto il centro-nord.

A una tale situazione non potevano certo far fronte gli impresari. Uno Stato centralizzato, liberale, sempre più "borghese", non era il loro interlocutore. In realtà avevano dovuto sempre districarsi fra mille divieti e controlli. Intanto c'era l'ingerenza della deputazione (una sorta di commissione municipale di vigilanza con ampi poteri).

Le sue mansioni vennero elencate in un manuale del 1823. Doveva assicurare la disciplina delle prove; risolvere subito ogni questione di precedenza fra i

⁶ Tutto cominciò nel 1965, quando William J. Baumol e William G. Bowen introdussero il concetto di "morbo dei costi" nella cultura e specificamente nella produzione di spettacoli dal vivo. In sintesi, gli allestimenti di drammi, opere, concerti ecc., da secoli hanno una crescita della produttività vicina allo zero, anche per la loro natura artigianale e in ogni caso per una presenza estremamente ridotta di progresso tecnologico; mentre i costi degli stessi allestimenti aumentano costantemente e, in generale, più velocemente del tasso di inflazione. Il "morbo" divenne la bandiera di tutti i neoliberisti protesi a dimostrare che la società non può "permettersi" di finanziare l'arte (celebri furono i tagli alla cultura operati da Reagan e dalla Thatcher). In verità, Baumol e Bowen sostennero in varie occasioni che era vero il contrario. Una società che cresce in pressoché tutte le aree dell'economia, allarga la propria capacità di consumo e di redistribuzione delle risorse verso settori economicamente stagnanti ma utili come, in primo luogo, quelli artistico-culturali.

solisti (frequente oggetto di contese); obbligarli alla puntualità; regolare, sul palcoscenico, la condotta delle persone autorizzate e vietarne l'accesso ai non autorizzati; far osservare le precauzioni contro l'incendio; assicurare, nel vestiario, la pulizia, la decenza e la fedeltà storica; esigere certificati medici per giustificare le assenze; combattere ogni trascuratezza nelle rappresentazioni e ogni segno di condotta immorale; approvare tutti i cartelloni e annunci a stampa; far arrestare chi tra il personale del teatro mancasse alla disciplina durante la rappresentazione (Rosselli 1985, p. 82).

Anche i Presidenti delle società potevano essere molto invadenti (nulla cambia nelle tentazioni dei "politici"!); talvolta diventavano loro gli interlocutori degli artisti. E poi la lista degli omaggi, la censura dei libretti, la disciplina del personale. L'impresario doveva lottare contro il bagarinaggio, la falsificazione dei biglietti, le furbizie del "bollettinario" (portinaio) e delle maschere⁷; e altresì contro la propria tentazione di vendere più biglietti di quanto ne prevedano i posti, che nell'Ottocento cominciano a essere numerati! Gli impresari erano uomini d'affari, preindustriali, per lo più ditte individuali, padroni circondati da un nugolo di collaboratori spesso parenti ma mai configurati in una società. Il segreto e la doppiezza erano considerati grandi virtù.

Con l'avvento del Regno d'Italia il teatro non viene considerato come uno strumento di crescita culturale della nazione, ma come un interesse settoriale di competenza esclusiva delle autorità locali, come distrazione per le classi elevate, come puro "intrattenimento". Prima dell'unità, se si dava al teatro un valore educativo e di prestigio, lo si rubricava comunque come un'attività privatistica a carattere commerciale. Nello Statuto Albertino (1848) non c'era traccia delle attività di spettacolo. Con l'unità c'è una svolta liberista. Nel 1867 si decide la cessione dei teatri demaniali (allora circa un migliaio) ai Comuni.

Dopo l'approvazione della legge, il Governo avviò una serie di pratiche con i Comuni dei territori in cui si trovavano i teatri erariali, con effetto di cederne la proprietà. I diritti e gli obblighi dei Municipi cessionari vennero trattati caso per caso, senza una deliberazione organica, attenendosi al diritto comune qualora non vi fossero particolari condizioni di fatto e di contratto. La nascita della nazione comportò dunque per il teatro il passaggio da un rapporto, seppur dai caratteri arbitrari, con gli Stati, a un rapporto esclusivo con i Municipi (Di Lascio 2010, p. 57)⁸.

⁷ Effettivamente mascherate per nascondere la loro bassa condizione sociale e quindi avere un minimo di autorità.

⁸ Cfr. anche pp. 52-53 sulla "dote".

Questo ritiro dello Stato in tema di sovvenzioni al teatro, fu traumatico per i rapporti fra l'amministrazione centrale e quella territoriale, ma soprattutto non poteva che condurre quest'ultima a una crisi di risorse (sembrano cronache di oggi). Come sempre, le vicende della Scala sono emblematiche e fondano il modello per gli altri. Nel 1897 il Consiglio Comunale di Milano annulla la propria sovvenzione alla Scala, costringendo il teatro alla chiusura per la prima volta nella sua storia. L'avvento sociale della classe operaia favorisce l'enfasi sull'"inopportunità" di contribuire con denaro pubblico al divertimento dei soli ricchi; e quando il Comune si vide costretto a indire un referendum che chiedeva ai cittadini di autorizzare il sostegno municipale alle spese di esercizio della Scala, 11.460 su 18.908 votanti risposero: no. Comincia da qui la capacità della Scala di essere avanguardia sul piano gestionale, che arriverà fino alle innovazioni di Carlo Fontana negli anni Novanta. Nel 1898 si crea una Società Anonima presieduta dal duca Guido Visconti di Modrone (il cui avo Carlo aveva già assunto l'appalto della Scala nel 1823), con un direttore generale e un direttore artistico-musicale d'eccezione: Arturo Toscanini. È dunque il nostro più rappresentativo ente teatrale a introdurre nella tradizione organizzativa italiana il modello della "coppia" gestionale. Il direttore generale è Giulio Gatti Casazza (1869-1940), che dirigeva il Comunale della sua città, Ferrara. Sono i palchisti a chiamarlo per far ripartire la Scala dopo l'annullamento della stagione 1897-1898, guidando la nuova società esercente al fianco di Toscanini, con il quale aveva già lavorato.

È noto che il direttore d'orchestra avesse fama di un pessimo carattere, quindi è compito del direttore appianare i contrasti tra il maestro Toscanini e lo staff del teatro. La loro collaborazione è così efficace che riesce anche nell'intento di mutare alcune inveterate cattive abitudini del pubblico, come quella di arrivare tardi a teatro e pretendere di entrare in sala a spettacolo iniziato. Alla Scala, si inizia a esigere il buio e il silenzio in sala secondo i dettami wagneriani in uso a Bayreuth, non si operano tagli sul repertorio originale e non si concede il bis. Si apporta anche qualche modifica tecnica come il sipario, non più scorrevole verso l'alto ma apribile in due parti che scorrono lateralmente, in quinta (Trezzini 2007, p. 54).

Toscanini, mentre sta decidendo di emigrare negli Stati Uniti, "raccomanda" al Metropolitan Theatre di New York proprio Gatti Casazza, il quale ne reggerà con successo la direzione dal 1908 al 1935, sopravvivendo anche alla crisi economica del 1929 e divenendo una originale figura di organizzatore lirico di statura internazionale, antesignano del ruolo attuale del sovrintendente.

La Scala continua ad anticipare i tempi nell'evoluzione del suo assetto,

mentre il mondo teatrale italiano si muove ancora in un pullulare di impresari e agenzie.

Nel 1914 incomincia a profilarsi un vero e proprio organico: un direttore generale, un direttore amministrativo, un consulente legale, un economo cassiere, un contabile corrispondente, un direttore d'orchestra, un maestro di cori e un direttore di scena. Ma nel 1917, con la guerra, la chiusura del teatro è inevitabile. Un'epoca si stava concludendo. L'avventura romantica del teatro d'opera era finita. Toscanini, il sindaco di Milano Caldara, il direttore del *Corriere della Sera* Albertini, quando nel 1921 si riaprì il teatro, si resero conto che bisognava ideare una nuova gestione. Nacque così il primo Ente Autonomo in Italia con un direttore amministrativo (l'ingegnere e baritono Scandiani) e un direttore artistico, sempre il Toscanini. La struttura dell'Ente Autonomo si assesta definitivamente nel 1936 con la legge che precisa la figura del Sovrintendente (Tintori 1980, p. 131).

I pionieri della prosa

Un saggio di Giovanni Azzaroni ci fornisce una descrizione esauriente delle attività impresariali⁹ in rapporto agli attori.

Nell'Ottocento, l'impresario delle compagnie di "giro" diventa contemporaneamente primattore e capocomico: da Luigi Domeniconi ad Antonio Colomberi, ad Angelo Lipparini, ad Alamanno Morelli, a Ernesto Rossi, a Giovanni Emanuel, a Flavio Andò, a Ermete Novelli. L'impresario teatrale ha la facoltà di stipulare tutti gli atti e i contratti che ineriscono alla gestione del suo commercio, e quindi anche relativi all'acquisto di spartiti, vestiari, attrezzature, e alla scrittura degli artisti. Mentre l'impresario d'opera sceglie i singoli cantanti, quello drammatico e d'operette sceglie le compagnie, che non hanno con lui rapporti diretti: tra l'impresario e la compagnia sta il capocomico, che la dirige e spesso ne è proprietario o comproprietario. Nei contratti pagati a percentuale semplice o con assicurazione, l'impresario-proprietario dello stabile predispone l'uso del teatro, del palcoscenico, dei camerini e delle attrezzature sceniche; l'illuminazione; l'orchestra; gli inservienti; i mobili; i pompieri. Il capocomico cura la messa in scena, paga i componenti la compagnia, provvede al vestiario, allo scenario e agli attrezzi scenici (sono a suo carico i macchinisti, i sarti ecc.). Se la compagnia è di operetta, il capocomico assume anche il direttore d'orchestra. Le spese per la pubblicità, per le comparse, per la banda sul palcoscenico e per i diritti d'autore per le novità vanno tratte dall'incasso. L'impresario corrisponde al capocomico un anticipo, garantito dalla "condotta". "Sul palcoscenico, il padrone assoluto è il

⁹ Cfr. Azzaroni (1981, pp. 86-120). Ai vai tipi di "convenienza" è dedicato un gustoso elenco alle pp. 105-106.

capocomico. Tutti i suoi ordini vanno eseguiti senza reticenze: l'impresario possessore dello stabile passa in seconda linea. Il capocomico distribuisce i camerini, pubblica gli ordini del giorno, comanda gli inservienti, anche quando da lui non pagati, accorda o vieta l'accesso sul palcoscenico alle persone, siano anche appartenenti al teatro ecc.". Il capocomico distribuisce le parti secondo il suo giudizio e può esigere dall'artista qualche speciale prestazione, cioè il "pezzo favorito" o il "cavallo di battaglia". Un artista è scritturato anche per esperimento, quindi se il giudizio del pubblico è negativo per tre sere consecutive può essere licenziato (Azzaroni 1981, pp. 86, 88, 100, 101, 114.).

Si forma già fra Settecento e Ottocento un'evidenza del capocomico, anche se con significati diversi.

Venute meno le committenze aristocratiche, la funzione del finanziatore divenne nel XVIII secolo un'impresa a se stante, spesso separata da quella dell'allestitore (o apparatore) e del capocomico. Nel teatro inglese le due funzioni si fusero nella figura professionale del manager, impresario e capocomico allo stesso tempo. La tradizione degli impresari-manager iniziò in Inghilterra già in epoca elisabettiana e continuò nei secoli successivi. Philip Henslowe, proprietario del Rose e del Fortune, svolgeva funzioni più estese di quelle che saranno proprie agli impresari del teatro italiano di prosa. David Garrick, che nel 1747 assunse la direzione del Drury Lane come impresario, direttore e attore al tempo stesso, non è un'eccezione ma un esempio illustre di questa tendenza all'accentramento di funzioni. Non a caso, nei drammi inglesi del Settecento, il manager viene spesso denominato "the Master of the Play-house", in riferimento al fatto che gestiva a tutti i livelli l'impresa teatrale (Pietrini 2004, pp. 82-83).

In Francia, madre del "teatro pubblico", dove Luigi XIV istituisce la Comédie Française a metà Seicento, dove Luigi "Lelio" Riccoboni pubblica nel 1728 un'Histoire du Theatre Italien, è un'altra cosa. Gli intellettuali giacobini vogliono un teatro educatore, quindi popolare, cioè politico. Napoleone cercherà di attuare (anche in Italia) un teatro nazionale, quindi sovvenzionato, cioè controllato. L'Ottocento francese (ma accade anche in Germania) sviluppa la figura del direttore di compagnia, che diviene un "concertatore" del collettivo, e prepara più il regista che l'organizzatore. A fine secolo ci sarà compiutamente il "metteur en scène", con una netta valenza artistica. L'idea teatrale della Rivoluzione trova seguaci in Italia; nel 1798 la Repubblica Romana stabilisce biglietti gratuiti per il popolo; Gustavo Modena tuona per l'avvento di un teatro moralizzatore. Nel 1807 Salvatore Fabbrichesi, attore mediocre ma buon capocomico, chiede al viceré Eugenio Beauharnais "protezione e benefici influssi" per una riforma della declamazione. Accontentato, fonda la compagnia "Commedianti ordi-

nari di Sua Maestà” che può esibirsi alla Scala e al Carcano. “Semplificando, si potrebbe affermare che il ruolo direttivo svolto nel teatro inglese dal manager spettava al capocomico in Italia e al direttore del teatro in Francia” (Pietrini 2004, p. 86).

Se l’origine del capocomico si può far risalire al momento in cui nelle formazioni della Commedia dell’Arte uno degli attori assunse una sorta di direzione, è altrettanto vero che questo passaggio ridusse la libertà creativa delle tecniche di improvvisazione e quindi il peso dei solisti, in nome di una unitarietà stilistica della compagnia.

Nel Settecento il ruolo del capocomico diventa determinante. Nel “Teatro comico” Orazio sovrintende alla messa in scena, dirige le prove e si fa portavoce delle idee di Goldoni sulla riforma delle commedie all’improvviso, a cui vorrebbe gradualmente sostituire le commedie di carattere interamente distese. Il capocomico è dunque una figura evoluta e lungimirante, che rappresenta il futuro, mentre i comici e il poeta drammatico restano ancorati a modalità di produzione ormai superate (Pietrini 2004, p. 90).

Goldoni sembra pensare a un “direttore” alla francese; in ogni caso sente la necessità di una svolta qualitativa. Sono qui le radici di una ideologia del teatro “d’arte” che in Italia arriverà a piena espressione soltanto nel secondo dopoguerra, dopo lunga gestazione. Fin dagli albori, il fondamento e la garanzia di tale concezione è la “stabilità”, che nel percorso Ottocento-Novecentesco italiano sarà sempre in collisione con la prevalenza del mattatore e del nomadismo. Lo dimostrerà Ermete Novelli che nel 1899 crea una stabile a Roma denominata “Casa di Goldoni”, con l’intento di emulare la “Comedie”, ma in realtà confermando che il difetto è connaturato: il mattatore non può trasformarsi in una istituzione.

Nell’Ottocento le compagnie non puntavano su singoli titoli da annunciare in stagione, ma si presentavano con il loro “repertorio”.

L’impresario o il direttore devono specificare nel cartellone il titolo e l’autore degli spettacoli, nonché il nome degli interpreti; non è possibile non rappresentare le cosiddette “opere d’obbligo”, che devono essere interpretate da artisti “di cartello” con costumi e scene accurate. Nel caso per qualche ragione l’impresa non sia in grado di mettere in scena un’opera d’obbligo i possessori dei biglietti possono richiedere la restituzione del prezzo pagato per l’acquisto. L’impresa o il direttore hanno il diritto di offrire entrate o ingressi liberi sia come compenso per servizi prestati, sia per diritto convenzionale, sia per liberalità (Trezzi 2000a, p. 1040).

L’attore deve rispettare il pubblico, a meno di trovare una malevolenza eccessiva. Ha un contratto di scrittura e deve avere un suo guardaroba e i

relativi accessori. Può servirsi di un agente, che lo rappresenti nelle trattative. La figura dell'agente è spesso collegata a riviste e giornali, che fanno da veicolo e da pubblicità all'offerta che l'agente diffonde soprattutto ad artisti e impresari, anche lontani dalla sua città di residenza. Nasce da qui la consuetudine di concedere l'ingresso gratuito ai giornalisti specializzati.

I contratti che l'impresario fa alle compagnie già nel Settecento adottano modalità che ancora oggi si praticano: *pagato* (alla compagnia un compenso prestabilito, all'organizzatore della recita l'incasso), *minimo garantito* (alla compagnia una cifra prestabilita; se l'incasso supera questa cifra alla compagnia va una percentuale sull'eccedenza), *a percentuale* (l'incasso è percentualmente diviso fra compagnia e organizzatore della recita). Anche l'organizzazione della prosa

si delinea dunque nel Settecento attraverso la figura dell'impresario. Accanto a direttori e capocomici che diventano impresari, si pensi a Medebach, ai suoi rapporti con Goldoni, s'incontrano proprietari di teatri che non si limitano ad affittare i locali alle compagnie, ma scritturano e pagano i cachet agli attori e ai poeti di compagnia (Trezzi 2000a, p. 1048).

Nella seconda metà dell'Ottocento il responsabile delle compagnie di giro, sia a complesso che a mattatore, coincide con il primattore/capocomico, al quale fa carico la gestione economica della compagnia. Il nomadismo è la base; da qui il desiderio di stabilità che nasce nei teatranti più impegnati.

Nella celebre lettera del 1783 a Vittorio Alfieri, Ranieri Calzabigi scrive dell'opportunità che i nobili istituiscano compagnie di prosa stabili per la formazione, anche reciproca, degli autori e degli attori, per avere direttori "intelligenti" capaci di "concertare", per ottenere uno spettacolo ben "ammaestrato" (cfr. Doglio 1976, Appendice I). Nel 1823 si forma la "Compagnia Ducale" di Modena diretta da Francesco Augusto Bon, attore e autore. Nel 1827 la duchessa Maria Luisa, vedova di Napoleone, istituisce la "Drammatica Compagnia" di Parma. Ma prima, nel 1820, Vittorio Emanuele I aveva fondato la più esemplare e longeva di queste compagnie: la "Reale Sarda", che di Carnevale operava al teatro D'Angennes¹⁰, in primavera-estate al Carignano, e d'autunno si trasferiva a Genova. Si tratta di una "compagnia fissa di attori drammatici a spese del R. Erario" (Sanguinetti 1963, p. 13) che deve procurare ai cittadini un "onesto sollazzo". La cura è affidata alla Nobile Direzione dei Teatri ma il repertorio deve essere approvato dal Primo Segretario di Polizia. Il capocomico è l'attore Gaetano Baz-

¹⁰ Il teatro torinese che divenne sede delle marionette Lupi.

zi fino al 1843 quando gli subentra il celebre “direttore” Domenico Righetti (1786-1859). Il capocomico doveva sostenere l’affitto dei teatri, pagare una percentuale sugli incassi, curare l’illuminazione a olio, fare spettacoli di almeno due ore e mezza. La “Reale Sarda” debuttò nell’aprile del 1821 e fu sciolta nel marzo 1852 dal Parlamento Subalpino dove Cavour in persona, come ministro delle finanze, negò qualsiasi contributo, e di fatto inaugurò la politica di non-intervento sul teatro tipica del Regno d’Italia. Con ciò si consacra altresì, indirettamente, l’assoluto protagonismo di quell’animale scenico tutto italiano che gli storici hanno battezzato “grande attore” per antonomasia, nel cui debordante individualismo non potevano che annidarsi esplosive tentazioni capocomicali.

Ne è uno specifico esempio Adelaide Ristori che, rivelatasi come primadonna all’interno della “Reale Sarda”, ben presto ci si sente stretta e soprattutto mal retribuita. Dotata di una naturale attitudine al comando, decide lucidamente di abbinare la vocazione artistica a quella imprenditoriale, altrettanto forte in lei. Sposa il marchese Giuliano Capranica del Grillo, erede del Teatro Valle di Roma. I due sono immediatamente una “ditta”, che vuole fondare il proprio successo sull’efficacia dell’organizzazione. La loro creatura è la “Compagnia drammatica italiana di Adelaide Ristori”. Se artisticamente rifiuta di scritturare colleghi famosi, si circonda deliberatamente di collettivi mediocri, e concepisce ogni spettacolo come esclusivamente funzionale alla sua persona, organizzativamente la Ristori crede nel valore dello staff e delle relazioni. Si varrà sempre di impresari, amministratori, consulenti, molti parenti (anch’essi scritturati): tanto abili quanto devoti alla volontà della signora marchesa. È invece famosa per l’attenzione alle scene e ai costumi; non bada a spese per i laboratori e le sartorie. Altrettanta cura la Ristori dedica alla promozione; si occupa personalmente dei rapporti con la stampa, fa stampare schede di sala sui testi rappresentati, diffonde autobiografie e foto con dedica. Il marchese Capranica invia osservatori fidati nei Paesi oggetto di tournée, segue con severità la qualità professionale dei tecnici, è bravissimo con le banche e con i drammaturghi.

Manovra finanziaria molto abile fu quella di acquistare i diritti d’autore su tutti i testi destinati alla rappresentazione. Ciò riduceva i costi di produzione (si evitava di pagare agli autori una percentuale sugli incassi) e sbaragliava la concorrenza, rendendo unico il repertorio rispetto a compagnie e interpreti che prima o dopo di Adelaide Ristori avessero toccato le medesime piazze. La proprietà legale dei drammi permetteva anche di adattare il cartellone alle richieste locali, senza limiti o vincoli (è noto che alcuni autori concedevano il diritto di rappresentazione limitatamente ad alcuni stati o territori o distribuivano le concessioni a più interpreti

per zone determinate). Si veda come Paolo Giacometti, per esempio, sia stato convinto a cedere il possesso legale di tutte le tragedie e commedie composte per Adelaide Ristori (Bignami 1988, p. 150).

La coppia decise che il miglior investimento erano le tournées all'estero, anche se gravate dalle enormi difficoltà dei trasporti e dalla scarsa diffusione della lingua italiana. Naturalmente ci riuscirono. I loro capolavori furono: la prima tournée, a Parigi nel 1854, che consacrò la Ristori come diva internazionale; il viaggio in Inghilterra del 1873 e l'incredibile giro del mondo nel 1874-75.

La struttura organizzativa della compagnia, nell'arco di un ventennio assunse caratteristiche di impresa industriale e l'imponente organizzazione si rifletté su alcuni aspetti dello spettacolo, in particolare sul modo di rapportarsi della grande attrice con le cose e con gli attori. Fondamenti dell'"Impresa" si rivelano, al tempo della conquista di Parigi, il graduale e accorto potenziamento dei mezzi tecnici, affiancato dall'abile sfruttamento del successo e del tentativo di conquista dei canali di informazione. La tournée risulta il prodotto di una struttura ben articolata e funzionale al cui vertice la coppia Capranica-Ristori regola i rapporti tra i collaboratori, distribuisce il lavoro, raccoglie i "frutti" artistici ed economici. Il mito della "donna-mondo" si fondé su una gestione tecnica non piú artigianale e su una redditizia amministrazione della qualità e della quantità delle cose e degli uomini. L'Impresa Ristori porté così sui palcoscenici di quattro continenti uno spettacolo fondato su sistemi di produzione analoghi a quelli sui quali si sarebbe retta l'arte filmica ormai imminente: l'attenzione massima al visibile, l'utilizzo coreografico delle masse di contorno (alla Cecil B. De Mille), la disponibilità crescente di materiali, la ricerca delle coperture finanziarie, la notevole considerazione dei fattori pubblicitari e la distribuzione ad ampio raggio del prodotto (Bignami 1988, pp. 11, 12, 219).

Nel 1877 nasce la compagnia semistabile (definizione che tornerà nel secondo dopoguerra a identificare la convivenza fra una vocazione residenziale e un indispensabile nomadismo) chiamata "Città di Torino" e diretta da Cesare Rossi, cui viene dato gratuitamente il Carignano per sei mesi. Nella stagione 1880-81 entra in questa formazione una Eleonora Duse giovanissima ma già insofferente della subordinazione degli attori alle scelte del capocomico. Dopo pochi anni, grazie al suo successo artistico, affianca il proprio nome in ditta a quello del Rossi, divenendo non soltanto l'assoluta protagonista della compagnia ma anche assumendone il ruolo di "concertatrice". Alla fine dell'anno comico 1886-87 fonda, coadiuvata dall'attore Flavio Andò, la Compagnia Drammatica della Città di Roma, che a dispetto del nome non aveva nulla di stabile.

Il programma cui si ispirò la neo-capocomico era semplice e preciso: formare una compagnia con elementi poco costosi, mantenere dignitosa attenzione all'armonia della messa in scena, compiere lunghe tourné all'estero, ricavare abbastanza denaro per poter abbandonare il teatro entro pochi anni (Simoncini 2011, p. 19).

Con consapevole determinazione la capocomico seppe prendere per mano l'attrice, guidarla ed esaltarla, prepararle pazientemente il terreno per ascese e trionfi. A lei spettarono infatti la pianificazione delle numerose tourné estere, la gestione dei rapporti con agenti e impresari, la costruzione di uno studiato repertorio, la formazione di affiatate compagnie teatrali, la selezione degli attori, la ferma direzione delle prove, l'impostazione di una consapevole drammaturgia d'attrice. Tutti compiti che svolse in completa autonomia, economica e di pensiero, e che condusse con il piglio risoluto di una manager e con l'attenta cura culturale di una intellettuale (Simoncini 2011, p. 7)¹¹.

Ma la sua contraddizione irrisolta rimarrà il tentativo di "coniugare l'attenzione critica verso gli spunti artistici e creativi dell'attrice con la conoscenza delle necessità materiali e commerciali insite nel mestiere della capocomico" (Simoncini 2001, p. 135). La vita dell'attore-capocomico è complessa; la principale fonte di guadagno sono le tournées internazionali, che tuttavia comportano problemi logistici, rapporti con impresari e agenti, preparazioni di viaggi e trasporti, indagini sui gusti del pubblico locale ecc. L'assenza di finanziamenti pubblici, l'inevitabilità del nomadismo nazionale e internazionale, le scadenze di pagamento della compagnia, impedivano di fare esclusivamente "arte", che pure era la profonda intenzione della Duse. Nel 1898 il critico Domenico Lanza chiama "Teatro d'Arte" un tentativo di compagnia stabile a Torino, durato poco ma capace di lasciare un segno, nato anche come mimesi dell'omonima istituzione che Stanislavski e Nemirovic Dancenko stavano fondando a Mosca.

La Duse non ha la razionalità gestionale della Ristori, considera gli attori spaventosamente incolti, ma persegue la qualità tecnica del collettivo. Nel 1899 scrittura l'intera compagnia della Regia Scuola di Recitazione di Firenze diretta da Luigi Rasi. Il suo capocomico era una "direzione artistica" (la scelta del repertorio e la sua pianificazione, l'armonia fra gli attori, la credibilità dell'allestimento), per la quale era disposta anche all'azzardo di tasca sua, come fece con D'Annunzio arrivando alla rovina finanziaria. La sua alta sensibilità, la sua esigenza di perfezionare continuamente le proprie doti di interprete, le fecero intuire l'avvento della regia. Si era già rivolta a Virgilio Talli (attore, direttore, capocomico) per "dirigere" gli spettacoli dannunziani; tornata a fare impresa, si confrontò con fondatori

¹¹ Cfr. anche "Il poeta e la capocomico" in Molinari (1987, pp. 126-166).

della ricerca europea come Lugué Poe e Gordon Craig. Ma non era pronta a reggere le accuse contro la “sovranità” del Grande Attore che, con l’affacciarsi del Novecento, si alzano da critici come Edoardo Boutet e trovano compimento in Silvio D’Amico (direttori entrambi, in successione, della scuola di recitazione presso il Regio Conservatorio Musicale di Santa Cecilia a Roma).

Boutet cerca di dare corpo alle sue teorie sul bisogno di “direzione artistica”, di attori giovani e disciplinati, di testi eseguiti integralmente e di scenografie accurate. Nel 1905, per iniziativa della SIA di Marco Praga, della Casa Reale e del Comune, Boutet riesce a fondare la “Drammatica Compagnia di Roma” con sede nel teatro Argentina. Questa stabile, molto apprezzata, provoca contromisure da parte degli impresari. Nel 1907 si costituisce la società “Chiarella e C.” per la formazione e la gestione di primarie compagnie drammatiche. La dirige Alfonso Re Riccardi, principale importatore di commedie straniere. A tali manovre reagisce Marco Praga che con la SIA “blinda” gli autori italiani facendo accordi con l’Unione Capocomici e, nel 1911, assumendo la conduzione del teatro Manzoni di Milano con il sostegno economico di Giuseppe Visconti di Modrone. Il disimpegno da parte dello Stato in nome della libera concorrenza indusse proprietari e capocomici a costituire alleanza a scopo monopolistico; si cercava il monopolio di sale e di testi. La svolta liberista accentuerà la tendenza alla formazione di trust.

Negli anni Dieci sorgono i teatri “minimi”, che poi diventano sperimentali, e che presentano spettacoli misti: canto, ballo, attrazioni varie, una sezione prosa, e persino il grand-guignol. Nel 1913 Lucio D’Ambra inaugura il “Teatro per tutti” presso la Sala Umberto di Roma. Nel 1917 la compagnia romana di Boutet viene rilevata da Virgilio Talli che ne fa una semistabile di successo fino agli anni Venti. Forse con Talli finisce il capocomico-“direttore artistico”, che con le compagnie stabili aveva comunque creato le condizioni per una evoluzione drammaturgica e scenica proiettata verso il regista. È significativo che un allievo di Talli si chiami Anton Giulio Bragaglia, che nel 1922 fonda il “Teatro degli Indipendenti”, culla del teatro di regia italiano; a Bragaglia il regime affida nel 1937 (durerà fino al 1943) quel “Teatro delle Arti” che si può considerare il primo stabile italiano in senso moderno, con un cartellone organico, abbonamenti, gruppi, promozione¹² (Jacobbi 1972, p. 109).

Nel 1867 lo Stato unitario aveva ceduto ai Comuni tutti gli edifici

¹² Proprio nel 1937 uscirà un libro di Bragaglia che documenta, pur cedendo qua e là alla retorica fascista (Bragaglia non era più il ribelle degli Indipendenti), l’esperienza “scenotecnica” di livello internazionale da lui maturata (Bragaglia 1937).

teatrali ricevuti dagli Stati annessi, scaricando sugli enti locali gli oneri relativi, proprio mentre il modello “all’italiana” (il teatro a palchi) si diffondeva ulteriormente nei centri urbani piccoli e grandi della penisola, oltre che nel resto del mondo. “All’antica italiana” viene chiamato un certo repertorio e un certo modo di recitarlo – fra Ottocento e Novecento – come d’altronde “commedia all’italiana” (dai Comici dell’Arte al fortunato genere cinematografico) e “musical all’italiana” (fondato dalla ditta Garinei e Giovanni) sono assurti a generi codificati. Di quello stile assunto dal teatro di prosa, naturalmente con le dovute eccezioni, è straordinario testimone un libro di Sergio Tofano¹³.

Non sappiamo come e perché un certo repertorio eroico-storico-classiceggiante che, nell’Ottocento, e oltre, vantava pubblici appassionati e compagnie specializzate venisse chiamato dagli attori “repertorio all’antica italiana”, anche se non tutti i testi che metteva in scena fossero farina del nostro Paese... A Novecento da poco iniziato già non era difficile avvertire in questa definizione una punta di ironico sdegno per la melodrammatica convenzionalità della maggior parte di quei testi. E con altrettanta ironia verso le generazioni più anziane, gli attori delle ultime leve chiamavano “all’antica italiana” quella recitazione paludata e pettoruta, fatta di bella voce tonante, portamento eretto, porgere dignitoso e atteggiamento statuariale che quel repertorio imponeva (Tofano 1965, pp. 17-18).

I ricordi di Tofano sono preziosi per una storia dell’organizzazione teatrale “all’italiana”, che dopo l’estinzione dei comici cinque-secenteschi torna a evidenziare il microcosmo professionale della *compagnia*, la cellula costituente del corpo teatrale, il nome collettivo che contiene e unifica, ancora oggi, i diversi soggetti del mestiere teatrale.

La compagnia di cui parla Tofano era a schema fisso impostato sui “ruoli”:

Il primattore e la primattrice, il brillante con il secondo brillante suo satellite, il caratterista e la caratterista con le variazioni di padre nobile e madre nobile, la seconda donna, il generico primario, l’attor giovane e l’attrice giovane con la sottospecie di amoroso e ingenua. Il ruolo aveva un valore a sé, fisso e definitivo, inconfondibile e delimitato. È facilmente intuibile che i ruoli sono un’eredità della Commedia dell’Arte, divenuti tali attraverso una progressiva umanizzazione delle maschere. Un ruolo scomparso anche di nome è il promiscuo cui era concesso di passare dal tragico al comico, dai ruoli di primattore a quelli di carattere, dalle parti

¹³ Cfr. Tofano (1965). Tofano fu allievo di Virginia Marini e di Edoardo Boutet all’Accademia di Santa Cecilia. Poi insegnò alla Silvio d’Amico. Debutta nel 1909 nella compagnia di Ermete Novelli. Nel 1914 inventa il Signor Bonaventura, celeberrimo personaggio dei fumetti, che Tofano porterà al successo anche in palcoscenico. Negli anni Trenta sarà anche capocomico.

di violenza a quelle di bonarietà, sempre con una carica di vitalità e di espressività. Perciò quello del promiscuo, più che un ruolo propriamente detto, era la specializzazione di un attore in cui si fondevano più ruoli: e intorno a lui, capocomico e mattatore, la compagnia era formata al solo scopo della sua valorizzazione (Tofano 1965, pp. 29-32).

Il nucleo centrale erano gli attori principali, poi i generici, i vecchi e i giovani; “una compagnia normale arrivava, tra ruoli e generici, a una trentina di elementi, senza contare i tecnici” (Tofano 1965, p. 37). Sopra a tutti c’era il direttore, che era il capocomico, un misto fra regista e direttore artistico.

A lui spettava la lettura dei copioni e la scelta del repertorio. Lui assegnava le parti, scrivendo su ognuna di proprio pugno, quasi a ribadire l’insindacabilità del suo giudizio, il nome del destinatario. Lui trattava direttamente con gli autori e con gli importatori del repertorio straniero. Lui stabiliva, d’accordo con il direttore del teatro, i programmi settimanali, la data delle prime, il numero delle repliche. Lui fissava gli orari delle prove e dettava l’ordine del giorno al segretario che glielo riportava a firmare. Lui manteneva in pugno la disciplina di tutta la compagine e sanzionava le multe appioppate dal direttore di scena. Ma lui soprattutto, lui solo, dirigeva le prove e metteva in scena il repertorio (Tofano 1965, p. 24).

Queste compagnie avevano la caratteristica della continuità. Il direttore, come attore, viveva ogni giorno insieme al suo spettacolo. Non c’erano prove a tavolino. C’era solo una lettura iniziale, sostanzialmente guidata dal suggeritore. Il suggeritore era l’intellettuale della compagnia. Ricopiava anche i copioni, che erano manoscritti e così le parti di ciascuno, staccate dal testo. Il suggeritore stava nel cupolino al centro della ribalta e bisbigliava. Dava l’imbeccata a tutti gli attori e ai tecnici per gli effetti. I mattatori non ne avevano bisogno (sui copioni di Ermete Novelli, quando toccava a lui, c’era scritto “qui parla il Commendatore”).

C’era un mondo di figure minori e di abitudini, molto disciplinato a dispetto dell’immagine bohémienne, regolato quotidianamente dal registro firme delle presenze. Il buttafuori diceva agli attori quando toccava a loro. Su ciascuna piazza l’affittacamere diventava il più corteggiato. Il direttore di scena era il referente del direttore artistico. Poi c’era un segretario-galoppino, autentico cane da pastore per i viaggi in treno della compagnia. Il “portaceste” era un altro factotum-facchino che correva in bici dappertutto. E poi c’era il rito dei camerini, vera “abitazione” dei teatranti che di piazza in piazza doveva essere arredata cominciando dal mitico baule di ciascuno. Certe caratteristiche fisiche potevano condurre un atto-

re a un ruolo piuttosto che le sue attitudini, tanto che qualcuno si portava il ruolo anche fuori scena. Per un po' il ruolo fu fissato, e anche in modo esclusivo, nel contratto. Poi si affacciò un problema di diminuzione dei componenti delle compagnie, anche se il loro numero favoriva un'ottima distribuzione e la compresenza di più attori importanti. Lo schema era una scrittura triennale con un solo mese di riposo all'anno. Più statica la compagnia a mattatore. Il triennio scadeva con la fine di Carnevale e gli attori si ridistribuivano. Il repertorio di una compagnia (Scribe, Sardou, Dumas, Ferrari, Cossa) poteva ritrovarsi nella successiva, e i ruoli si mantenevano. Tuttavia si trattava di cambiare continuamente perché la richiesta di novità era pressante. Non mancavano i complementi: c'era la farsa in chiusura, che veniva fatta dai ruoli minori; qualche volta anche i protagonisti potevano fare un monologo, una sorta di conversazione con il pubblico. C'era l'orchestrina negli intervalli. Il ritmo degli "allestimenti" era dunque notevole. Ci si fermava in Quaresima per le "grandi manovre", cioè per il breve periodo in cui si formavano le nuove compagnie. Il pubblico era entusiasta, tornava a vedere lo stesso spettacolo, era un pubblico piccolo-borghese e artigiano, che chiedeva evasione. Arrivavano numerosi anche gli studenti. All'Arena del Sole di Bologna c'era il "lunedì delle lavandaie", una pomeridiana dedicata a loro. "I matiné" (formula gergale per indicare le *matinéés*) erano una miniera per le compagnie. Si acclamava, si fischiava, si discuteva.

Con il Novecento il capocomico perde progressivamente la possibilità di reggere la compagnia di prosa. Si affermano società private padrone di teatri e capaci di monopolizzare l'acquisizione di testi, e appaiono imprenditori dalle connotazioni professionali molto diverse da quelle degli impresari.

È così che nasce la Società anonima Suvini Zerboni "avente per scopo l'acquisto e l'esercizio di teatri e locali adatti a pubblici spettacoli, nonché ogni altra attività a partecipazione inerente all'industria e al commercio del teatro, del cinematografo e affini". La Suvini Zerboni offre una vasta gamma di prodotti teatrali in grado di coprire quasi tutti i tipi di consumatori. Nei suoi cartelloni si possono trovare opere di Pirandello, di cui organizzava le tournées in Europa e in America, di Rosso di San Secondo e di Sem Benelli, e allo stesso tempo e in determinati teatri, *vaudevilles* e *pochades* dal sicuro esito commerciale. Negli anni del fascismo la figura dell'imprenditore teatrale si configura in vario modo (si pensi a personaggi come Remigio Paone, Salvatore De Marco, Carlo Alberto Cappelli): una sorta di impresariato statale, nel senso che il rischio impresariale si riduce non poco, in quanto colui che si assume l'onere della gestione di una compagnia lo fa con le risorse dello Stato: premi di avviamento, per esempio, contributi dati a vario titolo ecc. (Trezza 2000a, p. 1070).

Il “regime” impresariale

Mentre nello Stato liberale politica e cultura sono separati, il governo mussoliniano cambia questo rapporto da subito, riconverte o fonda molti istituti, crea nel 1934 il Sottosegretariato per la Stampa e Propaganda (guidato da Galeazzo Ciano) e nel 1937 il Ministero della Cultura Popolare. L'attenzione del Fascismo coinvolgerà l'editoria, la radio, il cinema e la stampa; sfrutterà l'intreccio fra politica, cultura e consenso che l'avvento della società di massa cominciava a rendere possibile. Il teatro, soprattutto negli anni Trenta, ne subisce le conseguenze (nel 1937 Benjamin parla di riproducibilità tecnica della creazione artistica) dominato da un'ansia di rincorrere la modernità. La fine della Grande Guerra vede un teatro dissestato nei suoi istituti estetici e nelle strutture organizzative. La progressiva industrializzazione contrasta con il sistema artigianale del teatro. Il cinema sta per diventare, molto rapidamente, lo spettacolo più frequentato.

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento appare sempre più inadeguato il modello di compagnia ruotante intorno al capocomico. L'impresario si muta in industriale, si associa in trust; il capocomico si riduce a mediatore fra la produzione e attori soggiogati dal salario. Finisce la “famiglia d'arte” come strumento produttivo e il mercato passa sotto il controllo di alcuni impresari associati a fini monopolistici. Nei confronti dei capocomici gli attori si uniscono sindacalmente, e agli inizi Novecento provano a fare rivendicazioni sociali. Nel 1917 le due parti firmano un “contratto di locazione d'opera” in cui il capocomico si impegnava a fare contratti rigorosamente individuali (riconoscimento dello stato giuridico dell'attore). Nel 1920 a Milano nasce la Confederazione nazionale dei lavoratori dello spettacolo; la controparte erano il Consorzio degli esercenti e l'Unione dei capocomici. Le polemiche sfociarono in:

un nuovo contratto di locazione, faticosamente accettato da tutte le parti in causa nell'agosto del 1921. Il contratto assegnava al capocomico le spese della compagnia, materiale scenico, viaggi, trasporti, trovarobato, montaggio e smontaggio delle scene; a carico del teatro spettava l'illuminazione del palcoscenico e della sala e il relativo personale, le spese pubblicitarie, il “riscaldamento della sala fino a quindici gradi e diciotto in palcoscenico, pompieri, due pianoforti, servi di scena”. Gli accordi economici venivano rimandati a una ripartizione in percentuale degli incassi preventivamente concordata, mentre i capocomici si impegnavano a inviare al teatro, almeno quindici giorni prima delle repliche, l'elenco artistico con le “novità” e, a parte, il repertorio, dal quale verranno, di comune accordo, scelti progressivamente gli spettacoli. Il potere del Consorzio si era esteso alla supervisione

dei repertori delle compagnie, il cui programma artistico dopo il 1921 cominciò a essere regolarmente sottoposto alle esigenze delle tournées organizzate dagli agenti mediatori. La limitazione del ruolo dei capocomici trovò allora una prima formalizzazione legale mentre, in generale, quell'episodio rappresentò uno degli ultimi momenti di dialettica sindacale precedenti l'avvento del fascismo. Nel 1923, infatti, la sconfitta della Confederazione nazionale dei lavoratori del teatro, di tendenza socialista, apparve definitiva. In quel momento la rappresentanza sindacale dei lavoratori fu rapidamente assunta dalla Corporazione nazionale del teatro – fondata nel 1921 su una chiara ispirazione fascista – nella quale erano confluite l'Associazione proprietari di teatro, la Società italiana autori e l'Associazione artisti drammatici (Pedullà 2009, pp. 54-55).

Lo Stato unitario non aveva concesso sovvenzioni al teatro e aveva azzerato le preesistenti. Nel 1921 arriva la decisione governativa di assegnare contributi a compagnie liriche e di prosa. La Commissione permanente per le arti teatrali e musicale (segretario D'Amico, componenti come Pirandello, Puccini, Praga, Simoni), denunciando la crisi finanziaria e artistica della prosa, varò un concorso per un contributo biennale che fu vinto dalla Compagnia Nazionale Talli-Ruggeri-Borelli. Il merito di aver interrotto l'inerzia fu dato a Benedetto Croce, ministro della Pubblica Istruzione. Si affaccia una linea politica che vuole incentivare l'intervento statale, emancipare gli autori dai capocomici (combattere lo strapotere francese: Dumas, Sardou, Becque ecc.), contrastare il nomadismo delle compagnie concepito come fattore di minore qualità, promuovere conseguentemente la stabilità e il rinnovamento dei metodi formativi. Emergono il Teatro degli Indipendenti di Anton Giulio Bragaglia e i tentativi di Pirandello. Il capocomico dei *Sei personaggi* è insoddisfatto della sua compagnia; se la prende anche con il suggeritore perché non legge le didascalie, che completano il rispetto del testo drammaturgico e indicano le linee della "regia" pensata dall'autore. Pirandello vive la propria esperienza capocomicale come un indispensabile apprendistato per dare al copione letterario una concreta valenza scenica, per immergerlo nella "macchina dello spettacolo", per reificarlo sul palcoscenico "materiale", e quindi per farne un testo che deve essere affidato alla capacità di leggerlo di un "regista" e non abbandonato all'arbitrio interpretativo degli attori (cfr. Alonge 2010, pp. 49-86).

Negli anni Venti i contributi continuarono, ma con estemporaneità e ovvie ripercussioni clientelari, senza un progetto. Il 90% va alla lirica, ritenuta anche dal fascismo il grande teatro nazionale e popolare italiano, nonostante la mole dei suoi costi. Nella prosa gli impresari monopolizzano le piazze più redditizie. Le compagnie capocomicali sono quindi strette fra problemi sulla distribuzione e ricerca della qualità. Gli intellettuali vedono

nel teatro di Stato l'unico mezzo per attuare il teatro d'Arte. Lo toccò con mano proprio Pirandello, con il suo "Teatro d'Arte" (1925-28), una stabile sovvenzionata dal regime con sede nella sala Odescalchi di Roma. Gli è contro l'impresario Paolo Giordani, potente detentore di teatri e di diritti sui testi. Pirandello ci rimette di suo (autodefinendosi "così inetto ad amministrare" – Alonge 2010, p. 75). Finisce che si deve alleare proprio con Giordani per presentare a Mussolini il suo progetto di teatro nazionale con sedi a Torino, Milano e Roma. Proprio mentre viene rifiutato il progetto pirandelliano a Roma, nel 1927 Guido Salvini, rampollo di una illustre dinastia teatrale, a Milano

proponeva un'ipotesi di struttura a livello cittadino: Teatro Semistabile Comunale retto da un Ente autonomo con la collaborazione e l'interessenza della società Suvini-Zerboni. La novità più interessante era data dal sistema che Salvini aveva ideato per "organizzare teatralmente il popolo", grazie all'appoggio che sarebbe venuto dalle organizzazioni sindacali, scolastiche e persino commerciali. Impostato dunque come una industria culturale, il teatro doveva essere in grado di vendere i propri prodotti, grazie a una intensa attività pubblicitaria, al basso costo dei biglietti e a un'opportuna introduzione allo spettacolo, da offrire regolarmente allo spettatore mediante volantini esplicativi distribuiti all'ingresso. L'organizzazione "tecnico-artistica" era fondata su un Direttore giudice assoluto ("il teatro è zarismo!"), due consiglieri, uno economico, uno artistico, un lettore (cioè capo dell'ufficio stampa e pubblicità) e quattro *Regisseurs* (Doglio 1976, pp. 108-109).

Viene da pensare che Paolo Grassi abbia scovato il documento di Salvini vent'anni dopo e ne abbia tratto qualche spunto.

C'è un capocomico parallelo (cfr. Possenti 1984), segnatamente nel grande filone della rivista, aperto da "brillanti" amatissimi dal pubblico come Antonio Gandusio. Incomincia nientemeno che Renato Simoni a Milano, nel 1908, con *Turlupineide*. Sempre a Milano nel 1929 scendono i viennesi Arturo ed Emilio Schwarz, grandi produttori di operette, famosi per il corpo di ballo (da 48 a 60 ballerine selezionatissime); nel 1936 mettono in scena una rivista passata alla storia: *Bertoldissimo* di Dino Falconi e Angelo Frattini con i fratelli De Rege; ma sono cacciati dalle leggi razziali emanate dal governo fascista. Fioriscono i caffè-concerto, come il Salone Margherita di Roma, dove debutta Ettore Petrolini. I grandi comici non piacciono molto al regime perché sono dialettali; tuttavia fanno imperturbabilmente compagnia: Angelo Musco, Gilberto Govi, Cesco Baseggio, Checco Durante. Dal 1933 al 1940 anche Totò è capocomico.

Al termine della riorganizzazione sindacale la Corporazione fu divisa in tre grandi organismi: la Federazione nazionale fascista degli industriali del teatro e del

cinematografo – che comprendeva proprietari, esercenti, capocomici e impresari –, la Federazione nazionale fascista dei prestatori d’opera, rivolta ad associare gli attori e i tecnici, mentre i drammaturghi, gli sceneggiatori e i compositori furono organizzati della Federazione nazionale fascista degli autori del teatro e del cinematografo. Con l’inserimento della prima associazione nella Confederazione nazionale del’industria e delle altre due nella Confederazione dei sindacati fascisti era compiuto l’inquadramento del teatro nella nuova organizzazione sindacale fascista, probabilmente il maggior risultato politico conseguito dal fascismo nei confronti del teatro drammatico degli anni Venti (Pedullà 2009, p. 75).

La prima corporazione cui il Fascismo provvede è quella del teatro; si potrebbe azzardare che quella del teatro è la prima “fascistizzazione” radicale. È istruttivo citare come vive questo evento “in tempo reale” (scrive nel 1930) il critico teatrale dell’*Illustrazione italiana* Mario Ferrigni.

È di questi giorni, del 4 luglio, la costituzione della Corporazione del Teatro, la prima corporazione di categoria che si è formata nel nuovo ordinamento politico-economico dello Stato. La singolarità del caso (non credo che questa priorità sia stata premeditata) si presterebbe a molte considerazioni: le riassumo in queste: il Teatro drammatico, in Italia, prima che fosse angustiato dalle turbolenze socialiste, era già qualcosa di molto simile a una corporazione: rudimentale, informe, e soprattutto non legalizzata, se non nella foggia spontanea delle consuetudini, ma vivente secondo norme proprie, a volte bizzarre, e secondo un diritto civile tutto suo, che regolava i rapporti economici e anche quelli familiari con criteri specialissimi. Quando il Talli diceva che il Teatro era una tribù che aveva tra i suoi membri forme di solidarietà di tipo semitico, diceva una frase forse scientificamente inesatta ma moralmente e artisticamente vera. Ora il nuovo diritto corporativo è destinato a fare finalmente di questa tribù fluttuante e vagante, un organismo ragionevole nel quale le questioni di interesse particolare e generale si possono risolvere secondo giustizia e lealtà fra le parti, non più avverse se pur contrastanti, del mondo teatrale. Le norme costitutive della Corporazione del Teatro, che stabiliranno e i limiti della sua competenza e le forme della sua attività, saranno dettate fra breve dal ministro delle Corporazioni, S. E. Bottai. Ma, si dirà, tutto questo è ordinamento dello Stato e non è arte drammatica. Nego. Ritengo che proprio questo fatto nuovo nella storia d’Italia che è l’entrata del Teatro nell’ordinamento dello Stato, avrà profonde e salutari ripercussioni sulla vita artistica del Teatro stesso. Non bisogna illudersi: il Teatro è organizzazione, è industria, è saggezza amministrativa, è accortezza commerciale, è tutto quel che si vuole: ma la sua vita e la sua fortuna sono il frutto dell’ingegno di chi recita e di chi scrive; e bisogna augurarsi che questo elemento essenziale e insostituibile della dignità artistica del Teatro, l’ingegno, abbia nel nuovo ordinamento il posto che gli spetta. Allora anche il Teatro potrà avere l’orgoglio di essere un’arte nazionale. Il regime politico-economico che dà norma a un’attività qualsiasi, anche artistica, influisce sul carattere dell’attività stessa, sempre. Il Teatro, che oggi non è che sperpero di energie, vicenda di improvvisi “furori” e di lun-

ghi oblii e di immeritati disdegni, potrà assumere forme di esistenza diverse dalle tradizionali, e adempiere funzioni spirituali meno fortuite e meno effimere. In questo senso intendo che qualcosa sia per rinnovarsi. Un periodo non inglorioso, è finito: quello della tribù vagante e discorde in contrasto con le solide associazioni, palesi e occulte, di interessi. Oggi le parti sono alla pari, consociate nella Corporazione. Probabilmente all'internazionalismo amorfo del nostro Teatro seguirà un periodo nazionalista, largamente ospitale sì ma di una ospitalità che vorrà essere ricambiata. E l'aria che si respirerà in teatro sarà diversa da quella del passato: dovrà essere diversa (Ferrigni 1932, pp. 175-177).

Per fortuna un tentativo serio di cambiare aria è rappresentato dal progetto che il Ministro delle Corporazioni Bottai affida, nel 1931, a Silvio d'Amico, il quale è certamente fra i principali realizzatori dell'eredità teatrale "istituzionale" che il Fascismo lascia ai decenni successivi.

Dentro e fuori le istituzioni, l'osservatorio di D'Amico era diventato nel tempo molto ampio. Nel 1921 fu nominato segretario della Commissione permanente per le arti musicale e drammatica del Ministero della Pubblica istruzione con l'obiettivo di avviare, per la prima volta in Italia, una serie di sostegni finanziari al teatro. Nel 1923 aveva lasciato l'incarico ministeriale per assumere la cattedra di Storia del teatro nella Regia Scuola di recitazione, che aveva sede presso l'Accademia di Santa Cecilia a Roma. Dalla frequentazione diretta del teatro europeo egli rilevò in anticipo su tutti gli altri la rapida affermazione del ruolo del *metteur en scène*, ma la tradusse in una propria, personale accezione. Non a caso la parola "regista" fu coniata ufficialmente sulla rivista *Scenario*, diretta da D'Amico, da Bruno Migliorini nel 1932.

La sua azione si distese in un infaticabile lavoro di scrittore e di organizzatore culturale che si muoveva su canali d'intervento estremamente differenziati: dalla direzione delle più qualificate riviste teatrali di quegli anni – come *Scenario* dal 1932 al 1936 insieme con Nicola De Pirro e la *Rivista italiana del dramma* (1937-43) – alla pubblicazione di testi fondamentali, in primo luogo la *Storia del teatro drammatico* edita nel biennio 1939-40, che sono stati a lungo il riferimento principale per molti uomini di teatro del secondo dopoguerra. Accanto al ruolo decisivo svolto nella creazione e direzione dell'Accademia d'arte drammatica nel 1935, che avrebbe formato la maggior parte del teatro italiano dalla fine degli anni Trenta in poi, l'azione di D'Amico si sviluppò con notevole intensità anche sul piano editoriale. Acquistò un particolare risalto, comprensibilmente, la direzione delle voci teatrali dell'*Enciclopedia italiana*, affidatagli da Gentile nel 1931 in sostituzione di Renato Simoni. La collaborazione alla grande impresa gentiliana fornì la premessa teorica e pratica per l'avvio del progetto dell'*Enciclopedia dello spettacolo* realizzata poi nel dopoguerra.

Il progetto del 1931 appare dunque come il terminale di una fitta rete di rapporti, battaglie, polemiche culturali e artistiche, la cui forza sta nella capacità di coniugare le ipotesi di riorganizzazione strutturale a un riconoscibile progetto arti-

stico. “I caposaldi del programma da noi sempre sostenuto erano e sono questi, scriveva già nel febbraio 1921: teatro *stabile*, ossia fornito di una o più compagnie residenti la massima parte dell’anno in Roma e dipendenti da un’unica direzione, affidata a un uomo di cultura preposto a *direttore di scena* sia per la scelta del repertorio, sia pei criteri generali d’interpretazione. Compagnia e compagnie d’insieme, formate da buoni e numerosi elementi, senza *mattatori*”.

Tra le due guerre mondiali D’Amico appare come l’intellettuale maggiormente influente sulla ristrutturazione artistica e organizzativa del sistema teatrale. Il suo rapporto con il potere politico fascista fu spesso ambivalente: ne usò le strutture istituzionali e a volte, come nel caso dell’Accademia, le creò ma non si compromise sul piano ideale. Collaborò, prese anche una tessera del partito – come, del resto, dovettero fare tutti i funzionari statali – ma non si sbilanciò in espliciti apprezzamenti per il regime, rispetto al quale riuscì a mantenere una relativa autonomia di manovra in un orizzonte di sostanziale collateralismo. Le tendenze estetiche e culturali insite nello sforzo di riforma di D’Amico vennero allora progressivamente (e inevitabilmente) a convivere con il forte intervento pubblico operato dal fascismo negli anni Trenta; ne risultò un particolare intreccio tra una ristrutturazione esclusivamente burocratica dell’organizzazione e una più lenta riforma teorica e pratica della scena che – recependo e valorizzando la forza della drammaturgia italiana del primo dopoguerra – sancì un nuovo primato della parola e del testo sulle altre componenti dello spettacolo (Pedullà 2009, pp. 98-106).

D’Amico parte dalle condizioni del presente: autori senza interpreti, compagnie disastrose sul piano economico, guittismo e nomadismo deteriori, pubblico disorientato, nessun “maestro di scena” quali invece si sono affermati nell’Europa dell’ovest e dell’est. Giudica negativamente gli attori suoi contemporanei e la compagnia capocomicale impostata sui ruoli recitativi; gli autori devono avere a disposizione strumenti più moderni. Il teatro dei capocomici e dei loro attori era diventata una “comunità di mestiere”, basata su abitudini e gerarchie ormai superate. Secondo D’Amico occorre valorizzare gli autori italiani (di contro a quelli francesi), introdurre nuovi stimoli culturali attraverso i critici e gli studiosi e nuove funzioni creative attraverso il regista.

A coordinare l’attuazione del programma egli proponeva la costituzione a Roma di un Istituto nazionale del teatro drammatico, retto da un Consiglio d’Amministrazione composto dal Ministero delle Corporazioni, da quello dell’Educazione nazionale, dalla SIAE, dal Governatorato di Roma e dal Comune di Milano. Le volontà del Consiglio sarebbero state eseguite da un direttore generale dell’Istituto – “sottratto a ogni influenza burocratica e politica e inamovibile per un determinato numero di anni” – e da un amministratore generale. L’Istituto avrebbe dovuto gestire a Roma e a Milano due grandi teatri (l’Argentina di Roma e il Lirico di Milano, NdA), che avrebbero ospitato stagioni di sei mesi (dal 15 novembre al 15 maggio)

gestite da due compagnie stabili che avrebbero lavorato tre mesi a Roma e tre a Milano. Ogni compagnia avrebbe avuto trenta attori e un direttore, ma il repertorio sarebbe stato deciso dal direttore generale dell'istituto. Nel restante semestre le due compagnie avrebbero avuto un mese per la preparazione delle rappresentazioni, uno di riposo, quattro mesi di tournées in Italia e, a turno, all'estero.

Accanto all'attività stabile dei due teatri nazionali d'Amico proponeva poi l'istituzione di uno "Studio" che avesse la doppia funzione di teatro sperimentale e scuola di teatro, alla quale affidare l'importante compito di creare "i futuri attori, scenografi, régisseurs". Il progetto suggeriva l'ammodernamento della scuola Eleonora Duse che – sotto il coordinamento artistico dell'Istituto – avrebbe dovuto assolvere anche da teatro sperimentale per i saggi dei giovani autori, in stretto accordo con la SIAE. L'insieme delle proposte veniva completato dall'idea di un museo e di una biblioteca teatrale (si realizzerà nel dopoguerra, con il museo-biblioteca della SIAE nella palazzina del Burcardo a Roma, NdA), ai quali collegare nel tempo una serie di concorsi drammatici a premi, la creazione di una rivista teatrale e di una casa editrice (Pedullà 2009, pp. 94-95).

Il progetto non si realizza concretamente ma le sue linee-guida estetiche si diffondono autorevolmente durante gli anni Trenta e consegnano al dopoguerra un fondamentale impulso qualitativo. È Mussolini a dare parere sfavorevole, soprattutto per la mancanza di risorse dovuta alla crisi mondiale del 1929. Tuttavia è proprio la depressione economica che spinge il governo fascista verso una maggiore attenzione allo spettacolo e alle organizzazioni ricreative popolari. Mentre si affida a D'Amico un progetto di riforma culturale, si inaugura l'attività del Carro di Tespi rivolto alle "masse", e si crea la Corporazione dello spettacolo con lo scopo di far incontrare i datori di lavoro e i prestatori d'opera del teatro e del cinema. La Corporazione mancherà i suoi obiettivi, anche per il ben maggiore peso esercitato dalla Federazione nazionale fascista dello spettacolo e dalla Confederazione nazionale dei sindacati fascisti dei professionisti e artisti; ma soprattutto per il massiccio intervento che, in particolare dal 1934, lo Stato fascista attua nella vita teatrale nazionale e di cui la nazionalizzazione dei teatri lirici era stato il primo segnale.

Nell'aprile 1935 viene creato l'Ispettorato generale del teatro, un anno dopo trasformato in Direzione generale del teatro facente capo dapprima al Sottosegretariato per la stampa e la propaganda e dal 1937 al Ministero per la cultura popolare. All'organismo fu attribuita la competenza amministrativa sulle provvidenze alle attività teatrali e musicali, nonché sulla censura e sulla vigilanza; ne era direttore Nicola De Pirro, vero arbitro del teatro italiano, che conserverà i suoi incarichi anche nel dopoguerra repubblicano. Galeazzo Ciano, come Sottosegretario stampa propaganda, liquidò d'autorità nel 1935 il trust della milanese Suvini-Zerboni. Nell'aprile dello stesso

anno nasce il Ministero (il celebre “MinCulPop”) che si prefigge un pesante controllo sugli strumenti della comunicazione sociale. Il “regime” impresariale si era dotato di tutti gli attrezzi necessari a imporsi.

Si inaugurò nel 1935, per la prima volta in maniera organica, una pratica di aiuto economico delle compagnie ritenute di valore nazionale e aventi repertori in lingua italiana. Il fascismo non creò grandi istituzioni nazionali né puntò sulla statalizzazione del teatro – com’era avvenuto in Germania oppure in Unione Sovietica – ma scelse una via intermedia, che presto creò un’influenza indiretta del potere pubblico sulla scena. Si posero allora le basi per un’opera di selezione, controllo e condizionamento della vita delle compagnie, che rappresentavano ancora il nucleo centrale del sistema teatrale nazionale. Dalla stagione 1936-37 inoltre – a seguito del decreto 3 febbraio 1936 sulle sovvenzioni pubbliche al teatro nei suoi vari generi – le formazioni professionali dovettero inviare agli organismi competenti all’inizio di ogni anno teatrale il proprio elenco artistico, la durata ipotizzata della stagione, il foglio delle paghe preventivate, il repertorio e la certificazione di possedere un capitale adeguato all’attività prevista (Pedullà 2009, pp. 115).

Il ruolo gestionale del capocomico venne assunto da un impresario-finanziatore. Le sovvenzioni vennero inizialmente date come sostegno a singole produzioni, in seguito si affermò un criterio di finanziamento pubblico indipendente da uno specifico allestimento bensì collegato all’attività generale e ai costi di gestione delle compagnie.

Nel settore prosa il Fascismo aveva quindi realizzato un “cambiamento che condusse dalla separazione radicale dell’epoca liberale, quando il teatro si muoveva essenzialmente sul piano dell’iniziativa privata, a una nuova connessione fra l’intervento pubblico e la libera iniziativa degli operatori teatrali” (Pedullà 2009, pp. 118-119).

Anche in rapporto alla conquista dell’Etiopia (1936), che aveva provocato le dure reazioni della Società delle Nazioni e il conseguente irrigidimento autarchico, il Fascismo intensifica il privilegio del repertorio nazionale. A questo fine svolge un ruolo fondamentale l’Unione nazionale dell’arte teatrale (UNAT),

un consorzio nato sotto gli auspici della Federazione nazionale fascista degli industriali dello spettacolo, che associava gli esercenti dei teatri e dei cinema con le compagnie liriche, di prosa, di operetta e di arte varia. Il Consorzio, diretto da Remigio Paone, era nato, a seguito dell’abolizione del mediatorato privato, con il compito specifico di organizzare i circuiti degli spettacoli teatrali nei vari generi. Dal punto di vista strettamente organizzativo, l’attività dell’UNAT creò un’evidente frattura con il sistema tradizionale di circuitazione delle compagnie (Pedullà 2009, pp. 132-133).

Il direttore Paone può dichiarare, nell'assemblea UNAT del 30 settembre 1936 (intitolata "Il Teatro italiano nell'anno delle sanzioni") che

la norma che il Consiglio della Corporazione dello spettacolo l'8 gennaio 1936 ha approvato, sopprime il mediatorato (vengono di fatto delegittimate le mediazioni degli agenti privati, NdA) e dà alla formula "tramite UNAT" il valore di requisito giuridico nelle contrattazioni teatrali, in quanto hanno valore giuridico soltanto quelle che noi autorizziamo (Pedullà 2009, pp. 133-134).

Questa azione era significativamente integrata dalla Federazione degli industriali dello spettacolo, che contribuiva a selezionare le compagnie e guidava i capocomici nell'elaborazione dei progetti, assicurando la piena osservanza delle direttive del MinCulPop.

Il nuovo consorzio monopolistico di stato, il perfezionarsi delle sovvenzioni pubbliche, la creazione di uffici e di autorità competenti ad amministrare il settore costituiscono altrettanti indici significativi dei nuovi statuti che il Fascismo attribuisce al teatro italiano degli anni Trenta: un sistema concepito per costruire attorno a tutte le forme di spettacolo una rete finanziaria di sostegno pagata dai contribuenti e sottoposta al controllo della burocrazia governativa (in un regime di gestione che, non escludendo l'interesse privato, lo condiziona comunque a complicità forme di compromesso con il potere politico – Tessari 1996, p. 68).

Nel settore lirico,

dove si prolungava la grave caduta progressiva del pubblico e degli incassi, l'azione del Ministero per la Cultura Popolare rese possibili dopo la metà degli anni Trenta una serie di segnali positivi attraverso la promozione di molte manifestazioni all'aperto. In quegli anni venne istituzionalizzata l'Estate musicale italiana e avviato il Centro lirico italiano, organismo creato nel 1937 con il compito di coordinare le attività liriche. Intanto procedeva la trasformazione giuridica di molte strutture private, in maniera tale che nel 1943 risultarono ufficialmente riconosciuti dieci Enti lirici: il Teatro Reale dell'Opera di Roma, il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro Comunale Vittorio Emanuele di Firenze, il Teatro Verdi di Trieste, il Teatro La Fenice di Venezia, il Teatro Comunale di Bologna, il Teatro Carlo Felice di Genova, il Teatro San Carlo di Napoli, il Teatro Massimo di Palermo, il Teatro Arena di Verona (Pedullà 2009, p. 141).

Il Fascismo si occupò anche di avanspettacolo, ma soprattutto a favore del cinema. Infatti, all'inizio degli anni Trenta, mentre stanno sostenendo spese rilevanti per adeguare i loro locali all'avvento del sonoro, gli esercenti cinematografici avviano una battaglia contro il dilagare dell'avanspettacolo attraverso la programmazione mista cinema/varietà delle loro sale. Come di-

mostra la creazione, nel 1934, della Direzione generale per la cinematografia, in seno al Sottosegretariato per la stampa e la propaganda, il Duce è molto favorevole al cinema, che probabilmente intuisce come il “vero” spettacolo popolare anche se lo preoccupa la penetrazione del prodotto americano, “contro” cui inaugurerà in pompa magna, nel 1937, Cinecittà, un centro di livello internazionale dotato di sedici teatri di posa e di attrezzature all’avanguardia. Questa rapida e vasta fioritura del cinema caccia in una profonda crisi il teatro, che diventa improvvisamente “vecchio”, oppresso dalla massificazione dei consumi culturali e dalla diffusione dell’intrattenimento leggero (il cinema, le sale da ballo, la radio, “la” varietà). Gli intellettuali rimpiangono inutilmente il teatro ottocentesco, tutto melodramma e mattatore. Altri, fra cui gli industriali dello spettacolo, chiedono un rinnovamento della formazione. Tramontato il teatro “all’antica italiana” e indebolitasi la tradizione delle “famiglie d’arte”, la formazione deve produrre in tempi brevi attori capaci di rispondere alle esigenze di una organizzazione teatrale industrializzata e di un cinema in crescita inarrestabile. Con decreto del 4 ottobre 1935 il governo fascista trasforma la Regia Scuola di recitazione Eleonora Duse in Accademia nazionale d’arte drammatica, secondo il progetto di corso triennale elaborato di Silvio d’Amico. La creazione nello stesso 1935 del Centro sperimentale di cinematografia, diretto da Luigi Chiarini, consente la nascita di una generazione di interpreti e di registi che farà grande lo spettacolo teatrale e cinematografico del dopoguerra repubblicano.

Appunti sul secondo dopoguerra

Lo Stato-impresario non finisce con lo scioglimento del Minculpop; fatte nientemeno che una Repubblica e una Costituzione fra il 1946 e il 1948, si ripresenta nel 1949 con la prima circolare prosa, emanata dalla Direzione Generale dello Spettacolo ovvero dal binomio Andreotti-De Pirro, quel De Pirro che guidava lo Spettacolo già dalla metà degli anni Trenta, godendo di generale stima, e che incarna a buon diritto la continuità fra “regime” e “democrazia” impresariale. Le norme creano il nuovo sistema (naturalmente assecondando le invenzioni dei teatranti, a cominciare dai teatri stabili) e da quel momento lo vincolano a un perpetua gara per il “riconoscimento ministeriale”.

La politica delle sovvenzioni è tutta mirata – oltre che a rimpinguare massicciamente i budgets dei centri di servizio pubblico, per sancirne il peso – a premiare scelte privatistiche tese all’incremento *quantitativo* degli spettatori, e a mantenere i gruppi di ricerca in un limbo di strettezze (Tessari 1996, p. 154).

Mentre si rafforza il cofinanziamento da parte degli enti locali e diventa altrettanto fondamentale, nel 1959 si crea il Ministero Turismo e Spettacolo e si procede alla sistemazione legislativa, anche se in modo eternamente parziale. La legge sulla musica n° 800 del 1967 decreta d'ufficio la sopravvivenza, in mezzo ai giganti degli enti lirici e dei teatri di tradizione, dell'impresario lirico. Nell'articolato stabilisce infatti che manifestazioni liriche possono essere organizzate da imprese (anche costituite in cooperativa) che siano iscritte nell'elenco ministeriale¹⁴. Anche grazie a coraggiosi impresari, appassionati, spesso "direttori artistici" all'antica italiana, sono così arrivate fino ai nostri giorni, sempre più faticosamente, le stagioni di lirica "minore" in provincia che ebbero una grande funzione formativa e divulgativa e che le istituzioni primarie non riescono a supplire.

La "democrazia" impresariale sembra arrivare a un compimento con la legge 163/1985, che istituisce il Fondo Unico per lo Spettacolo (il celeberrimo FUS) "per il sostegno finanziario a enti, istituzioni, associazioni, organismi e imprese operanti nei settori delle attività cinematografiche, musicali, di danza, teatrali, circensi e dello spettacolo viaggiante, nonché per la promozione e il sostegno di manifestazioni e iniziative di carattere e rilevanza nazionali da svolgere in Italia o all'estero" (art. 1). È noto come la cosa si sia evoluta negli anni. Da allora il gesto organizzativo più eclatante dello Stato è stata, a partire dal 1996, la trasformazione degli enti lirici in fondazioni lirico-sinfoniche, due anni prima che lo Spettacolo assumesse ufficialmente la qualifica di "attività culturale", riposizionandosi nel nuovo Ministero Beni e Attività Culturali.

Oggi, non è il caso di sottolineare che la Repubblica farebbe suo il motto dell'impresario: "Ragazze, non c'è una lira", ovvero non c'è un euro, che per vari motivi è ancora peggio!

Intanto, fra le ascese e le cadute del teatro pubblico i grandi attori capocomici non si estinguono mai: Gassman con il suo tendone popolare, la compagnia di Eduardo, e poi Dario Fo. Ma la prosa (insieme alla rivista) del secondo dopoguerra ci conserva alla grande, con punte di eccellenza, anche la figura classica dell'impresario, esecrato e indispensabile, magari scorretto e immorale ma abilissimo, tutto fiuto e azzardo. Ci pensa un appassionato lavoro di Emilio Pozzi a tramandarci queste figure che rinacquero a Roma e a Milano sul finire degli anni di guerra.

Per gli attori, per chi viveva nel teatro e di teatro, quell'arco di tempo era stato un problema di sopravvivenza, anzitutto. Ma la ventata che aveva scosso dalle fon-

¹⁴ V. l'Elenco delle Imprese liriche di cui si avvalgono oggi le attività di lirica ordinaria in www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/attività/elencoteatri.asp?serv=2.

damenta le strutture di un Paese, non poteva passare senza lasciare tracce profonde nel teatro. Non poteva sfuggire all'aria nuova la figura dell'impresario. Per qualcuno che aveva ricoperto cariche ufficiali nel passato regime e che, per piacere o per obbligo, si era prodigato in qualche saluto romano di troppo, c'era la possibilità di mimetizzarsi nell'organizzare compagnie liriche o di prosa, senza dare troppo nell'occhio, viaggiando in provincia. Del resto l'attività di impresario teatrale era stata nel periodo fascista una utile "copertura" per qualche antifascista autentico che non si era voluto piegare agli ordini del regime. Erano stati tollerati, tenuti d'occhio, ma tollerati. Dopo il 1945 a ruoli invertiti, capitò la stessa cosa (Pozzi 1990, pp. 11-12).

Vincenzo Torraca, giornalista, nel 1936 si trovò per caso a occuparsi della ristrutturazione del Teatro Eliseo, una delle sale più importanti di Roma. Da allora ne tenne la direzione per quarant'anni. Come Paone, Torraca è un "sorvegliato" dal Fascismo, che si dedica al teatro anche per ragioni di copertura; è sensibile alle teorie di Silvio D'Amico. Lucio Ardenzi dirà di lui: "Non mi piaceva il suo snobismo di fare i soldi parlando sempre di cultura". Debutta con la Tofano-Maltagliati; diventa il produttore della celebre ditta Cervi-Pagnani; ha un sodalizio professionale e un'amicizia personale con Eduardo. È, stando ben nascosto dietro le quinte, il motore di un teatro privato "semistabile" che regge benissimo il confronto con il Piccolo. Lo realizza con le prime regie di Luchino Visconti, storiche al pari di quelle di Strehler, e con la mitica compagnia Morelli-Stoppa. Nel 1952 inaugura il Ridotto adiacente all'Eliseo, dando vita a una moderna bisala a tutt'oggi in attività.

Personaggio diverso, oggetto di una vera popolarità, fu Remigio Paone, attento a coniugare il cassetto del botteghino con la soddisfazione della platea, interessato alla politica

nel clima del dopoguerra e del boom, a Milano il socialista Grassi, in via Rovello, teneva acceso il fuoco dell'ideologia e dell'impegno, e a due fermate di metropolitana, in piazza San Babila, al Teatro Nuovo, l'altro socialista Paone teneva accesa la luce del teatro leggero o anche del miglior teatro borghese, ma sempre con lo scopo di divertire (Pozzi 1990, p. 29).

Nasce come impresario nel 1929, occupandosi del drammaturgo Sem Benelli. Le difficoltà di mercato che incontra, lo portano a inventarsi nel 1934 l'Unat (Unione Nazionale Arte Teatrale), con sede a Milano, una agenzia che coordina il giro di sempre più numerose compagnie¹⁵. I suoi uf-

¹⁵ Musicista diplomato, attivo nella rivista, collaboratore di Paone, c'è un personaggio caro a tutti i teatranti, purtroppo scomparso recentemente: Elio Schiavoni, il quale riprendendo la funzione dell'Unat fonda, sempre a Milano, l'Utim (Uffici Teatrali Italiani), di-

fici diventano il centro del mondo teatrale degli anni Trenta, in stretto rapporto con la Federazione dello Spettacolo e con il solito Nicola De Pirro. C'è una dichiarazione di Paone molto istruttiva:

mi parlavano di crisi e allora in Italia c'erano 44 compagnie di prosa, oltre a quelle di rivista, operetta, circhi equestri. Milano aveva 14 teatri funzionanti, dal Dal Verme al Carcano, dai Filodrammatici al Manzoni, all'Eden, al Diana. L'Odeon e l'Excelsior erano nuovi e cominciavano la loro attività. Ogni compagnia era costituita come la famosa Niccodemi, con gli elementi della quale oggi si farebbero tranquillamente cinque o sei complessi. Le compagnie avevano una durata triennale. Si recitava sette sere su sette e la domenica c'era anche il matiné, la recita pomeridiana. Ci si fermava soltanto a quaresima, il Venerdì Santo. Ognuna aveva un repertorio di almeno dodici, quindici commedie e si cambiava ogni sera (Pozzi 1990, p. 30).

Sullo slancio di questa analisi Paone va oltre. Riesce a entrare in società nientemeno che con Angelo Rizzoli e nel 1938 apre il Teatro Nuovo, appena costruito e tuttora attivo, a Milano, fondando l'"Errepi", una sigla produttiva che entrerà nella storia del teatro italiano ("Rizzoli-Paone o Remigio Paone?", si chiede Emilio Pozzi, ma Rizzoli lasciò presto la società consapevole che Paone ce l'avrebbe fatta da solo). Agli inizi produce *Piccola città* di Thornton Wilder e nel 1943 *L'albergo dei poveri* di Gor'kij che, di lì a quattro anni, sarà il testo inaugurale del Piccolo. Scrittura i più bei nomi della prosa. Ma il suo cuore è per il teatro leggero¹⁶: si occupa di operette, "lancia" Garinei e Giovanni come autori, si assicura le principali soubrettes: Wanda Osiris, Isa Barzizza, Lauretta Masiero, Flora Lillo. La rivista è il suo mondo. Lo chiamano lo "Ziegfield italiano" e nulla potrebbe meglio adularlo; al termine degli spettacoli si fa chiamare dalle sue primedonne in palcoscenico e percorre la passerella come una star. È un impresario a tempo pieno, non ha altri interessi; vuole divertire il pubblico ma non cessa mai di aiutare la qualità artistica. Porta in Italia artisti come Jovet, Barrault, Gerard Philippe. Riceve nel 1954 la

ventando per decenni il re della distribuzione teatrale nel nord. Ne aveva preso le consegne, ma è stato prematuramente stroncato da una malattia, un altro grande professionista: Emanuele Banterle. A entrambi voglio qui rivolgere un ricordo commosso e affettuoso.

¹⁶ Paone entra in concorrenza con la potentissima, più sopra citata, Suvini-Zerboni, che "è il nome di una società dietro la quale operano parecchi personaggi che, nel campo dell'impresariato, hanno dominato per decenni la vita teatrale di Milano: anzitutto i fondatori Emilio Suvini e Luigi Zerboni, attivi fin dalla fine dell'Ottocento; poi Luigi Riboldi dapprima legale della società e poi socio; infine Michele Suvini, succeduto al padre Emilio. E poi ancora Paolo Giordani [che abbiamo visto come nemico/partner di Pirandello nel progetto che il drammaturgo presenta a Mussolini]" (Pozzi 1990, p. 179).

Legion d'onore francese per la tournée parigina del *Cirano di Bergerac* interpretato da Gino Cervi. Nello stesso anno diventa il primo impresario dei "Giovani": De Lullo, Valli, Falk, Guarnieri, Albani (cfr. Poggiali 2007). Perde una fortuna per allestire *Carosello napoletano* di Ettore Giannini nel 1950. Si lascia volentieri convincere a fondare, presso il Nuovo, i "Pomeriggi musicali" con cui porta a Milano direttori come Bernstein e Celibidache. Conferma il suo legame con la musica classica quando, nel 1965, accetta la sovrintendenza del "maggio Musicale" di Firenze, dove riuscirà a tenere aperto il teatro anche nella tragedia dell'esondazione dell'Arno. Un'attività, dunque, senza limite di generi, che si conclude negli anni Settanta, quando la figura dell'impresario privato da lui impersonata, guascone ma battagliaiero e generoso, autenticamente "di mestiere", non sembrava più di attualità.

Si è detto della storia di Gatti Casazza e si è accennato a Remigio Paone al maggio fiorentino; è curioso come famosi imprenditori si trovino a guidare importanti teatri lirici e a farne il momento più intenso della loro vita professionale. Si pensi ad Antonio Ghiringhelli, industriale, che ricostruisce la Scala nel secondo dopoguerra e la dirige fino al 1972, dando garanzie economiche personali e anche coprendo spese a puro titolo mecenatistico. Di lui si ricorda il rigore amministrativo e il piglio manageriale, compensati dall'amore per la lirica e dalla consapevolezza dell'imprevedibilità del lavoro teatrale. Caratteristiche comuni a questi uomini che conoscono bene il valore del denaro e che considerano il teatro una passione da pagare di tasca propria.

Un ruolo fondamentale nella storia che stiamo raccontando, lo esercitò Carlo Alberto (Lallo) Cappelli (cfr. Trezzini 2007), per tutta la vita editore in Bologna e impresario teatrale di livello nazionale. Negli anni Quaranta è Sovrintendente del Comunale di Bologna, e lo ridiventa nei Cinquanta; non si intende di musica ma ha un intuito all'antica impresariale per le voci; è amico di Beniamino Gigli, di Giuseppe Di Stefano, di Ruggero Raimondi. È altrettanto impegnato nella prosa. Come editore cura una fondamentale serie di "documenti di teatro" diretta da Paolo Grassi e Giorgio Guazzotti. Collabora al teatro "La soffitta" di Bologna dove agiscono Zardi, Dursi, Bolchi, giornalisti e scrittori. Subentrando a Paone prende in mano i "Giovani" e li sostiene per anni (cfr. Poggiali 2007). Coproduce *Amleto* con Vittorio Gassman, regia di Squarzina, spettacolo da cui nasce il mito gassmaniano. Come ogni "vero" impresario è coraggioso nelle scelte; una *Arialdia* di Testori con Paolo Stoppa viene sospesa a Milano dalla Procura. Ridotto l'impegno nella casa editrice diventa Sovrintendente dell'Arena di Verona dal 1971 alla morte (1982), non perdendo una prova, riassessando i

bilanci, portando le opere in tutto il mondo, recuperando il Teatro Filarmónico per la stagione invernale.

Un illustre teatro l'ha ricostruito anche Giuseppe Erba, il Regio di Torino nel 1971 (era stato distrutto da un incendio nel 1938), non spendendo una lira di più di quelle messeglie a disposizione dal sindaco Novelli. Per l'inaugurazione Erba convince la Callas a fare la regia de *I vespri siciliani*. Governa il Regio fino al 1988, senza ricevere retribuzione e lasciando i bilanci in pareggio. La sua tempra da impresario si rivela in operazioni commerciali che oggi si chiamerebbero "eventi". Nei palazzetti dello sport presenta *Aquaparade* con la campionessa di nuoto Ester Williams e la prima edizione di *Holiday on ice*. Resta famosa la tournée della balena: Erba compra una vera balena, appena pescata, in Norvegia; la fa arrivare in ferrovia e poi la porta in giro per l'Italia con un camion speciale, cento lire a ingresso; ha successo, nonostante la puzza del ciclopico cadavere. L'avventura del cetaceo spinge Vittorio Gassman (che nel 1992 vestirà i panni del capitano Achab per lo Stabile di Genova!) ad affidare il suo Teatro Nazionale Popolare, una pazzesca idea di tendone viaggiante dove presentare dei classici come *Adelchi*, proprio a Erba, che egli stesso definisce "un manager capace, coraggioso, attivo e con un pizzico di follia alla Barnum". Nonostante il prevedibile esito economico, Gassman-Erba fu una coppia riuscita, con una netta distinzione di compiti. Certamente il grande attore rispettava la filosofia del grande impresario: "Non basta riunire gli artisti, cercare il locale giusto, provvedere a tutto quello che manca, valutare lo spettacolo. Bisogna avere l'occhio ai particolari. È un dono, come chi è raddomante e sa trovare l'acqua" (Pozzi 1990, p. 46).

L'ultimo dei "napoleoni" impresariali è forse stato Lucio Ardenzi (al secolo Lucio Minunni). Giovane attore mediocre, scopre la sua vocazione grazie a Vittorio Gassman che gli affida l'organizzazione della compagnia dell'*Amleto* prodotto da Cappelli. Gli rimarrà una guasconeria talvolta eccessiva, ma rivela subito negli spettacoli di prosa un talento artistico-commerciale d'eccezione. Si inventa la presenza in teatro dei divi del cinema (a Tognazzi fa interpretare *L'avarò*) e della televisione del momento (Columbro, Massimo Dapporto, Claudia Koll). Diventa il portabandiera del teatro privato, ne presiede a lungo la rappresentanza in seno all'Agis, tratta con ministri e sindacati.

Io credo che un buon imprenditore sia quello che riesca a non avere un risultato inferiore del 10% del suo progetto artistico economico. Cioè un vero imprenditore è colui che immagina uno spettacolo; compra una commedia, scrittura gli attori, sceglie un regista e immagina che ci sia un certo tipo di prodotto. Se è veramente bravo, in Italia deve anche pensare in quali teatri dovrà portare lo spettacolo,

cioè deve avere un utente definito, anche perché è un errore, in Italia, parlare genericamente del pubblico. No, in Italia ci sono tanti pubblici. A Milano il pubblico del Manzoni non è il pubblico del Piccolo, tanto per fare un esempio. Comunque li chiedo fisso, l'obiettivo rimane sempre, artisticamente ed economicamente, il non scendere sotto la soglia del 10% ipotizzato (Pozzi 1990, p. 101).

La sua concezione della tournée è basilare, tanto che è il primo a salutare positivamente l'ingresso dei teatri municipali nella famiglia dell'Agis. Ha un modo polemico ma pratico di affrontare i rapporti fra pubblico e privato; sostiene che è il teatro privato a poter reggere l'itineranza degli spettacoli in provincia, perché è nelle condizioni di fare scelte giuste di repertorio e di interpreti e insieme di evitare gli sprechi di strutture burocratiche. Ardenzi è un vecchio mercante che sa riconoscere il valore e la qualità, ammette persino che si possa andare in rosso per fini culturali, ma ha le idee chiare: la cultura non è un alibi per la bancarotta. La sua fortunata carriera ci insegna un'altra cosa. È sbagliato dire che “nessuno si è mai arricchito con il teatro”; bisogna correggere in: “pochi diventano ricchi con il teatro”.

Se dovessimo isolare una categoria ristretta di capocomici, collocandovi chi è “autore del proprio teatro” a tutti gli effetti e per tutta la propria carriera, un caso a parte sarebbe rappresentato dalla coppia formata da Sandro Giovannini e Pietro Garinei, la mitica ditta “G&G”, autori di riviste, prima, e dal 1952 inventori indiscussi del musical all'italiana o “commedia musicale”, “destinata ad assurgere emblematicamente a simbolo di un'epoca, quella del boom economico” (Trezzini 2007, p. 63). Dagli anni Sessanta diventano ininterrottamente impresari di se stessi e dai Settanta gestiscono il Teatro Sistina di Roma, facendone una Broadway nostrana, sede di un artigianato teatrale specializzato e affascinante, unica sala a poter vantare teniture¹⁷ di mesi. Questo prestigio “unico” sarà ratificato dalla “democrazia” impresariale (una sovvenzione a tutti!) perché lo Stato riconosce l'attività del Sistina come “Teatro Stabile Nazionale della Commedia Musicale” con D. M. 27 febbraio 2003, art. 12, comma 2. Si tratta comunque di una conquista sul campo da parte del teatro privato che, intanto, ha visto l'affermarsi della “Compagnia della Rancia” sotto la guida di Saverio Marconi (artista formatosi con “G&G”), con un originale recupero dei musical d'oltreoceano, capace altresì di contribuire, “in tempi recenti, alla definizione di categorie specifiche per l'erogazione di contributi ministeriali al teatro musicale leggero” (Trezzini 2007, p. 64).

¹⁷ Nel gergo teatrale questo termine designa il numero complessivo di recite consecutive che uno spettacolo raggiunge nello stesso teatro.

L'attore-autore è forse la figura più autorevole, esemplare, del teatro di prosa in ogni tempo. Per lui fare compagnia ed esserne il capocomico è naturale; trattare la sua attività come un'impresa familiare e artigianale, un prodotto qualificato da distribuire, un marchio da difendere e da cui ricavare guadagno, è indispensabile. Nel teatro italiano questa tradizione è viva in tanti primattori ed è tuttora simboleggiata da lui, il discendente dei comici all'improvviso, delle maschere dialettali, dei mimi novecenteschi, l'erede di Ruzante e di Molière: Dario Fo, che ha fatto compagnie commerciali e gruppi politici, che ha inventato forme rivoluzionarie di distribuzione, che ha trasformato spazi abbandonati in teatri sempre pieni, e soprattutto ha reso il proprio corpo uno spettacolo in sé, una forma d'arte unica, una drammaturgia vivente.

Ma forse, per il nostro discorso, ancora più simbolico è Eduardo De Filippo, al quale Maria Procino Santarelli ha dedicato, con cura e precisione di ricercatrice-archivista, un libro particolarmente ricco di notizie. Eduardo, figlio d'arte quant'altri mai, svolge una gavetta teatrale umilissima. Agli inizi del Novecento percorre anche lui la Galleria Umberto (la gemella napoletana della Vittorio Emanuele milanese), dove, seduti insieme ai tavolini del "caffè", gli impresari assistono alla sfilata degli artisti, disposti a tutto pur di ottenere un posto in una rivista o in un avanspettacolo e girare in sale di terz'ordine nella provincia. Gli anni Venti sono difficili, finiscono con una crisi mondiale cui la nostra attuale somiglia molto. I capocomici sono strozzati dagli oneri finanziari, dai diritti d'autore, dalle percentuali dovute agli esercenti (35-40% sul lordo). Eppure Eduardo fa compagnia con i fratelli; all'inizio degli anni Trenta "I De Filippo" sono già nati. Lui è il "direttore", l'antesignano del regista; la gestione organizzativa la divide con l'amico Guido Argeri, che sarà compagno fedele per decenni. Peppino è l'amministratore.

Chi era l'amministratore? Una figura amata e odiata, spesso era lo stesso impresario o colui che contava i biglietti di ingresso alla porta. Emma Gramatica aveva Mario Regoli, Ruggero Ruggeri Luigi Boldanini, Angelo Borghesi era amministratore di Talli. Ecco come Lucio Ridenti (in *Il Dramma*, settembre 1963) descrive la figura dell'amministratore. "Si trattava della persona sulla quale, praticamente, si accentravano tutti i servizi e la cui abilità nell'ottenere delle piazze in epoche più redditizie quanto percentuali maggiori, se non addirittura le rappresentazioni pagate dall'impresario, cioè senza rischio del capocomico, ne aumentava il prestigio, fino a renderlo talvolta indispensabile. Vi sono stati amministratori di rare virtù e specchiata onestà, che hanno concorso non poco a mantenere il prestigio del teatro, conservarne il livello e formare altresì la fortuna economica di alcune delle più famose Compagnie" (Procino 2003, p. 86).

Alla fine della guerra i fratelli De Filippo si dividono; con *Napoli milionaria* Eduardo comincia a scrivere e a rappresentare i testi che diventeranno celebri in Italia e nel mondo, e che negli anni Cinquanta saranno pubblicati da Einaudi. Il Maestro spende la conquistata ricchezza nel modo più follemente generoso: compra le macerie del teatro San Ferdinando di Napoli, bombardato nel 1943, e ne avvia la ricostruzione. Riesce a riaprirlo nel 1954, ricoprendosi di debiti. Sul finire degli anni Cinquanta gli offrono di prendere in mano lo Stabile di Napoli; quasi contemporaneamente, Eduardo, il più privato degli organizzatori teatrali, inizia un rapporto di lavoro con il più pubblico: Paolo Grassi. Si erano conosciuti anni prima. Nel 1958 Grassi lo invita a inaugurare il Gerolamo, riaperto grazie all'interessamento personale dello stesso Grassi. Il Piccolo e il San Ferdinando pensano a collaborazioni dirette per il rilancio del teatro napoletano, con un cartellone non soltanto strehleriano-eduardiano ma anche internazionale. La città non risponde, a livello né di sostegno economico né di consenso del pubblico. Inoltre gli uffici di Milano e di Napoli non si intendono, nonostante Grassi abbia affiancato alla direzione un operatore del calibro di Giorgio Guazzotti. Nel 1971 il San Ferdinando passerà in gestione all'Eti.

Il 18 settembre 1964 viene costituita la società "Il Teatro di Eduardo srl". Amministratore unico: Eduardo; oggetto sociale: produzione di film, gestione di teatri e compagnie di prosa, e organizzazione di manifestazioni teatrali. Fino alla stagione 1974-75 capocomico sarà Eduardo. Poi il passaggio del testimone: nel 1976-77 Eduardo dà la procura a Luca che diventa capocomico e legale rappresentante della compagnia (Procino 2003, p. 181).

Si conferma così quella "famiglia d'arte" che costituisce uno dei principali motori del capocomicato all'italiana.

3. Il modello

A trent'anni dalla scomparsa, Paolo Grassi (Milano, 30 ottobre 1919 – Londra, 14 marzo 1981) può essere ancora considerato il capostipite italiano del “mestiere” dell'organizzatore teatrale di ambito pubblico, un esempio raro di professionista in grado di passare, sempre ad alto livello istituzionale, dalla gestione della prosa alla gestione della lirica. Recentemente è rinato il desiderio di ricordarlo.

Forse, aldilà degli omaggi che da varie parti si pensa di dovergli sinceramente rendere, la ragione principale di un tale rinnovato interesse sta nella difficoltà di ricercare risposte alle difficoltà – o stato di crisi, potrebbe dire qualcuno – che incontrano oggi, in Italia, non tanto o non soltanto la cultura e le specifiche attività culturali, quanto piuttosto l'organizzazione e le strutture senza le quali, o in carenza delle quali, è impensabile un normale sviluppo culturale e civile in una società moderna. E quando parliamo di organizzazione e di strutture, non intendiamo solo i puri strumenti e supporti – teatri, sedi, istituzioni, provvidenze ecc. – ma anche, accanto a essi, quell'insieme di atteggiamenti, di cure, di impegni che sostanziano una politica culturale democratica o, per dirla altrimenti, la condizione in cui fiorisce, libera e ampiamente diffusa (Cervetti 2009).

Naturalmente qui non si sta sottovalutando nessuno dei colleghi e dei successori di Grassi che hanno retto e sviluppato con altrettanta bravura le loro “case” teatrali¹; e nemmeno si sta dimenticando che il contesto dell'immediato secondo dopoguerra forniva un'aura eroica, un'energia civile, una fede laica, che quasi “automaticamente” trasformavano iniziative coraggiose in eventi storici. Inoltre credo che l'individualismo di Grassi non sia stato inferiore alla sua autorevolezza, e quindi l'abbia talvolta condotto in errore; ma credo sia stato lui a fondare un profilo professionale tuttora

¹ Penso a Ivo Chiesa, di cui per mia fortuna sono stato ragazzo di bottega. Si veda il capitolo su di lui in Pozzi (1990, pp. 106-124).

valido, a enucleare delle skills indispensabili anche al dirigente teatrale di oggi, in particolare se costui ci tiene a praticare un management molto tecnico ma altresì “etico” e “umanistico”².

Fra le celebri foto che, unitamente a locandine e manifesti, personalizzeranno negli anni i suoi uffici, primeggia sempre quella di Silvio D’Amico, anche quando nella stessa quadreria appare l’immagine di Bertolt Brecht. D’Amico, e anche Gualtiero Tumiati, gli trasmettono il concetto di teatro d’arte che lui vuole innestare in quello di teatro pubblico municipale.

Silvio D’Amico, con Brecht, è uno dei maestri fondamentali di teatro, per la mia vita. D’Amico era cattolico, liberale, tollerante, vivo, aperto. Tutte le polemiche di D’Amico mi hanno trovato consenziente e partecipe, dal “Tramonto del grande attore” alla necessità del teatro gestito dalla collettività, all’idea del teatro stabile. Ricordo qui l’estremo, drammatico appello di Eleonora Duse a D’Amico quando, prima di andarsene a morire a Pittsburg, chiede “un teatro dove io possa raccogliere non soltanto i bauli, ma le idee e dove si possa fare teatro in modo diverso da quello che è il teatro all’antica italiana”. D’Amico ha scritto, ha insegnato, ha imposto le sue idee. Era odiato perché era aggressivo, perché era fazioso, perché era tendenzioso. Ma vivaddio, era un uomo che aveva idee (Pozzi 1977, pp. 229-230).

Per la morte, avvenuta nell’aprile 1965, Grassi scrive:

A Silvio D’Amico la società italiana, la cultura italiana, la scena di prosa, gli uomini di teatro, gli attori, soprattutto coloro delle nuove generazioni, debbono il sostanziale riconoscimento di aver individuato, combattuta e vinta la grande battaglia per il rinnovamento del nostro teatro, vuoi fondando l’Accademia Nazionale d’Arte Drammatica, prima scuola di Stato di teatro in Italia, vuoi difendendo e affermando ogni spirito rinnovatore nella drammaturgia e nell’interpretazione, vuoi difendendo e affermando il diritto di cittadinanza anche in Italia di quella “regia” (naturalmente intesa nel senso di interpretazione critica) che aveva cambiato il volto del teatro europeo e alla quale il teatro italiano teneva tenacemente le porte chiuse³.

² Naturalmente uso questi due aggettivi in riferimento a specifiche scuole di management.

³ Grassi (2009, pp. 115-121), dove l’autore non dimentica l’eccezione del Bragaglia regista del Teatro degli Indipendenti. Nel necrologio di Grassi, Strehler scrive: “Uno del tuo stampo noi l’abbiamo conosciuto, ed è stato quello, forse, il tuo unico vero maestro: Silvio D’Amico. Da un altro versante, da un’altra generazione, con altre idee lui, disperatamente cattolico, tu, laico e socialista: lo stesso fuoco, la stessa generosità, lo stesso entusiasmo per il miracolo dell’uomo e quindi per il miracolo del teatro” (Strehler 1982, pp. 153-154). Grassi si era trovato a restituire una credibilità a D’Amico che nella scena post-fascista su-

Giovanissimo, si interessa al teatro, al giornalismo, alle mostre, mentre è un mediocre studente del liceo Parini. Nel 1936 si compie l'immane, magico battesimo: al Lirico di Milano (una sede che non si toglierà più dalla testa). Riesce a seguire, con una minuscola collaborazione gratuita, la rivista *Bertoldissimo* degli impresari Emilio e Arturo Schwarz. L'anno dopo è vicecritico teatrale nel quotidiano economico *Il Sole*. Segue tutte le prime, dove incontra Strehler, e diventa assistente dell'attore Gualtiero Tumiati all'Accademia dei Filodrammatici (di cui Strehler è allievo). Nel 1940 inveisce contro il "Teatro-Upim" ma è felice di seguire come "capocomico" una *Cena delle beffe* della compagnia Ninchi-Tumiati. È un'impresa pazzesca, in cui tuttavia Grassi rivela la sua personalità. Riesce a farsi ricevere nientemeno che da Nicola De Pirro, direttore generale dello spettacolo⁴, che in verità tenta di dissuaderlo. Non si arrende. Governa un'intensa campagna pubblicitaria e la spunta. Gli arrivano proposte. Si rende conto che il lavoro sul campo è fondamentale, ma lo capisce in un modo tutto suo.

Mi guardai autocriticamente e mi dissi: non sono maturo, non so abbastanza, non ho studiato, io devo diventare un intellettuale. Devo fare il teatro non per diventare Hurok, il grande impresario, io devo fare il teatro per cambiarlo, per farlo diventare un fatto d'arte, un fatto di civiltà, un fatto di cultura. Non mi interessava fare l'impresario⁵ (Pozzi 1977, p. 127).

biva ingiusti attacchi da sinistra, e D'Amico contraccambiò difendendo il Piccolo dagli strali dei tradizionalisti. Va sottolineato, maliziosamente, che il rapporto con D'Amico è sintomatico della grande abilità con cui Grassi, nei primi anni del Piccolo, riuscì a cucire rapporti con cattolici, borghesi liberali e intellettuali di sinistra; v. Cavaglieri (2002, pp. 33-36).

⁴ Di lui e del suo successore al Ministero Franz De Biase, Grassi parlerà sempre bene e diventerà amico.

⁵ È una scelta di campo consapevole. Grassi non si sogna nemmeno di disprezzare la figura dell'impresario, specie quando applica la propria professionalità sul piano culturale. Si legga cosa scrive del più famoso: Remigio Paone. "Di lui si è sempre parlato, e soprattutto, per la sua attività di impresario di rivista; era considerato l'uomo delle *blue bells*, delle grandi riviste di Garinei e Giovannini, uomo di lustrini e 'luminose'. Era anche questo, certamente. Ma era anche uomo che amava la musica e la prosa. Ha portato tante volte Vilar, e Barrault, e Jouvet, con me, in Italia. È l'uomo che negli anni Trenta viveva con Anton Giulio Bragaglia al Teatro degli Indipendenti a Roma. Una dimostrazione del suo amore per la musica l'ho avuta nel 1946, quando gli feci conoscere Ferdinando Ballo che gli propose la fondazione dei 'Pomeriggi musicali'. Si buttò nell'impresa con entusiasmo; e i 'Pomeriggi' sono ancor oggi una realtà culturale di Milano. È stato sovrintendente al maggio Musicale e al Comunale di Firenze, e negli ultimi anni consigliere d'amministrazione della Scala. Fu uno dei più solidali e appassionati sostenitori della nuova linea della Scala. È stato certamente l'ultimo dei grandi impresari" (Pozzi 1977, p. 129). Naturalmente la capacità di Paone, come di altri impresari, di "sfruttare" la mano pubblica lo annerva non poco: v. Vergani (2004, p. 73).

È un programma professionale, non un rifiuto moralistico; in Grassi vive, anzi, un rispetto dell'artigianato "commerciale". Da una parte la sua scelta è chiara. "L'operatore culturale deve partecipare attivamente alla vita pratica del teatro, costruire, organizzare, ma deve essere anche culturalmente preparato, deve essere capace di fare diventare il teatro un fatto d'arte e di civiltà" (Fontana 2011, p. 32). Ma, dall'altra, rimane un rapporto sentimentale con il passato; lo esprime Strehler nell'orazione funebre: "operatore culturale: quanto abbiamo odiato questa parola, noi abbiamo amato una parola molto più antica: la parola *impresario*, quella di Schikaneder con i glockenspielen e Mozart, quella di Medebach alle prese con Goldoni" (Strehler 1982, p. 154).

Nel 1941 fonda il movimento teatrale "Palcoscenico", che fa rassegne alla sala Sammartini (cfr. Grassi 2009, pp. 44-46), e per questo viene espulso dal GUF; si cimenta come regista, ma è convinto che i registi del momento "non capiscano nulla del pubblico, non sappiano fare un repertorio, non si rendano conto di situazioni tangibili dello spettacolo italiano, enuncino dogmi e partoriscono topolini o topi da importazione" (Fontana 2011, p. 38). Nel 1944 diventa direttore editoriale della Rosa e Ballo, dove cura le sue prime collane: "la *Collana Teatro* (dal numero 1 del 1944 al numero 10 del 1946) e la *Collana Teatro Moderno* (dal numero 11 del 1944 al numero 47 del 1950)" (Fontana 2011, p. 27). Tiene una rubrica teatrale su *Cinetempo* dove attacca le sovvenzioni statali⁶, il pubblico borghese ("gregge ignaro e snob"); segnala che alcune compagnie stanno cercando di rinnovare il repertorio, e celebra senza incertezze la prima regia di Strehler: *Il lutto si addice a Elettra* di O'Neill; chiede un allargamento del pubblico, che faccia tornare il "popolo" a teatro. Si iscrive al PSI; è una scelta ideologica, presa mentre c'è ancora Salò, e tale resterà fino alle definitive disillusioni degli anni craxiani. Ma la sua passione civile rimarrà intatta, basata sulla lezione gramsciana. Il Grassi venticinquenne è già convinto che la cultura sia "una specie di lente di ingrandimento attraverso la quale si legge la realtà, e più nutrita di esperienze è questa lente e maggiore è la nostra capacità di vedere nel profondo la realtà e quindi la nostra capacità di intervenire" (Fontana 2011, p. 10). Il 26 aprile 1945 il quotidiano socialista *Avanti!*, che riprende a uscire, lo nomina critico drammatico (il ruolo di Gramsci nel precedente dopoguer-

⁶ Ribadirà questa convinzione in un intervento del 1961: "noi siamo l'unico Paese del mondo, ancora oggi, in cui tutte le volte che il sipario si apre, lo Stato interviene. La sovvenzione cioè non è accordata a Enti di carattere pubblico, ma a gestioni pubbliche come a gestioni private, e *prescinde dal carattere artistico della manifestazione*" (Grassi 2009, p. 116).

ra!); su quelle colonne, esattamente un anno dopo, pubblica un pezzo che è già un manifesto: “Teatro, pubblico servizio”⁷ (replicato nel primo numero di *Sipario*), dove esorta le amministrazioni comunali a riappropriarsi dei teatri municipali e a gestirli direttamente⁸. Il Comune di Milano risponde positivamente (v. Grassi 2011, p. 35), ma si apre il problema della sede. Grassi vorrebbe il Lirico, che però è indisponibile perché in gestione alla Suvini-Zerboni. Nei primi giorni del 1947, insieme a Strehler, nella centrale via Rovello scopre un cinema semidistrutto e “dannato” perché era stato adibito a caserma dalla polizia fascista; può essere un forte simbolo di cambiamento: i due se lo fanno andare bene. Sono già un tandem operativo. Grassi capisce che devono diventare complementari. Ci sono riferimenti ideali immediati: Grassi-Strehler come Nemirovic Dancenko-Stanislawski; Piccolo-Scala di Milano come Malij-Bolscoi di Mosca. E ci sono confronti reali, come il TNP di Vilar in Francia.

Grassi non vuole essere un mediocre regista, bensì il patriarca di una nuova figura professionale: l’operatore culturale, “che in Italia non c’era ancora”⁹. Discute con Strehler della necessità sociale di un teatro “istituzionale” e non “personale”; non sono cose da dire a un artista, ma per il momento è lui a cucire la tela. È sua la tessera n. 1 del PT (Grassi 2011, p. 39). È lui il “direttore” del Piccolo Teatro quando il 14 maggio 1947 il sipario si alza per la prima volta; è lui che, in un tale momento, vuole avere, a introdurre la “parola” recitata, la grande musica eseguita dai professori d’orchestra della Scala, a conferire all’evento una solennità mista: culturale, civica, strutturale. Il Comune di Milano ha speso tre milioni per la ristrutturazione del cinema Broletto, che concede in uso gratuito al Piccolo, e ne chiede quasi due al Servizio Teatro della Presidenza del Consiglio dei Ministri come “assicurazione per eventuali perdite” della stagione, specificando orgogliosamente la “diversità” della nuova creatura.

Il Piccolo Teatro della Città di Milano avrà una gestione municipale, la cui amministrazione sarà controllata dalla ragioneria municipale e da revisori dei conti nominati dal Servizio Teatro, dalla Prefettura e dal Comune. I prezzi del Piccolo Teatro saranno alquanto inferiori a quelli dei teatri privati e sarà cura del Comune offrire varie recite a prezzi popolarissimi per le classi meno abbienti. Ogni speculazione privata viene tassativamente esclusa (Pozzi 1977, p. 151).

⁷ Su questo avvio del concetto grassiano di pubblico servizio è fondamentale l’analisi di Giorgio Guazzotti (1965, pp. 29-35).

⁸ Le stesse idee le pubblica anche in *Almanacco Socialista 1946*; v. Grassi (2009, pp. 92-96).

⁹ È lui stesso a definirsi in questo modo; cfr. Pozzi (1977, p. 128), o Vergani (2004, p. 25).

Il Sottosegretario Giulio Andreotti assegna, con lettera del 6 dicembre 1947¹⁰, un primo contributo di 400.000 lire.

Da allora comincia un cammino glorioso ma difficile. I problemi economici si affacciano immediatamente e non manca chi accusa Grassi di non saperli governare. Roma invece è benevola, anche se proprio nel maggio 1947 De Gasperi va al governo senza i partiti di sinistra. Il Direttore Nicola De Pirro è ormai convinto della qualifica di teatro stabile, anche se di conseguenza chiede di passare a una attività continuativa di dodici mesi. Grassi¹¹ si occupa letteralmente di “tutto”; all’interno è supportato da Nina Vinchi (gli è stata raccomandata da Vito Pandolfi¹²), la quale porterà per decenni il peso concretamente gestionale del Piccolo e da subito ne diviene a buon diritto la terza colonna. Grassi si divide fra un fervore di rapporti, anche internazionali, e un frenetico attivismo in sede. Ha contatti intensi con la Francia; segue da vicino la nascita (1951) del “confratello” Theatre National Populaire di Jean Vilar, e la politica di decentramento teatrale perseguita da Jeanne Laurent, direttrice generale dello spettacolo; si lega di amicizia a Baty e a Jovet; manifesta già il suo amore per Patrice Chereau e per Ariane Mnouchkine; porta in Italia la Comedie, il TNP, la compagnia Barrault-Renaud, Roger Planchon e altri, naturalmente senza mai esercitare il ruolo mercantile dell’impresario. Intanto lancia la formula degli abbonamenti (su esempio della Scala, che Grassi si porta sempre in tasca); pratica un fund raising ante litteram, bussando a tutte le porte e fondando gli “Amici del Teatro” (che definisce “finanziatori”), istituisce recite speciali di domenica riservate ai giornalai, alle portinaie; incomincia a dichiarare che il Piccolo è un “Teatro Nazionale”.

Oltre ai nemici non mancano i perplessi, e soprattutto gli strenui difensori del teatro privato. Sono gli anni Cinquanta; a Milano le compagnie private vanno al Lirico, mentre il Piccolo fa miracoli in un minipalcoscenico; a Torino si presentano al Carignano, mentre lo stabile è compreso nel Gobetti. Grassi cerca di evidenziare che il teatro d’arte coniuga qualità dei testi con valore dell’interpretazione, e crede che il miglior veicolo per questo sia la regia. Si può ottenere questo risultato anche al di fuori degli stabili, ma il servizio pubblico ha una “ottica diversa” dall’impresa privata. Si veda cosa scrive Grassi nel 1954 a Eligio Possenti, commediografo e critico del *Corriere*.

¹⁰ La lettera è riprodotta in Grassi (2011, p. 149).

¹¹ Deve lasciare il ruolo di critico all’*Avanti!*, in cui gli succede il già citato Ivo Chiesa, che nel 1946 aveva fondato la fortunata rivista *Sipario* e che per cinquant’anni, da Genova, sarà l’alfiere nazionale della forma teatro stabile.

¹² Per questa importante figura si veda il capitolo successivo.

Fra la stabilità della Compagnia di via Manzoni o del Teatro Eliseo e quella del Piccolo Teatro della Città di Milano, vi è una notevolissima differenza; ma un'altra e ben maggiore differenza è quella per cui noi non siamo soltanto una Compagnia Stabile, ma siamo un Teatro organizzato in tutti i suoi settori, nella sua sede stabile, non solo, ma siamo un Ente Pubblico senza fini di lucro e con scopi puramente artistici, il che, giuridicamente, ci differenzia da tutto il Teatro italiano, eccezion fatta per il Piccolo Teatro della Città di Genova. Le Compagnie cosiddette stabili, l'iniziativa di Gassman e altri cosiddetti Piccoli Teatri, sono tutte iniziative private che hanno una relativa stabilità e, differenza della cosiddetta Compagnia di giro, hanno scopi più specificamente artistici, almeno nelle intenzioni (Vergani 2004, p. 57).

Concettualmente accetterà le compagnie cooperativistiche perché considererà la loro autogestione come una rinnovata lotta alla speculazione privata.

Grassi vuole fare del Piccolo un centro di cultura, di costume, e anche un motore per altre istituzioni. A Milano riesce a salvare l'attività del teatro Gerolamo; nel 1965 aiuta Eduardo a riaprire il San Ferdinando sognando un grande progetto nord-sud¹³. Grassi pensa che il Piccolo sia diventato un format e che il suo prestigio meriti ormai una qualifica di teatro "nazionale", che dovrebbe essere posta al centro dei progetti di legge del settore (molto fiorenti in quel momento, ma destinati alla solita impotenza). Il riconoscimento di Ente Autonomo, come la Scala, raggiunto nel 1959¹⁴, sembra legittimare progetti ambiziosi. Gli anni Cinquanta sono caratterizzati dall'incontro con l'autore-simbolo del Piccolo: Bertolt Brecht. Nel 1955 il corso di recitazione allestisce *La linea di condotta* e nel 1956 Strehler mette in scena *L'opera da tre soldi* alla presenza dell'autore, il quale ne è tanto entusiasta da conferire al Piccolo l'esclusiva italiana delle sue opere. È un'epoca che culmina nel 1963, con la messinscena di *Vita di Galileo*, uno spettacolo che segna l'apogeo del Piccolo e la consacrazione anche internazionale di Strehler;

¹³ "Il terreno lasciato scoperto da due lunghi decenni di continua contrazione dell'attività teatrale è tanto, ed è talmente delicato il guasto provocato nelle abitudini del pubblico da provocare non dieci ma mille ragioni di intervento, tutte urgenti. Lo stesso ponte Milano-Napoli, l'operazione San Ferdinando', in cui si è sospettata una vocazione 'imperialistica' da parte del Piccolo, ubbidisce a esigenze obiettive di riattivazione di un tessuto prima che sia troppo pesante l'eredità negativa di una lunga inerzia; e conferma lo spirito di iniziativa e la sensibilità di un organismo non trincerato nella propria raggiunta autorevolezza, ma pronto a nuovi sforzi, a nuovi impegni, a battaglie tutt'altro che comode e facili" (Guazzotti 1965, p. 14).

¹⁴ Il testo dello statuto dell'E.A. è interamente pubblicato da Grassi e Magli (2011, p. 201 ss.).

rivela la forte e indipendente compattezza dei due direttori sul disegno drammaturgico, e scatena l'indignazione dei benpensanti, avversi sia all'autonomia dei dioscuro sia ai contenuti che essi portano in scena. Ma le ire dei cattolici e dei conservatori (i fischi dei borghesi per l'Opera e per Galileo) sembrano soffocate dai successi del cartellone. Il respiro internazionale raggiunto dal Piccolo aiuta Grassi a contestualizzare la forma "teatro stabile" a livello europeo, in un momento in cui il resto del teatro italiano la sta già apertamente criticando (v. Fontana 2011, pp. 51-53). La crescita del prestigio si aggiunge a quella dei compiti e quindi delle attività, rendendo ulteriormente inadeguata la struttura del Piccolo. Nell'aprile 1964 Grassi e Strehler presentano alla Città un lungo documento rivendicativo¹⁵, una sorta di ultimatum, dove, elencati minuziosamente, da una parte, gli straordinari risultati artistici e organizzativi conseguiti e, dall'altra, la ristrettezza dei mezzi e degli impianti a disposizione, chiedono la costruzione di un nuovo edificio che contenga: una sala da 1.000-1.200 posti, un teatrino sperimentale da 300, e tutti i servizi necessari. Inoltre propongono la creazione di un festival biennale del teatro europeo. Insomma siamo all'esigenza di realizzare "pienamente" il sogno iniziale: un servizio sociale riconosciuto e assicurato dalla mano pubblica; un teatro "stabile" (caratterizzato da una comunità artistica continuativa e radicato nella comunità locale), un teatro d'arte (di provata e costante qualità artistica) "popolare" (che parla un linguaggio comprensibile a tutti); una struttura degna del "primo" e massimo teatro di prosa italiano, e che faccia altresì di Milano una capitale teatrale europea. Se si guarda alla storia del Piccolo, che sta per compiere vent'anni, non si può accusare i due di aver alzato troppo il tiro. Tuttavia l'esito è semplicemente la concessione, in aggiunta alla sala di via Rovello, del teatro Lirico, che comunque Grassi aveva sempre auspicato. I tempi sono troppo agitati; sembra ancora da sviluppare il fervore ideale della Resistenza e già la società è attraversata da ribaltamenti epocali. Grassi, che probabilmente pensava che il modello della compagnia di giro fosse in estinzione, si ritrova scavalcato a sinistra dagli attori, fra cui nientemeno che il protagonista del Galileo: Tino Buazzelli (cfr. Kezich 2005). Lui ha ulteriori finalità organizzative da perseguire. "Il decentramento nella città, il decentramento di spettacoli e di presenze culturali, il decentramento nella provincia, il decentramento nella regione" (Pozzi 1977, p. 213). È un bisogno di spazi non deputati, diver-

¹⁵ Lo intitolano "Un teatro nuovo per un nuovo teatro". È interamente pubblicato in Pozzi (1977, pp. 327-341).

samente significativi, che cattura sia gli organizzatori che gli artisti. I primi ci provano nei palasport o in altri edifici (nel 1970 Grassi organizza al Palalido di Milano la prima mondiale di *1789* nell'interpretazione del Theatre du Soleil dell'amata regista Mnouckine). Per i secondi è un gran momento: Brook e Ronconi reinventano Medio Evo e Rinascimento; Barba si veste di antropologia; Beck esce in strada (naturalmente nudo); Scabia entra nei manicomi; Quartucci sale su un camion; e via sperimentando. Grassi, che non è tipo né da postavanguardia né da "terzo teatro", sceglie l'antica maniera dei comici: pone le insegne del Piccolo su un tendone, affittato dal circo Medini, lo fa girare nelle periferie e lo battezza Teatro Quartiere (TQ). E poi vara il programma "Teatro Scuola" a partire dalla stagione 1969-70.

Strehler invece la carretta dei comici l'aveva ghigliottinata nel 1966 con il sipario di ferro (il celebre finale de *I giganti della montagna*, seconda edizione). Da allora comincia a diradare il suo impegno al Piccolo. È deluso dai bilanci risicati e dall'inerzia politica. Come artista sente di dover dare una risposta creativa ai fermenti mondiali, soprattutto ai movimenti giovanili che non mancano di contestarlo. Per la prima volta Grassi è smarrito; una sera dell'aprile 1967 scrive un eloquente pizzino a Strehler: "Senza prospettive. Senza decisioni. Senza avvenire. Siamo tutti ormai finiti. Forse *dobbiamo* finire"¹⁶ (Vergani 2004, p. 156). Le inquietudini ricorrenti di Strehler trovano nelle esplosioni del Sessantotto una buona occasione per liberarsi clamorosamente. Se ne va. Grassi non si sente meritevole di contestazioni studentesche, e tantomeno pensa di essere superato dai tempi; non ha nessuna intenzione di calare il sipario per far posto a dibattiti politici in platea; glielo chiedono direttamente gli eroi del momento, Capanna e Cafiero, e lui rifiuta sbarrando il portone con la sua persona (v. Pozzi 1977, p. 303; e Fontana 2011, p. 13). Alle nuove istanze sociali ha risposto con il decentramento, gestito come sempre da "operatore culturale". Ha portato Majakovskij e Don Milani in zone mai visitate dalle compagnie. La sua nozione di decentramento non è mai ristretta all'aumento quantitativo. Il teatro è un "mezzo" con cui permettere la fruizione della cultura a soggetti che ne erano esclusi. È il rapporto teatro-società che gli sta a cuore; il rapporto del teatro con la scuola, con il tempo libero, con l'urbanistica (si pone il problema dei trasporti in funzione dell'accessibilità del teatro e da questa considerazione arriva al TQ) (v. Grassi 2009, p. 23). Resta sempre e comunque un riformista, subendo sempre e comunque il fascino dell'isolamento, del solo contro tutti.

¹⁶ Il corsivo è di Grassi.

Ora si ritrova direttore unico.

La mia risposta politica è stata di aprire su una generazione più giovane, su una drammaturgia più inquieta, di mettere in movimento, incanalandoli verso un appuntamento in positivo, quegli umori, quelle rabbie, quelle nevrosi che erano nell'aria, giuste o sbagliate che fossero (Cavaglieri 2002, p. 44).

Significa che non è per nulla un banale conservatore, e che la sua capacità di innovazione si può esprimere anche nelle scelte artistiche. Significa che, anche se lasciato “alla mercè” del manager, il palcoscenico continua a essere protagonista. Proprio per la volontà di non trascurare le istanze del momento, trova resistenze nella stagione 1968-69 (v. Fontana 2011, p. 83); ma riconquista subito il rapporto con il pubblico, rinnova alla grande l'unicità del Piccolo, presentando autori come Adamov, Scabia, Roversi, Hacks, Neruda, Kezich, Wedekind, Enzensberger; aprendo a registi come De Bosio, Trionfo, Puecher, Conte; convincendo Bellocchio a dirigere Shakespeare; dando spazio ai “suoi” Cherau e Mnouchkine (e quando sarà alla Scala intuirà il valore dei giovani Claudio Abbado e Maurizio Pollini); onorando il grande Eduardo; consacrando un autore come Ruzante e un attore come Franco Parenti; potenziando lo spettacolo-scuola. Grassi è un “operatore culturale”; quando assume la direzione artistica, dimostra nei fatti cosa significa essere “istituzionali” e non “personali”. Un manager teatrale è in grado di servire la poetica di un singolo artista, così come di proporre al pubblico un pluralismo stilistico altrettanto fecondo. È un periodo straordinario, in cui dimostra nei fatti l'interezza della sua professionalità teatrale. Sia chiaro: non dimentica mai Strehler: porta al Lirico il suo Gruppo Teatro e Azione con *Il fantoccio lusitano* di Peter Weiss; coproduce con il maggio una sua regia di *Santa Giovanna dei macelli* di Brecht. E quando tutti gli chiedono di succedere a Ghiringhelli nella guida della Scala, Grassi si assicura che il Sindaco Aniasi e l'Assessore Pillitteri facciano tornare al Piccolo il suo cofondatore. Infatti Giorgio Strehler rientra in via Rovello come direttore unico.

Con quel gesto si conclude, sul piano degli incarichi professionali, l'immane lavoro compiuto da Grassi nel teatro di prosa. Qualche anno prima aveva avuto occasione di farne un “punto”, che non casualmente incomincia dalla regia.

La regia, naturalmente intesa come interpretazione critica, i teatri a gestione pubblica, un sostanziale rinnovamento dei rapporti fra teatro e società, un lavoro attento e spesso importante sulla grande drammaturgia di ieri e di oggi, la riapertura di molte sale alla loro funzione di Teatri, la copertura di certi vuoti fra teatro e

letteratura, fra teatro e arti figurative, tutto questo ha permesso alla scena di prosa italiana di bruciare in pochi anni le cosiddette tappe e di offrire, spesso, motivi ed esempi che non temono confronti con le scene più qualificate del mondo (Grassi 2009, p. 123).

Già nominato dal Ministero, Grassi si insedia a tempo pieno alla Sovrintendenza della Scala il 14 maggio (chissà se ha aspettato apposta questa data, la stessa del debutto del Piccolo, i teatranti sono scaramantici!) del 1972; ne era stato Consigliere d'Amministrazione in rappresentanza dell'Agis dopo l'emanazione della legge Corona; il sovrintendente Ghiringhelli da tempo lo voleva come proprio successore. E così entra nel "tempio" forte di una esperienza teatrale inedita per un sovrintendente, e insieme del tutto consapevole delle diversità della lirica.

Riferendosi alla Scala come "teatro di musica" e non come "teatro lirico" o "teatro d'opera", Grassi esprimeva già, indirettamente, una chiara idea della programmazione artistica che aveva in mente per il lungo termine. Non credeva nel teatro di musica organizzato a repertorio come nei teatri tedeschi (una tecnica che per lui inevitabilmente abbassava il livello artistico), bensì credeva nell'organizzazione a stagione, che tuttavia non consisteva per lui, come spesso usava (e usa ancora), in una semplice lista di opere scelte più che altro sulla base della disponibilità e del repertorio ristretto di particolari cantanti e direttori. Al contrario, attraverso un nuovo approccio triennale, la programmazione si articolava nella creazione di una serie di proposte coerenti di approfondimento che fossero di stimolo per il pubblico e di grande rilevanza per lo sviluppo della cultura (Fontana 2011, p. 118).

Questa impostazione lo porterà, convinto che la cosa fosse ancora più naturale, a reiterare le battaglie combattute al Piccolo. Gli sembrava scontato definire la Scala come teatro lirico nazionale e destinarle norme privilegiate.

Grassi ha Massimo Bogianckino [alle dimissioni del quale, lo sostituirà con Francesco Siciliani] come direttore artistico e Claudio Abbado come direttore musicale e direttore d'orchestra stabile. Grassi ha le idee chiare. "1) Bogianckino, Abbado e io intendiamo stabilire un criterio permanente di evoluzione della Scala, ma al tempo stesso desideriamo mantenere quanto di valido esiste nella storia e nelle tradizioni del Teatro. 2) Occorrerà che Comune, Provincia e Regione avvertano il sempre più ampio respiro della Scala e ne sostengano l'attività. 3) Pensiamo di aumentare la presenza dei lavoratori e dei giovani, vogliamo riesaminare la politica dei prezzi in questa prospettiva. 4) Vorremmo arrivare a un numero inferiore di spettacoli e a un numero superiore di repliche" (Vergani 2004, pp. 175-176).

Trasferisce nell'ente lirico la sua irresistibile volontà di allargare la produzione. Usa molto la Piccola Scala: ci porta il cabaret berlinese e il folklore. Apre alla danza contemporanea: ama la Savignano e Bejart. Naturalmente sollecita programmi finalizzati alla Scuola. Nei primi atti del suo mandato Grassi dimostra di non aver fatto dichiarazioni a vanvera sul pubblico, popolare e non. Incentiva la creazione dell'associazione "Amici del Loggione" e le trova una sede vicino alla Scala. Fa concerti nel territorio regionale, anche in fabbriche e in palasport. Insieme a Cgil-Cisl-Uil organizza un concerto "per la difesa dei Lavoratori, della Resistenza e della Costituzione" diretto da Abbado con la partecipazione di Maurizio Pollini. Dedica a un pubblico esclusivamente di lavoratori, organizzato dai sindacati, una replica di *Un ballo in maschera di Verdi*, direttore Gianandrea Gavazzeni, regista Franco Zeffirelli. Inventa un Ufficio Rapporti con la Consulta sindacale affidato a Silvestro Severgnini¹⁷, ma per il suo bisogno di inseguire il pubblico popolare, non certo per tenersi buono il sindacato. Anzi, ingaggerà una battaglia contro il corporativismo sindacale, contro le abitudini e i privilegi delle masse scaligere, scatenando un putiferio. A fine mandato dichiarerà di essere arrivato a centomila presenze di "proletari" in una sola stagione. La sinistra partitica e Dario Fo (già protagonista del circuito Arci) lo accusano di ghettonizzare i lavoratori. Contrattacca così.

Quello della ghettonizzazione è un discorso estremista e velleitario, tipico di coloro che in nome della globalità respingono il pragmatismo. Io credo che per un certo numero di anni dovremo continuare così. È molto difficile, sia psicologicamente che organizzativamente, mischiare il pubblico da 17.000 lire in smoking al pubblico operaio. Questa scelta, del resto, non è solo mia ma è anche della Cgil, della Cisl e dell'Uil di Milano (Fontana 2011, p. 115).

Non gli sembra dunque di operare in modo paternalistico bensì gramsciano: cercando un rapporto "organico" delle iniziative culturali con il mondo del lavoro.

Ma incombe il problema finanziario nella sua solita veste: disavanzi non ripianati e interessi bancari alle stelle. L'atteggiamento dello Stato si propone nella sua solita veste: promessa di pagare i debiti di tutti, senza differenze valutative e senza soluzioni programmatiche; promessa che viene mantenuta nell'autunno del 1973. Grassi incomincia una battaglia per enu-

¹⁷ Nel 1977 dirà: "Lascio la Scala con questo dato: centomila presenze di proletari nella stagione. Questo, grazie non solo al lavoro quotidiano di Severgnini, ma anche al suo metodo organizzativo che ha collegato il suo ufficio con oltre cinquecento consigli di fabbrica della città e della provincia" (Pozzi 1977, p. 289).

clearare il caso Scala a livello normativo ed economico. Politicamente non troverà appoggi nel “suo” PSI, dove non mancheranno atteggiamenti ostili alla sua persona, e subirà forti polemiche da parte del PCI, che attraverso Luigi Pestalozza – responsabile del settore musica nella sezione cultura della Direzione del PCI – non gli risparmia nulla. Grassi reagisce alla sua maniera, denunciando anche sulla stampa l’incompetenza di una politica capace solo di lottizzazione, a Roma come negli enti locali. Intanto, nel dicembre 1974, è chiamato a presiedere l’associazione dei tredici enti lirici in seno all’Agis; una carica quasi ingestibile perché, nel precipitare della crisi finanziaria, Grassi è sempre più accusato di volere un monopolio scaligero. Il debutto de *Al gran sole carico d’amore* (1975) di Luigi Nono al Lirico, è un’occasione ghiotta per la DC, non solo a causa del compositore “comunista” ma anche dei notevoli costi. Minaccia le dimissioni¹⁸, e contemporaneamente il Presidente RAI, Beniamino Finocchiaro, gli offre un posto da vicedirettore. Non basta: pochi sanno che in Francia gli vogliono affidare la direzione dell’Operà; ma lui non si sogna nemmeno; più prestigio e più stipendio non gli interessano. Sta cercando di perorare la causa degli enti lirici e il caso Scala presso il Governo. Chiede a Moro Presidente del Consiglio e ad Andreotti di varare una riforma delle attività musicali. Ma percepisce che i suoi valori non sono più in sintonia con quelli dei politici. La sua fede nella gestione pubblica della cultura vacilla. Le nascenti Regioni, a cominciare proprio dalla Lombardia, considerano gli enti lirici un ostacolo alla diffusione della musica, che deve essere compiuta attraverso i vari soggetti del territorio. Grassi si infuria, anche come Presidente dell’Anels. Il PCI invece approva la politica regionale e quasi si dichiara contrario alla sopravvivenza degli enti lirici. Il PSI forse si adonta per il rifiuto di Grassi di fare il vicedirettore Rai. Milano, plebiscitariamente, gli chiede di restare. Accetta ma si rituffa nella polemica, soprattutto con il Consiglio d’azienda che secondo Grassi ha un potere eccessivo con cui ha ottenuto accordi

¹⁸ Scrive al Sindaco: “Signor Presidente, l’estrema difficoltà della situazione finanziaria, economica e quindi organizzativa dell’Ente, l’incerta prospettiva di una legge speciale per la Scala, ostacolata anche dalle reazioni negative di altri enti e municipii, la constatata impotenza governativa a varare una legge di riforma e, a fronte, i pervicaci interventi demagogici di certo personale parapolitico per altro non smentito dal Partito di appartenenza, il burocratico egualitarismo del ministero, la vicenda non risolta e non facilmente solubile sulla base delle ipotesi ministeriali della trasferta a Washington, l’atteggiamento egoistico, settoriale, velleitario e irresponsabile del Consiglio d’azienda, che ha bloccato gli straordinari, che le ha inviato un ingiurioso telegramma su di me e che sta via via paralizzando la produzione attuale e imminente del Teatro, le doverose cautele operative del Consiglio di amministrazione di fronte a una situazione incontrollabile e a un futuro senza garanzie (dove il fermo totale sulle stagioni 1976-77 e 1977-78), mi convincono che il mio compito alla Scala è esaurito” (Pozzi 1977, p. 59).

aziendali che definisce “inaccettabili”. Ovviamente il sindacato gli risponde con uno sciopero, che fa saltare *Giselle*.

La guerra è aperta. Grassi, ormai scatenato, concede interviste a raffica, elenca esempi di corporativismo, di privilegi assurdi, di assenteismo abusivo, di ostruzionismo sistematico; spalanca il sipario sul caos di una Scala ingovernabile (Pozzi 1977, p. 54).

Siamo a marzo del 1976; il Ministero emana l’ennesima sanatoria obbligando tuttavia gli enti a presentare bilanci in pareggio; per adeguarsi la Scala deve operare tagli che impediscono la programmata tournée negli Stati Uniti. Grassi torna a rivendicare l’eccezionalità della Scala e accusa la leggina di “decisione unilaterale, che non è un atto di sadismo ministeriale, è un atto all’italiana per non avere fastidi da altre città, per paura di ritorzioni elettorali” (Vergani 2004, p. 298). Questa ennesima richiesta di diritti particolari per la Scala scatena una dura reazione del PCI, che è fortissimo dopo le lezioni del 1975. Grassi minaccia di dimettersi. Il 26 aprile del 1976 viene convocato un Consiglio Comunale incentrato sull’audizione di Grassi. Per il Sovrintendente è un trionfo, e un’occasione per scrivere un decalogo del suo modo di organizzare¹⁹. Sul fronte statale ottiene un compromesso. Nessuno è disposto a una legge speciale per la Scala, ma viene stanziato un fondo per quei teatri che hanno attività internazionale. La Scala fa una trionfale tournée a Washington, rientrando dalla quale Grassi si trova designato alla Presidenza della Rai. Negli USA è stato colpito dalle sponsorizzazioni private di spettacoli teatrali; dedica a questa scoperta un pizzino: “La gestione pubblica degli istituti culturali, in Italia, non può continuare a essere impermeabile al mecenatismo privato, a condizione che non sia intaccata l’autonomia degli istituti” (Pozzi 1977, p. 278). Nel gennaio del 1977 lascia la Scala a Carlo Maria Badini, già sovrintendente del Comunale di Bologna. La sua amarezza è grande, magari percepisce che la sua vita da teatrante è immaturamente all’epilogo. Scrive un testamento spirituale in chiave scaligera²⁰.

Si insedia come Presidente della Rai il 20 gennaio 1977. Mentre è già affetto da grandi delusioni nei confronti del suo partito e da intolleranza verso la partitocrazia imperante, assume una carica non operativa, per la prima volta non “sul campo”, dichiaratamente voluta dal Psi e inevitabilmente collegata alle vicende di palazzo²¹. Si dedica con interesse al varo

¹⁹ Si veda il testo integrale in Pozzi (2009, pp. 148-151).

²⁰ Riportato in Pozzi (1977, pp. 305-307).

²¹ Chiarissimo e completo il quadro che disegna Rolando (2011, pp. 169-205).

della Terza Rete, che rappresenta una sorta di continuità nel suo lavoro per il decentramento e gli permette di fare qualcosa per il suo Meridione, concependo la RAI come “effettivo strumento di ricerca sociale e civile nell’ambito delle comunicazioni di massa” (Fontana 2011, p. 15). Segue in particolare i grandi sceneggiati, su Verdi e Marco Polo, ribadisce il suo stimolo a trasmissioni di concerti e opere, propugna film di Zeffirelli, Olmi, Mnouckine; ma non resiste a lungo. Si dimette nel giugno 1980, consapevole che nessuno gli chiederà di ripensarci.

Chiude la sua breve vita nel segno dell’altro grande amore, che aveva coltivato fin dalla gioventù insieme al teatro: il libro. Tiene per qualche mese la presidenza della casa editrice Electa, prima di morire per le conseguenze di un intervento cardiocirurgico. In precedenza aveva anche ricevuto la proposta di assumere la direzione generale dell’Einaudi.

Qui finisce la sommaria biografia di un operatore meticoloso e forse maniacale, dotato di una professionalità leggendaria ma un po’ saccate, tanto diplomatico quanto pronto a parlare chiaro. Muore nel 1981, quindi non è costretto a sostituire i pizzini (così chiamo la sua abitudine ossessiva di lasciare bigliettini manoscritti ai collaboratori) con le mail, a studiare le tesi degli economisti sulla cultura, a toccare con mano che per quanto riguarda la politica al peggio non c’è mai fine. Non gli è concesso di vedere il Piccolo insignito del titolo di Teatro d’Europa, e nemmeno di entrare nella sala grande e nello spazio sperimentale che aveva chiesto nel 1964. Eppure il suo magistero è vivo, pratico, ancora applicabile. Vale la pena di enuclearne alcuni aspetti.

I libri

Nell’anno del Piccolo, il 1947, Grassi scrive su *Sipario*:

Nel quadro amplissimo di una vita dello spirito e nel quadro specifico di una difesa della cultura italiana su un piano nazionale – intendendo questa cultura come patrimonio anche economico di una tradizione e di una storia italiana – due mezzi si impongono immediatamente come quelli legati maggiormente alle aspettative e alle aspirazioni della collettività: il libro e lo spettacolo (Grassi 2009, p. 101).

Il suo rapporto con il libro si esprime in una bibliofilia privata che lo porterà a possedere circa 15.000 volumi, e si reificò pubblicamente nel suo instancabile, mai interrotto apporto all’editoria teatrale e artistica. Da giovane, nella citata attività presso RBM (Rosa e Ballo Editori, Milano), Grassi pubblica autori (Wedekind, Strindberg, Toller, Majakovsij, Joyce, Bu-

chner, e la prima traduzione italiana de *L'opera da tre soldi*) fra cui potrà trovare il nuovo repertorio del Piccolo durante la sua “direzione solitaria”, mentre in precedenza aveva sentito importante celebrare opere (di Goldoni, Shakspeare, Pirandello) più “istituzionali” anche se oggetto di una messinscena totalmente rinnovata. Con Gerardo Guerrieri dirige la collezione di testi teatrali per Einaudi, più di duecento titoli. Con Giorgio Guazzotti (con cui fa anche ambiziosi progetti editoriali non realizzati, cfr. Ferrari 2006) dirige la collana di saggi *Documenti di teatro* per la Cappelli di Bologna. Dal 1961 al 1964 Grassi, Strehler e Ruggero Jacobbi curano i *Quaderni del Piccolo Teatro*; era previsto un numero monografico su D'Amico ma non uscirà. Nel 1969, durante la sua “direzione solitaria”, Grassi ne riprenderà la pubblicazione affidandone la cura al grande amico Arturo Lazzari, critico de *l'Unità*. E non si fermerà con il passaggio alla Scala, dove cura personalmente le pubblicazioni, promuove una innovativa guida Milano Scala in collaborazione con l'allora Ente Provinciale del Turismo, e fonda le Edizioni del Teatro alla Scala.

Giorgio Guazzotti vede un grande merito anche in questo “secondo lavoro” di Grassi che

informa e prepara; fa del teatro un addentellato vivo, attivo del generale processo culturale; aiuta a vincerne l'isolamento pratico perché annulla la sua funzione subordinata e accessoria sul piano delle idee. I diaframmi fra mestiere e cultura sono caduti. Il mestiere è così adulto e così scrupolosamente informato da far compiere un passo avanti alla cultura. Finché i due termini erano usati in opposizione, e l'uno disprezzava o temeva l'altro, il teatro esisteva nella nostra società come un'attività subalterna. La sua emancipazione è uno dei vittoriosi risultati del Piccolo Teatro, non così appariscente come altri, ma altrettanto fondamentale. Perché è anche un traguardo cui è pervenuta la nostra società (Guazzotti 1965, pp. 52-53).

Il politico

Il suo “allievo” più completo, Carlo Fontana, scrive che Grassi “era abile e convincente nell'usare la politica per far vivere il palcoscenico nel miglior modo possibile” (Fontana 2006, p. 45). L'unica volta (che ricorderò sempre) in cui vidi e ascoltai Grassi fu nella sede romana dell'Agis, quando seguivo nel 1980 il corso per operatori teatrali diretto dal fantastico Fulvio Fo, il quale aveva invitato l'allora Presidente della RAI a tenerci una lectio. In un impeccabile gessato blu con panciotto, Grassi ci disse con gravità: “Signori, fate politica per fare teatro; non fate mai teatro per fare politica”.

La sua militanza nel PSI e la consuetudine professionale con la pub-

blica amministrazione, indussero i malpensanti a considerarlo persona che strumentalizzava il teatro a fini politici personali. Non è vero, innanzitutto perché la sua integrità, mescolata all'alto concetto di se stesso, lo portò sempre a stigmatizzare, anche pubblicamente, l'inadeguatezza di governanti nazionali o locali e le conseguenze devastanti della partitocrazia. Tenne incarichi palesemente tecnici, anche se di alto profilo istituzionale, tranne che negli ultimi tre anni. La presidenza della RAI era evidentemente una nomina politica, forse una rimozione/promozione di stampo curiale. Non la resse; soprattutto non resse quella che Alberto Ronchey aveva battezzato "lottizzazione". Se non fosse intervenuta la fine, sarebbe stato emarginato, più o meno elegantemente. Certo fu sempre consapevole che la sua idea di teatro sovvenzionato non poteva non confrontarsi direttamente con la politica locale e nazionale; e che la sua linea culturale e sociale, pur non rivoluzionaria, non poteva non procurargli nemici nell'Italia cattolica e democristiana. E il potere che nel suo comparto era comunque esercitato dalla Sinistra, non gli fornì supporti così determinanti quanto meritava, per il suo modo "aristocratico" di privilegiare la qualità, in arte e in tutto il resto.

La sua militanza politica più autentica era la polis, la comunità municipale, la Città. Ha avuto chiaro fin dall'inizio che la sua visione era un teatro d'arte a gestione pubblica, convinto che ciò fosse un portato naturale dell'ideologia socialista. La principale, fondante connotazione pubblica la vede nell'ente locale. Nell'inaugurare il Piccolo, lo chiama il "primo teatro comunale di prosa d'Italia" (Pozzi 1977, p. 325). Ovviamente intende un teatro di produzione; sogna un teatro stabile in ogni città. Ma in questo modo rilancia sulla scena culturale i teatri municipali, protagonisti della lirica e della prosa di "provincia" nell'Ottocento e divenuti ormai da decenni la spina dorsale della distribuzione di qualsiasi genere di spettacolo. Tuttora ci sono, soprattutto nel Centro-Nord, amministrazioni locali che ristrutturano e conservano i loro gioielli sette-ottocenteschi al di là dei problemi di sicurezza e dei limiti scenotecnici. La lezione di Grassi rimane nel suo duplice aspetto, fisico ed economico. La comunità urbana deve avere un edificio teatrale come luogo di assemblea della stessa comunità, anche se inadatto rispetto ad alcuni linguaggi della scena contemporanea. E la gestione di questo luogo deputato deve essere innanzitutto a carico della mano pubblica locale. Nonostante il baratro finanziario in cui sono sprofondata, la stessa evoluzione della filosofia normativa, l'emersione a livello europeo – in parte frutto di una maturazione politica, in parte forzata dalle crisi concrete dei governi centrali – del concetto di sussidiarietà, portano a mettere in

capo ai municipi l'iniziativa e l'onere di questo servizio eminentemente socioculturale.

Ma servizio pubblico voleva anche dire, in allora, "pretendere" il sostegno economico statale. E qui Grassi rivela quella che Francesca Malara chiama la sua "doppiezza" (Malara 2002, p. 33): uomo della borghesia e del proletariato, dello smoking e del decentramento, del decisionismo e del dibattito. La sua ideologia gli dice che il teatro, come necessità della collettività dei cittadini, ha il "diritto" di essere sovvenzionato; ma ciò non significa che lo Stato (così come i Comuni) debba sovvenzionare indiscriminatamente. Il teatro di Grassi è "per tutti" nella fruizione, ma è "di élite" nella gerarchia delle forme d'arte. Grassi vorrebbe una mano pubblica capace di "riconoscere" questa essenza, di distinguere l'assistenzialismo dall'investimento. Cogli anni, a partire dalla vittoria della Democrazia Cristiana nel 1949, si accorgerà che tutta la politica tiene una posizione ambigua sulla cultura, e in ogni caso che lo Stato postfascista vuole, con modalità diverse quel tanto che basta, esercitare un potere e un controllo come il precedente.

In verità non si è realizzata l'utopia del Teatro d'Arte "per tutti", non è stata catturata la mitica classe operaia; e tuttavia, dovendo stendere un bilancio, è indubbio che il teatro del dopoguerra ha segnato un allargamento dei confini; il pubblico non è più quello alto borghese degli habitués della tradizione italiana otto-primonovecentesca; fasce consistenti di studenti, di giovani, di strati di piccola e media borghesia sono penetrati organicamente fra gli abbonati e i frequentatori dei teatri stabili (Cavaglieri 2002, p. 35).

Nella coppia direttore organizzativo-direttore artistico (Grassi-Strehler, Chiesa-Squarzina, Messina-De Bosio), gli organizzatori si assumono tutta la responsabilità di adempiere alla dura lex del compromesso. Grassi ci ha insegnato che uno strumento indispensabile per l'organizzatore è la capacità di mediazione, spesso disprezzata dagli artisti a beneficio dei quali viene usata.

Palcoscenico ↔ Platea

La qualità di ciò che accade in palcoscenico non ha categorie rigide. La teatralità diventa una forma d'arte in vari modi. Grassi, che era stato iniziato al rito teatrale dalla rivista *Bertoldissimo*, li ama tutti, quei modi. Quando da direttore artistico invita Eduardo al Piccolo nella stagione 1971-72 gli chiede di scrivere e dirigere uno spettacolo dedicato al vecchio teatro

di varietà, all'avanspettacolo degli anni Trenta-Quaranta. È un grande successo²². Grassi, così pragmatico, così aziendalista, così manageriale ante litteram, così convinto delle attività “complementari”, ha dentro di sé una priorità assoluta: il palcoscenico. Grassi è, prima di tutto e per sempre, un teatrante. Nel 1968, quando il suo dioscuo lo ha abbandonato e la “casa” sembra sul punto di sgretolarsi, reagisce così.

Vent'anni fa il teatro si faceva con assoluta libertà e con la continua conciliazione, immediata, senza collettivi, senza assemblee, senza troppe discussioni. L'organizzazione, secondo me, non consisteva nel creare in teatro un clima da apparato burocratico, da vita militare, considerando intoccabile e prioritario l'asse organizzativo. Mi hanno fatto delle critiche in questo senso, ma non mi hanno capito. L'organizzazione, per me, non è, non deve essere un fine. Sia chiaro, una volta per tutte. Organizzazione non significa darsi dieci con lode, al termine della stagione, perché è stato rappresentato tutto ciò che era stato annunciato. L'organizzazione, se mai, consiste nell'essere dotati di strumenti che ti consentano di rispondere con efficienza organizzativa a quelle che sono le ragioni supreme per le quali si fa il teatro. E che non sono quelle di rispettare un programma, bensì di fare al meglio un programma. Se a gennaio ci accorgevamo che era meglio mettere in scena un testo piuttosto di un altro, in pochi giorni, con quel tanto di improvvisazione, di libertà (artistica, sindacale, culturale), libertà dei poveri, perché eravamo terribilmente poveri, si cambiava. Queste parole suoneranno forse strane, quasi avessi distrutto il mito dell'organizzazione. Non me ne dispiace affatto (Pozzi 1977, pp. 225-226).

È uno sfogo, esagerato; ma ci dice che l'uomo ha una sorta di ansia nella quotidianità del suo amatissimo lavoro. In una conferenza stampa, poco prima di lasciare la Scala, mentre sta esaltando l'utilità delle trasmissioni radiofoniche e televisive di opere e concerti (e finalmente con la RAI ci riuscirà), improvvisamente dichiara: “Ciò che si acquista in organizzazione si perde in qualità artistica” (Pozzi 1977, p. 279), come dire che la quantità tanto da lui perseguita (l'aumento delle recite, il portare spettacoli in luoghi poco adatti, le manifestazioni collaterali) può penalizzare l'arte. Chissà se, fra gli anni Ottanta e Novanta, avesse dovuto confrontarsi con i processi di democratizzazione della cultura! Li avrebbe padroneggiati con entusiasmo, ma forse avrebbe riflettuto problematicamente sul rapporto fra grandi numeri di fruitori e tutela dell'opera d'arte. In occasione dell'uscita di Pozzi (1977), Strehler gli scrive:

Hai dovuto uccidere – hai cercato di uccidere, senza riuscirci interamente, né

²² Per Eduardo v. Cavaglieri (2002 pp. 79-80). Si vedano anche le lettere a Franco Parenti e a Wanda Osiris in Vergani (2004, pp. 236 e 252).

lo potevi – il lato creativo dello spettacolo per essere più “utile” al teatro in un modo diverso, in un modo più indiretto, ancora più nell’ombra, ancora più in quinta. Ma questa scelta non è stata una scelta di vocazione, Paolo. Ti appartiene la grande severità del “grande comico”, la tragicità del grande comico, l’intransigenza morale del grande comico (Pozzi 1977, pp. 317-318).

L’etica, in lui, è connaturata, in un tutt’uno con il senso dello Stato, della cosa pubblica, della comunità sociale. “Non c’è nessun motivo che io lo nasconda: ho pensato talvolta di poter diventare un prefetto o un questore” (Pozzi 1977, p. 123). Certamente gli piaceva esercitare il comando, essere in un ruolo di “potere”; ma questo compiacimento (molto diffuso) era controllato da un altissimo senso di responsabilità (molto raro).

Ma per l’organizzatore non c’è palcoscenico senza platea. Il pubblico è altrettanto centrale per lui. Arrivato alla Scala il suo primo pensiero è: “Scala aperta!”; il teatro deve essere un centro artistico-culturale. Accende le polemiche, come detto più sopra, inaugurando la sua presenza con un concerto pensato con i sindacati e istituendo un ufficio interno appositamente dedicato alla collaborazione con la consulta sindacale per l’organizzazione del pubblico. Cura i giovani spettatori, con prevedibile fatica. Non riconosce alla mitica piccionaia il monopolio del giudizio, ma favorisce la nascita degli “Amici del Loggione”. Guardando alla platea, crede che un teatro lirico, a differenza della prosa, debba essere antologico e non di tendenza, mediare fra passato e presente, fra musica italiana e straniera, fra repertorio e ricerca.

Apollonio-Grassi-Strehler-Tosi (la commissione artistica nominata dal Comune il 21 gennaio 1947) avevano intitolato “Il teatro in platea” un capitolo della loro lettera programmatica²³, dove scrivono: “Il centro del teatro siano dunque gli spettatori, coro tacito e intento”. Da Sovrintendente bacchetta con garbo due professori d’orchestra della Scala.

Voi ricorderete certamente la delusione del pubblico di Cremona di fronte al fatto che l’orchestra della Scala non concesse il *bis* atteso. Ora ci apprestiamo a svolgere concerti in Regione, anche e oltretutto in omaggio a una politica che i Sindacati hanno insistentemente proposto. Non pensate che il lasciare i pubblici della Provincia senza il *bis* sia abbastanza difficile da spiegare e comunque un gesto non cordiale nei confronti di questi pubblici (Vergani 2004, p. 193)?

La ricerca continua del pubblico e la convinzione di doverla trasformare in meccanismi operativi, portano Grassi, guardando all’industria, a

²³ “Lettera programmatica per il Piccolo Teatro della Città di Milano” apparsa su *Il Politecnico*, n. 35, gennaio-marzo 1947 (Pozzi 1997, p. 321 ss.).

usare il marketing quando forse non si chiamava ancora così, a imporre un ufficio di PR, a ricorrere alle indagini di mercato, a inventarsi il multiplex teatrale con il TQ (v. Fontana 2011, p. 89)). Il teatro ha dei limiti oggettivi di comunicazione, e lui vuole abatterli.

È una funzione che considera centrale per il “reclutamento” del pubblico. Molto prima dell’esplosione dei mezzi comunicazionali, ritiene fondamentale la capillarità dell’azione informativa, debitamente supportata dalle pubbliche relazioni, dai rapporti umani, tutti (ufficiali, professionali, amichevoli) indirizzati a valorizzare il prodotto artistico, che naturalmente è “passione”, non “merce”²⁴. Nella sua insopprimibile vocazione all’accentramento, il settore promozionale sarà sempre oggetto di una sua particolare attenzione. “Sono figlio e nipote di pubblicitari, quindi la pubblicità l’ho nel sangue, però ricordo la profonda moralità con cui l’esercitava mio padre” (Pozzi 1977, p. 288).

La maniacalità organizzativa

Senza l’incontro con Strehler non sarebbe esistito il Piccolo, ma quell’incontro pone a Grassi, da subito, il dilemma della compatibilità fra artista e organizzatore. Nella coppia chi ha più buon senso lo deve usare, e un artista ha il diritto di non avere buon senso. Grassi si ritaglia il lavoro “sporco”: l’organizzazione (che in Italia è o sconosciuta o sottovalutata), per la quale sa di avere attitudine; ma è altrettanto consapevole che non basta una netta divisione mansionale. Crede nell’indispensabilità dell’equilibrio, basandosi sul suo istintivo, indistruttibile rispetto per l’arte.

Il momento organizzativo e sociale può soffocare la creatività. Quando si dà demagogicamente spazio alla distruzione della creatività, è la morte dell’arte. Bisogna equilibrare socialità e creatività, in quei famosi intellettuali organici previsti in modo illuminante e illuminato da Antonio Gramsci, capaci di sintetizzare i due momenti solo apparentemente contrastanti. Non c’è organizzazione veramente culturale e artistica senza socialità, così come non c’è progresso sociale senza autentica libertà creativa (Pozzi 1977, pp. 80-81).

Tuttavia non tollera gli anarchismi dell’artista e il suo disprezzo per l’organizzazione, non vuole sentirsi classificare come quello che “trova i

²⁴ V. “Un teatro d’arte per tutti: breve ricognizione delle strategie di *marketing* del Piccolo Teatro (1947-1972)” (Cavaglieri 2002, pp. 205-255).

soldi”. Rimprovera a Strehler i ritardi alle prove e soprattutto la leggerezza con cui rinvia le prime; sottolinea che è una mancanza di rispetto nei confronti dell’opinione pubblica; lo accusa di non rispondere alle lettere, di non andare mai in ufficio, di non dialogare con i tecnici, di non interessarsi ai bilanci (arriva a promettergli “premi” se riuscirà a risparmiare); da Sovrintendente della Scala (1973) gli insegna come fare il direttore.

Nell’esclusivo interesse del Piccolo Teatro e tuo, devi immediatamente e costantemente realizzare e marcare in tutti i modi necessari una tua presenza in Teatro, nell’Esecutivo, nei problemi, nei rapporti con la città e le forze politiche, come Direttore in senso assoluto e a tutti gli effetti del Teatro, senza demandare a chichessia certi compiti, certe funzioni, certe responsabilità che sono anzitutto del Direttore (Vergani 2004, p. 238).

Ne ha anche per ex collaboratori che peraltro stima moltissimo. Scrive a Giovanni Soresi (storico capo ufficio stampa del Piccolo):

prevedere e non aspettare, fare al mattino ciò che si può fare il pomeriggio; fare il lunedì ciò che si può fare il martedì, essere addosso alle cose, essere ineccepibili sul piano della correttezza, dello stile ecc.: tu sai come la penso e soprattutto sai come ho cercato di dare l’esempio [...]; il Di Leva [Giuseppe, operatore teatrale e drammaturgo] deve tagliarsi i capelli, deve farsi la barba, deve accantonare qualsiasi ipotesi di proposta politica o di discussione o di polemica, deve mettersi un abito con giacca, deve insomma essere uguale a te. Brecht diceva che ci sono cinque modi di dire la verità e tu lo sai. Si può essere ideologicamente e politicamente impegnati rinunciando al golf e alla zazzera (Vergani 2004, p. 216).

Non riesce a risparmiare neanche la Vinchi con un pizzino datato 25 ottobre 1974.

Per la conferenza stampa: fai esporre tutti i manifesti dell’“Opera da tre soldi”, fai mettere in vendita i dischi diversi, il nostro volume sullo spettacolo e il testo integrale della traduzione di Einaudi, fai allestire una mostra fotografica dello spettacolo e di Brecht, fatti consigliare da Arturo [Lazzari] ma fai in modo che non si tratti di una pura e semplice “riapertura di sipario” (Vergani 2004, p. 259).

Il lavoro “collettivo” gli riuscirà meglio alla Scala, forse perché la posizione gerarchica del sovrintendente è più chiara o forse perché si intende bene con Abbado. Anche alla Scala, come al Piccolo, impone riunioni periodiche con i collaboratori “per approfondire temi e problemi, per delineare programmi a lungo termine, per mettere a punto una strategia” (Pozzi 1977, p. 304). Redige personalmente e pretende dagli

altri dei report minuziosi, che gli servono anche per contrapporre polemicamente i propri fatti alle parole degli altri, come accade con l'elenco delle cose da lui realizzate alla Scala pubblicato in un articolo sul *Corriere della Sera* del 25 aprile 1976 (Grassi 2009, pp. 148-151; v. anche Pozzi 1977, pp. 51-60, 263-271 e 346-348).

Sia al Piccolo che alla Scala Grassi riuscirà a realizzare tournées internazionali. Erano stati i grandattori e alcuni capocomici, fra Ottocento e primo Novecento, a portare il teatro italiano nel mondo, anche oltreoceano. Grassi guarda con grande attenzione all'Europa dei teatri, edificati dagli architetti-scenografi italiani, e coltiva il sogno di un'Europa "naturalmente" unita dalla cultura. Gli sembra scontato considerare il teatro un grande ambasciatore dell'Italia. Ma le attività internazionali dimostrano altresì che una istituzione teatrale non è semplicemente un edificio che ospita spettacoli, ma una macchina organizzativa che moltiplica il palcoscenico.

Il vero organizzatore teatrale, nelle cui vene scorre il sangue degli antichi impresari, non può fare a meno di avere idee artistiche. Grassi suggerisce a Strehler di affidare al venerando Renzo Ricci la parte del maggiordomo ne *Il giardino dei ciliegi*, lo convince a fare *La tempesta* e a farla con Tino Carraro, oppure decide di produrre alla Scala il *Ballo Excelsior* di Marcano, su suggerimento del regista Filippo Crivelli. D'altronde, se la cava alla grande quando dal 1968 al 1972 fa anche il direttore artistico. Tuttavia il ritorno di Strehler nel 1972, avvenuto anche grazie alle insistenze di Grassi, sarà una restaurazione del palcoscenico, un attacco alle attività "collaterali". La prima dichiarazione di Strehler direttore unico è un paradigma di come, anche nei casi di eccellenza, l'artista abbia una concezione "personale", gelosa e preoccupata di quella "istituzionale" dell'organizzatore. Strehler si esprime così, con una diplomazia a denti stretti, sulle pagine di *Sipario*.

Il Piccolo Teatro, a poco a poco, nel tempo, è venuto ad adempiere a un numero assai alto di attività di teatro al di fuori dell'attività di produzione di "spettacolo d'arte" nella sua sede naturale, per quanto disagiata essa fosse. Ha svolto contemporaneamente molti dei temi possibili di una teatralità, assolvendo in proprio compiti che appartenerebbero, a mio avviso, a un organismo più vasto e articolato e strutturato di quello che nonostante tutto il Piccolo Teatro è, o a diversi organismi autonomi e strutturati per gli specifici compiti che si propongono. Tale lavoro, "tale modo" di concepire l'attività di un teatro pubblico, si è andato accentuando in questi ultimi anni, soprattutto dopo la mia uscita dal piccolo Teatro, ed è stato un lavoro duro, inventato giorno per giorno, e direi eroicamente, portato avanti da Paolo Grassi con tutti i rischi che esso comportava, primo fra tutti quello di eclettizzare

(mi si passi la parola) il profilo del teatro, di spersonalizzarlo, e di tralasciare, in parte, quello che per me è la vera finalità di un teatro: la sua vita strettamente estetica, poetica (Pozzi 1977, pp. 221-222).

Grassi non replica, e commenta privatamente con Carlo Fontana in modo sincero e generoso insieme: “Non si deve mai polemizzare con un grande artista. Se rottura si verifica tra organizzatore e artista, l’organizzatore, l’operatore non deve renderla pubblica. Deve accettarla perché, comunque, tutti noi non dobbiamo mai cessare di esprimere all’artista la gratitudine per quello che ci sa offrire” (Fontana 2011, p. 92). Quando Abbado gli rimprovera di non usare sufficiente energia nella gestione interna, di ricorrere troppo alla persuasione e alla discussione, Grassi controbatte molto pacatamente, ricordando le mille difficoltà pratiche che l’artista non conosce.

Ha un rapporto maniacale con la scrittura. Non trova il tempo di concentrarsi sulla saggistica, ma redige una quantità incalcolabile di documenti e soprattutto di lettere, appunti, pizzini.

Io credo in un rapporto stretto con la pubblica opinione: ho sempre risposto, al Piccolo e alla Scala, a ogni lettera, in modo serio, cioè rispettando l’interlocutore, non raccontando balle, non con risposte anodine, di comodo, prefabbricate. A ogni fine di tournée ho scritto personalmente a tutti indistintamente gli artisti e i collaboratori: una lettera a ciascuno, diversa l’una dall’altra, personalizzata, dettata ognuna da me. Quando una compagnia o un artista arriva a Milano, gli faccio trovare un mio biglietto in teatro o in albergo; e questo non per pubbliche relazioni, ma perché so quanto faccia piacere un segno di saluto, una nota di solidarietà o di amicizia a chi si appresta, in una città che non è la sua, che magari sente distratta, a una prova artistica. Le mie lettere non sono sempre gradevoli. Quando qualcuno ha trovato da dissentire, e io ero convinto che sbagliasse, e avevo modo di dimostrarli il contrario, ho risposto duramente al mio interlocutore. I miei anni sono punteggiati di polemiche, disseminati di lettere, che restano a testimoniare con chiarezza il mio punto di vista. È un modo di assumersi la responsabilità anche dei propri cambiamenti di opinione (Pozzi 1977, p. 130).

Il manager culturale deve documentare scrupolosamente ogni aspetto della gestione e curare maniacalmente l’archiviazione e la rintracciabilità di qualsiasi documento; ciò per disporre di strumenti di controllo costante, per offrire la massima trasparenza a qualunque interlocutore, e (oggi purtroppo è indispensabile) per proteggere con sistematicità il proprio lavoro. La correttezza del proprio operato deve essere la base per affermare apertamente la propria opinione, anche da una posizione deontologicamente esecutiva nei confronti del dettato degli organi amministrativi e

della proprietà pubblica. Il manager culturale non può non maturare, e quindi esprimere, una visione che va aldilà dei muri dell'azienda, ma questo è un rischio. Grassi nel 1975:

Per fare dello spettacolo, nel senso globale del termine, non basta sapere la magia, il mistero che si racchiude dietro la chiusura e l'apertura di un sipario, ma per essere degli uomini di palcoscenico, degli uomini di teatro, moderni e organici nel senso etimologico del vocabolo, occorre non dico sapere ma almeno conoscere qualcosa di sociologia, di urbanistica, di trasporti ecc. non esiste problema di teatro che sia soltanto estetico, soltanto artistico e al tempo stesso non sia economico, non sia finanziario, non sia sociale, non sia organizzativo (Grassi 2009, p. 145).

Da tutte le angolature si arriva sempre lì, al rapporto fra il ruolo di Grassi e quello di Strehler, al rapporto fra l'organizzazione e l'arte del palcoscenico, che è l'oggetto del presente volume. Uno studioso come Meldolesi, in un suo fondamentale libro sul teatro italiano, non ha dubbi.

Quanto allo slogan "Primo teatro pubblico non speculativo", esso era un po' impreciso: un certo teatro italiano era già pubblico, vivendo delle sovvenzioni statali, e a rigor di logica non era (più) speculativo, data l'abitudine delle compagnie a lavorare in perdita. Comunque, aldilà degli slogan, l'opera di promozione del "Piccolo" fu davvero creativa, per l'uso specifico che seppe fare della contraddizione gestionale esistente fra stato e comuni avanzati (nella maggioranza dei comuni italiani analoghe iniziative sarebbero state impensabili); il che permise a Grassi, da politico, di guadagnare uno spazio meno ricattato *dentro* al sistema teatrale. Fu un grosso merito questo e, per il suo versante non burocratico, fu un merito di lunga prospettiva. Un altro discorso andrebbe fatto a proposito dell'ideologo Grassi; in quella sala da 500 posti e dal palco inadeguato l'ideologo avrebbe dato vita a un Piccolo teatro modesto e per troppi versi cinico, industrialmente avanzato, quanto arretrato per concezione. Senza la capacità registica di Strehler, il "Piccolo" di Grassi non si sarebbe distinto di molto dall'altro Piccolo teatro che l'Angelicum provò a fondare, con Mario Landi regista; e sarebbe stato meno stimolante del "teatrino" fondato, sempre a Milano nel 1947, da Fantasio Piccoli (Meldolesi 1984, pp. 222-223).

Naturalmente Guazzotti è di un'altra opinione.

È questo che ci avviene di chiamare il primato congiunturale dell'organizzazione, volendo con ciò indicare non la prevaricazione dell'attivismo organizzativo sul lavoro drammaturgico, ma la forza di penetrazione che è stata necessaria – e che si è sviluppata – per dare una base di solidità e di efficienza al lavoro drammaturgico. Primato non tanto per la superiorità della funzione (che anzi è sempre organicamente in una umile posizione di strumento rispetto al tema centrale e fon-

damentale dell'espressione), quanto per la sua maggiore esposizione alle difficoltà, all'urto con le cose e con le idee; e, ancora, per la necessità che in essa si inverte di preparare il terreno al lavoro drammaturgico, e di anticiparlo non solo con il conforto numerico delle presenze, ma con la bonifica delle posizioni psicologiche prima, ideologiche poi. Primato, infine, perché prepara e regge lo scontro con il dispositivo politico generale: difende e inserisce il risultato del palcoscenico in una più vasta battaglia per la modificazione delle idee e quindi della prassi; non perché protegge un prodotto, ma perché ne illustra il significato e ne articola la portata rinnovatrice in tutte le possibili direzioni (Guazzotti 1965, p. 51).

Da parte di Grassi non c'è "invidia" nei confronti dell'artista, ma certamente la consapevolezza di avere dentro una sensibilità artistica che non ha represso bensì messo al servizio dell'organizzazione, e che in ogni caso non ritiene inferiore alla sensibilità di tanti artisti con cui lavora. Carlo Fontana ci ricorda che Grassi si definì "un poeta dell'organizzazione teatrale" ed espresse più volte "un grande rammarico per essere vissuto solo come uno che deve 'trovare i soldi'" dal grande egoismo degli artisti. Grassi fu determinante nell'affermare una "necessità" socioculturale del teatro durata fino agli Ottanta, quando un non meglio precisato neoliberalismo cominciò ad attaccarla nel quadro di una ambigua, purtroppo ancora attuale, sottovalutazione dell'intero comparto cultura.

4. Gli scritti

“Leggere” afferisce alla dimensione estetica che interessa l’analisi di un testo come anche la possibilità di *cum-prehensio* dell’agire organizzativo. “Scrivere”, invece, attiene ai processi di “costruzione” (di un testo, come dell’azione) e va riferito quindi ai possibili percorsi che può avere la formazione manageriale. Saper leggere e scrivere parallelamente sia un testo, sia una organizzazione significa superare l’analfabetismo manageriale e “intendersi di organizzazione”. Significa muoversi tra percezione immediata – propria di chi esperisce – e consapevolezza formale, propria di chi si ferma a riflettere sulle proprie esperienze, con i corretti strumenti di interpretazione e di uso di una lingua e dei linguaggi. Da cui la crescente attenzione degli Studi Organizzativi alle discipline umanistiche e il consolidarsi di un approccio di *critical management*, in alternativa ai modelli prevalenti di sviluppo manageriale (Sicca 2010, pp. 2-3).

Negli ultimi decenni in Italia si sono progressivamente moltiplicate le uscite di saggi di economia della cultura, di organizzazione e amministrazione dei servizi culturali e in particolare dello spettacolo, dei musei e più recentemente dei cosiddetti eventi. In termini generali non è una novità. Per quanto riguarda il nostro tema, già dai tempi d’oro del melodramma si pubblicarono numerosi manuali sulla gestione degli spettacoli¹. Prosperarono le “cronache” giornalistiche e aneddotiche su attori e cantanti. Ne scaturì una ricca bibliografia di usi e costumi otto-novecenteschi, indispensabile per farsi affascinare da un mondo teatrale indimenticabile che si chiude idealmente con il primo conflitto mondiale, proseguendo in realtà nel Ventennio ma sotto una luce inevitabilmente diversa. Nel secondo dopoguerra diventa incolpevolmente anacronistica una “guida” come quella che Eligio Possenti scrive nel 1949 concludendola così: “Il teatro che s’infutura è quello che

¹ “L’addetto ai lavori del 1850 può far riferimento ai numerosi manuali che circolano, come quello *Sul reggimento dei pubblici teatri* di Angelo Petracchi, come il *Trattato di procedura teatrale* di Giovanni Valle, o i *Consigli sull’arte di dirigere gli spettacoli* di Carlo Ritorni, oppure il *Regolamento per la direzione agli spettacoli*” (Trezzini 1983, p. 7).

contiene il *fiat* della creazione; è quello che reca il sigillo dell'arte cioè l'illuminazione poetica della realtà. Ogni opera di teatro esiste soltanto quando essa è arte" (Possenti 1949, p. 401). Peccato che Possenti ignori il Piccolo di Milano, attivo da due anni, e non citi nemmeno il suo manifesto sul teatro d'arte per tutti. Il rinnovamento, anche organizzativo, aveva bisogno di una spinta colta di maggiore pregnanza, di cui da tempo il principale fautore era Silvio D'Amico, la cui azione ho ampiamente ricordato. Come l'Accademico d'Italia Luigi Pirandello riesce a imporre la sua rivoluzione drammaturgica, così D'Amico, ufficialmente integrato nel regime, costruisce già dagli anni Venti un patrimonio intellettuale e formativo senza il quale la rinascita teatrale del dopoguerra non sarebbe stata possibile. Critica la tradizione mattatoriale, prepara l'avvento della regia, fa nascere riviste, scrive articoli e libri, fonda la prima scuola di recitazione e di regia in Italia, pubblica nel 1940 una fondamentale storia del teatro cui collegherà, negli anni Cinquanta, l'ideazione e la direzione di una impresa davvero unica come l'*Enciclopedia dello Spettacolo*. Nel fatidico aprile del 1945 D'Amico pubblica un appassionato libretto, dove si può permettere di archiviare in tempo reale il passato e di invitare il Teatro a entrare nella modernità, chiudendo con toni ben diversi da quelli imperial-crociani di Possenti: "Credo che il Teatro, per vivere, abbia bisogno del pratico, sollecito e disinteressato aiuto dello Stato. Credo che l'Arte, per fiorire, abbia bisogno di libertà" (D'Amico 1945, p. 81). Come detto, questa istanza accademica fattasi indicazione politico-amministrativa è una delle basi fondamentali per il rinnovamento di lì a poco incarnato da Grassi e Strehler. Grazie al magistero di D'Amico, nel periodo bellico si erano formati registi e autori come quelli che nel 1943 scrivono un breve manifesto in cui si legge: "auspichiamo che il popolo autentico possa accedere al teatro attraverso una organizzazione veramente popolare per ciò che riguarda i prezzi e l'uniformità dei posti" (Pandolfi 1959, p. 146). Fra i firmatari c'era Vito Pandolfi (diplomato regista alla scuola di D'Amico, e per alcuni anni direttore dello stabile di Roma), che proseguì ad alto livello l'influenza degli studiosi sulla pratica teatrale, scrivendo una storia del teatro che "integra" quella di D'Amico sul piano del rapporto teatro-società, ed essendo fra i primi docenti universitari di storia dello spettacolo, in un contesto accademico ancora diffidente verso la materia ma in mezzo a studenti numerosi ed entusiasti. Il suo insegnamento, coniugando fondamenti scientifici al costante richiamo alla prassi di palcoscenico (e, già allora, alle espressioni multimediali), sarà uno dei semi da cui germoglierà l'esperienza dei Dams².

² Pandolfi (1953, 1959), pur non debitamente apprezzato, fu un intellettuale-teatrante

La rinascita teatrale postbellica si alimenta dunque (soprattutto per quanto riguarda la prosa) anche di un'intensa attività editoriale. Accanto ai "professori", ne è protagonista un operatore culturale: Paolo Grassi, al quale ho ritenuto di dover dedicare un intero capitolo. Grassi riesce a mobilitare prestigiosi autori per un notevole numero di volumi pubblicati presso vari editori. Nella direzione della celebre collana *Documenti di teatro*, per i tipi della Cappelli, gli è co-curatore Giorgio Guazzotti, il quale è un critico di preparazione e di penna³ ottime, e insieme un grande organizzatore teatrale. Mi pare che, non essendosi Grassi mai concentrato sulla forma saggio, si possa conferire a Guazzotti la paternità della pubblicistica teatrale di taglio manageriale moderno. Pubblicando nel 1966 il suo "rapporto" sulla situazione della prosa in Italia (cfr. Guazzotti 1966), Guazzotti introduce infatti nel comparto teatrale una attività che chiamerei di organizzazione "scritta", equamente fondata su sapere teorico ed esperienza diretta, capace di svolgere un ruolo insostituibile, sia come sintesi periodica dell'evoluzione del mestiere, sia come fissazione di buone pratiche, sia come elaborazione di nuove idee.

Guazzotti scrive in mezzo alla "formidabile" conclusione degli anni Sessanta, in cui vengano attaccati i capisaldi del rinnovamento che egli stesso aveva appena teorizzato, direi: consacrato, nel suo saggio einaudiano *Teoria e realtà*: la regia d'arte e il servizio pubblico. Gli artisti sono già insofferenti del primato del regista-demiurgo e dell'attivismo organizzativo; si veda la "rivolta degli attori" (Kezich 2005) impersonata dalla polemica di Tino Buazzelli contro il Piccolo che gli aveva appena affidato *Galileo*. Nel 1966 la "neoavanguardia" riunitasi a Ivrea diffonde un memorabile manifesto in cui "il teatro pubblico viene accusato di subire sempre più la pressione dell'ambiente politico egemonico e di non essere abbastanza indipendente e libero dal punto di vista artistico e culturale"⁴ (De Lellis 2009, p. 34). Non si tratta di nostalgie ottocentesche, ma davvero del "nuovo che avanza". Ci sono nuovi operatori come Franco Quadri ed Edoardo Fadini; ci sono nuovi "capocomici" come Carmelo Bene,

molto significativo, anche per l'oggetto del presente libro. La sua attività è illustrata in Mancini (1990).

³ In Ferrari (2006), ho scritto una biografia professionale di Giorgio Guazzotti (Alessandria 1928-Como 2002), uno dei protagonisti dell'organizzazione teatrale dagli anni Cinquanta agli Ottanta, instancabile realizzatore sul campo e insieme grande saggista; le sue opere fondamentali sono: Guazzotti (1965) e Gobetti (1974). È evidente che Guazzotti meriterebbe uno specifico spazio nel presente volume, ma non posso che rimandare al citato Ferrari (2006) in quanto a lui interamente dedicato.

⁴ In De Lellis (2009, pp. 35-36) viene riportato il testo integrale del manifesto. Lo si trova anche in Trezzini (1977, pp. 50-51).

Carlo Quartucci, Antonio Calenda, Leo De Berardinis. C'è un nuovo "privato", che ha già contribuito all'affermazione della regia di qualità e che ora è protagonista anche della sperimentazione; un esempio per tutti: Sergio Fantoni che produce *I lunatici* di Thomas Middleton per la regia di Luca Ronconi. Nel suo "rapporto" Guazzotti storicizza e approfondisce i fenomeni da una angolatura organizzativa.

La formula tradizionale della "compagnia di giro" fondava la sua economia su una conduzione familiare-artigiana. L'attore principale, o gli attori principali, riassumevano la funzione di finanziatori e di dirigenti artistici – organizzativi della compagnia. Il capitale iniziale veniva messo a disposizione della ditta capocomicale, non di rado integrato dagli anticipi ottenuti dai teatri presso i quali venivano fissate le stagioni; e gli incassi dovevano coprire le spese, le paghe oltre che gli auspicabili utili. In caso contrario il capocomico doveva far fronte con le proprie risorse. Nell'immediato dopoguerra si verifica sulle precarie strutture del nostro teatro un massiccio intervento di finanziatori; il tradizionale capocomico non può disporre del necessario per rilanciare la propria attività. I capitali affluiscono soprattutto alla "rivista", nuova formula dello spettacolo leggero, che [durante gli anni Sessanta viene soppiantata] dal sopraggiungere dello spettacolo televisivo. Di fatto le condizioni su cui si era retta per decenni la compagnia di giro sono in massima parte decadute: è scomparsa la funzione del capocomico sia sotto il profilo economico, sia sotto quello tecnico-artistico. Gli si è sostituito un produttore-organizzatore che non dispone di finanziamenti in proprio. Dall'altra parte la dimensione estetica dello spettacolo si è articolata oltre che sull'apporto dell'attore, sulla validità del testo e sulle capacità creative e realizzative del regista: trovare la formula per un giusto incontro di questi tre elementi è l'azzardo cui il produttore non si può sottrarre. Eppure la tradizione fa ancora sentire le sue remore e resistenze: nel concepire la compagnia ancora sotto il profilo determinante del solo attore; e fino a poche stagioni orsono nel persistere del criterio delle compagnie a repertorio; nella mancanza di una preparazione pubblicitaria rigorosa; nella scarsa attenzione ai problemi della promozione del pubblico: ma soprattutto nel non cercare di stabilizzare, sia sotto il profilo finanziario che organizzativo, i centri di produzione. Il produttore-organizzatore è una figura quasi romantica e comunque assai rara di pioniere dell'industria in una società che sta affrontando i tempi e i problemi della seconda trasformazione industriale (Guazzotti 1966, pp. 39-47).

Pur se principale esegeta degli "stabili a gestione pubblica", così come rinominati dalla circolare prosa 1965-66 (e intesi come comparto a immagine e somiglianza del Piccolo di Milano), Guazzotti dimostra una sensibilità a tutto campo, che oggi definiremmo pubblico-privata. Lamenta che l'Ottocento abbia marcato la subalternità della prosa alla lirica, "posizione che ha impedito l'associazione dei due tipi di attività presso lo stesso centro produttivo" (Guazzotti 1966, p. 14). Crede, sul piano strettamente finanzia-

rio, alla creazione di una sezione per il credito teatrale presso un istituto bancario statale. Anticipa i tempi auspicando una defiscalizzazione degli interventi sostenitori privati e promuovendo la forma della fondazione. Combatte l'aumento dei prezzi e incita a un aumento degli incassi che derivi unicamente dalla crescita quantitativa degli spettatori. Vede il vantaggio della stabilità non solo se applicata a teatri pubblici ma anche alle compagnie private⁵, che dovrebbero radicare il teatro soprattutto in un Sud in cui la struttura pubblica non è riuscita a diffondersi. Pensa che lo stesso, travagliato concetto di "teatro nazionale" in Italia debba essere declinato in termini di decentramento e altresì collegato alla storica rete dei teatri municipali: ci deve essere un teatro funzionante almeno in ogni capoluogo di provincia. In questo disegno Guazzotti sottolinea la necessità di un censimento delle strutture sul territorio nazionale, e un rilancio dell'edilizia teatrale. Scrive che "indagini di mercato" si devono condurre non soltanto sugli "impianti" ma, per esempio, sulle reali possibilità di assorbimento dei prodotti; usando volutamente una terminologia industriale, a testimonianza del fatto che il sistema all'italiana basato sulla tournée è sempre fondamentale, ma va svecchiato e potenziato. Ci vuole coordinamento organizzativo; si potrebbe creare un "centro unificato di servizi" per agevolare l'interesse del mercato. Ci vuole, ovviamente, una legge prosa che sappia:

trasformare la concezione della sovvenzione in quella dell'investimento: ricostruire gli impianti, rafforzare le strutture, favorire una distribuzione anche geograficamente più organica della produzione teatrale. Deve essere lo strumento di un programma sociale, non di una paternalistica generosità (Guazzotti 1966, p. 148).

Nell'attesa (che sappiamo tuttora vana) del legislatore, il "rapporto" di Guazzotti tratteggia un organizzatore di prosa capace di una vision complessiva, dotato di una conoscenza estetica e letteraria dello spettacolo, attento a utilizzare strumenti aggiornati, e soprattutto (voglio parafrasare il titolo della collana in cui si colloca il presente libro) orientato alla centralità del pubblico e dei luoghi del teatro attraverso una professione che non deve mai dimenticare le regole della trincea.

Dalla gestione delle sale, al modo di procurarsi i biglietti, dalla capillarizzazione della pubblicità ai problemi della dislocazione periferica di sedi di spettacolo, la nostra industria teatrale deve riesaminare a fondo strutture e moduli del lavoro,

⁵ La stessa normativa ministeriale parla in quel momento di "semistabili" private, ma con un valore qualitativo e organizzativo cui attingono solo le principali formazioni come Proclermer-Albertazzi e De Lullo-Falk-Valli-Albani.

studiando i suoi modi di vita, le sue esigenze di consumo, la sua capacità economica di inserire il teatro fra le proprie abitudini costanti e non saltuarie (Guazzotti 1966, p. 186).

Cose pensate e scritte nella prima metà degli anni Sessanta. Un decennio dopo inizia la rilevante attività divulgativa di Lamberto Trezzini, che porta in qualche modo a sintesi l'angolatura degli studiosi e quella degli operativi⁶, aggiungendovi il non piccolo merito di occuparsi contestualmente dell'organizzazione sia teatrale sia musicale. Inoltre, Trezzini introduce l'ottima abitudine di arricchire ogni volume con la riproduzione in appendice di leggi, normative, statuti, documenti vari. Queste caratteristiche sono riassunte dal titolo del suo più recente manuale: *Politica & pratica dello Spettacolo* (Trezzini e Bignami 2007), nella cui didascalia ricorre il termine "rapporto", coniato da Guazzotti e da Trezzini sempre usato a partire dal 1977, quando esce il numero uno della serie *Geografia del teatro* (Trezzini 1977, 1984 e 1990). In quella sua prima opera divulgativa iniziava, come Guazzotti, dall'archetipo organizzativo del teatro di prosa italiano: la compagnia capocomicale. In pieno Novecento:

in Italia il nomadismo delle compagnie di prosa era ancora essenzialmente quello dei comici dell'arte del Cinquecento; certo – è appena il caso di sottolinearlo – con una differenziazione storicamente consolidata: i "ruoli" in luogo delle "maschere". Le figure del primo attore, del direttore artistico, del gestore economico s'identificavano, solitamente, in una persona sola: il capocomico, parola che da Pirandello in poi assunse più semplicemente il significato di impresario, di gestore. "Più che il regista dello spettacolo" scriveva Silvio d'Amico "il capocomico era la guida della compagnia; la sua mira suprema era il cosiddetto 'affiatamento' degli scritturati" (Trezzini 1977, p. 18).

Ma dal "rapporto" di Guazzotti a quello di Trezzini è passato più di un decennio. Gli stabili sono entrati in una profonda crisi di ruolo; ci sono le dimissioni, dopo una lunga permanenza, di De Bosio da Torino; anche

⁶ È docente di "Organizzazione ed Economia dello Spettacolo" nello storico, primo Dams di Bologna e vi rimane fino al 2002; poi insegna "Economia della cultura e dello spettacolo" alla Libera Università di Bolzano e fa parte del CdA dello Stabile di quella città. È stato segretario generale del Comunale di Bologna dal 1968 al 1978 e sovrintendente de La Fenice di Venezia dal 1978 al 1986. Membro del CdA della Biennale dal 1993 al 1996, è stato fondatore dell'Associazione per l'economia della cultura, ed è membro del comitato scientifico della rivista pubblicata dalla stessa Associazione. Oltre a quelli citati in queste pagine, è autore o coautore di numerosi interventi e volumi, che affiancano al principale tema del management approfondimenti monografici come la vita musicale in Europa, la storia della Biennale, la formazione organizzativa nello Spettacolo.

Strehler, con inevitabile ingratitudine, lascia il Piccolo denunciando la rigidità delle strutture pubbliche che tolgono al teatro lo slancio dell'utopia. Torna in primo piano la "compagnia", il vessillo del teatro privato, ma in forme mutate. Ivrea ha decretato l'inconciliabilità fra stabili e ricerca; profeticamente Carlo Quartucci invoca "mille teatrini" e Giuliano Scabia un "teatro degli avvenimenti inteso come struttura capace di portarsi al centro di una comunità e di coinvolgerla in modo analogo a quello in cui nel medio evo la coinvolgeva una sacra rappresentazione" (Trezzini 1977, p. 52). L'artista di ricerca, quello che può fare esclusivamente il "suo" teatro, è autore (Quartucci è un caposcuola in questo) non soltanto della propria linea drammaturgica ma anche della modalità organizzativa con cui veicolarla.

L'incontro con il territorio è vissuto in termini antiprofessionistici dai gruppi di base, i migliori dei quali guardano alle tradizioni più radicate della cultura popolare attraverso il modello antropologico dell'Odin Teatret di Eugenio Barba. Le formazioni neoavanguardistiche vengono ufficializzate dal Ministero ("teatri professionali di sperimentazione"), seguite dall'animazione. Ma il fenomeno degli anni Settanta è la cooperazione teatrale, che fiorisce a partire da Lombardia-Emilia-Toscana-Lazio per merito dell'arte (Dario Fo, Sergio Fantoni, Giancarlo Sbragia, Franco Enriquez, Glauco Mauri, Franco Parenti, Giulio Bosetti e altri) ma anche dell'organizzazione (Giorgio Guazzotti, Fulvio Fo, Mauro Carbonoli, Roberto Toni, altri). Le circolari prosa si limitano a istituzionalizzare periodicamente le invenzioni degli operatori. C'è da sospettare che gli operatori della prosa non abbiano mai voluto, a livello inconscio, una legge perché le circolari era un materiale plastico in qualche modo a loro disposizione. Infatti non riesce a concretizzarsi una progettualità politica, nonostante PCI, PSI, DC e PSDI presentino, fra il 1973 e il 1976, altrettanti disegni di legge sul teatro.

Come Guazzotti chiudeva sulla necessità di una legge, Trezzini dedica le ultime righe del suo saggio alle Regioni, cui la legge 382/1975 ha da poco conferito deleghe anche nello Spettacolo. Si formano i circuiti regionali e gli enti territoriali maturano una politica teatrale.

Momento di sintesi di un modo nuovo di intendere il fatto teatrale: si tratta ora più che mai di continuare e di sviluppare la battaglia del governo delle autonomie locali per attuare fino in fondo il ruolo e la funzione nuovi degli enti locali per un rapporto davvero democratico con la committenza, per una gestione sociale del decentramento (Trezzini 1977, p. 107).

Più sopra ho attribuito a Trezzini il merito di aver indirizzato lo studio dell'organizzazione sia al teatro (soprattutto prosa) sia alla musica (opera e

concertistica). Quest'ultimo fronte è inaugurato nel 1983 da un saggio sul teatro musicale italiano scritto insieme a un suo laureato Dams, Angelo Curtolo (cfr. Trezzini (1983)). È un volume fondamentale per la storia dell'impresario, dagli affari del produttore lirico settecentesco alle imposizioni centralistiche del Fascismo passando per l'azione cultural-commerciale degli editori del melodramma. Dopo aver attraversato il burrascoso mare degli enti lirici post legge Corona, gli autori evidenziano l'arrivo in Italia dal mondo anglosassone di una nuova scienza: l'economia della cultura, e la sua particolare attenzione al prodotto lirico⁷; e danno una prima divulgazione a una teoria che da allora sarà ripresa e discussa in ogni saggio di management teatrale come un dovere imprescindibile⁸.

Secondo l'economista americano Baumol, il settore dello spettacolo (nel senso di teatro di prosa, opera, concerti, danza) è, in linea di massima, a produttività stagnante. Vale a dire che per produrre un'opera sono, da lungo tempo, necessarie sempre le medesime ore di lavoro: se venissero ridotte, la qualità (e, alla fine dei conti, la stessa essenza) del prodotto verrebbe meno. Di fronte a questo settore, ne sta un secondo, dove la produttività cresce a un tasso costante elevato: vedi l'industria, e i settori più evoluti del primario, dove una tecnologia in costante sviluppo consente di aumentare la produzione a parità (o diminuzione) di ore-lavoro; e dove il lavoro non è che un mezzo, che interviene in modo indifferenziato e neutro nel prodotto finale. Invece, nel caso dell'insegnamento o dell'esecuzione di un lied di Mahler, il lavoro è lo stesso prodotto finito. Quello che si può constatare è l'impossibilità per gli incassi e i prezzi del settore dello spettacolo di eguagliare l'aumento dei costi. Né si ottengono risultati di rilievo aumentando l'investimento dei capitali; elevare il numero delle sale prova, accrescere la capienza del teatro ecc. Certo, prolungando la stagione e aumentando le repliche ci si potrà attendere una diminuzione dei costi; mai tale da eliminare lo scarto con il settore produttivo. Né è possibile premere sul pedale dei prezzi: per ragioni morali, per ragioni di mercato, e per la posizione occupata dallo spettacolo all'interno della gerarchia dei consumi. Baumol conclude affermando che è necessario un finanziamento pubblico sempre crescente, a meno che la società non intenda rinunciare alla prosa, opera, concerti, danza⁹ (Trezzini 1983, pp. 123-124).

⁷ Trezzini e Curtolo (1983, p. 123) ci ricordano l'origine di tutto: Baumol e Bowen (1966).

⁸ Il tormentone della "malattia di Baumol", già citato, non ci ha più lasciati. È diventato, da una parte, la legittimazione più popolare della necessità delle sovvenzioni pubbliche; dall'altra, il paradigma dell'insostenibilità dei costi del comparto cultura. Il suo intramontabile "successo" è documentato, per esempio, dalle voci "Economia dell'arte" (p. 65) ed "Economia della cultura" (p. 406) della più recente *Garzantina Economia* (III e. aggiornata e ampliata, novembre 2011, Garzanti, Milano).

⁹ Il fatto che Baumol, il quale scrive negli anni Sessanta, non dimentichiamolo, non voglia esprimere sentenze sulla sopravvivenza delle istituzioni culturali, è provato dalla morbi-

È la condizione tipica del mercato teatrale italiano, ma la sovvenzione pubblica è un elastico moscio: dovrebbe ampliarsi proporzionalmente e invece si involge quando vuole. In Italia la ventata economicistica non tarda a produrre, l'ho già detto, una ubriacatura sul ricorso al privato; e Trezzini-Curtolo lo registrano tempestivamente. Quanto scrivono all'inizio degli anni Ottanta è significativo rispetto agli esiti di oggi.

Un altro attore comparso di recente sul mercato italiano della cultura è il cosiddetto sponsor. Anche in questo campo muoviamo i primi passi, rispetto agli USA, all'Inghilterra, alla Francia. Fino a quando mancherà il "certificato di nascita" dello sponsor culturale, fino a quando non si perverrà a un'autoregolamentazione o eteroregolamentazione, la domanda (reale) di fondi da parte degli enti produttori di cultura e l'offerta (potenziale) delle aziende faranno fatica a incontrarsi con soddisfazione. A quel punto – tenendo ben fermo che non si parla di "produzione" di cultura alla maniera dell'Olivetti, né di mecenatismo – si prenderà atto che la cultura (e, per quanto riguarda noi, il prodotto spettacolare musicale) è stata individuata dall'impresa come un nuovo canale per le relazioni pubbliche esterne: le spese relative alla cosiddetta sponsorizzazione andranno registrate nei bilanci aziendali sotto la voce marketing-pubblicità. Perché questo nuovo canale? Perché le aziende hanno dei doveri nei confronti della collettività; perché il canale è produttivo in termini di immagine sociale (credibilità, responsabilità, attenzione alla qualità della vita, rapporto con le istituzioni locali). Quando saranno definiti i fini dello sponsor; quando il suo intervento finanziario risulterà – nel caso per esempio di un ente lirico – integrativo e non sostitutivo di quello pubblico; quando si saprà opporgli una struttura culturale solida, dotata di programmi a respiro più ampio che non "l'oggi per il domani (forse)", a un livello qualitativo che sia concorrenziale su scala internazionale; e quando la comunicazione fra sponsor ed ente avverrà per il tramite di una istituzione tecnica e indipendente, allora si potrà incominciare a lavorare in questo senso (Trezzini 1983, pp. 128-129).

Trezzini dimostra quindi che gli anni Ottanta costituiscono una boa nella divulgazione-formazione editoriale qui esaminata. Lo conferma un originale studio del 1989 a cura di Milena Boni la quale, in quanto docente presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Torino, inaugura una linea di intervento del tutto esterna al "mestiere teatrale". Accettata la base aprioristica di Baumol, Boni (1989, p. 3) registra l'emergente tendenza a un contenimento della spesa culturale da parte degli enti pub-

dezza della sua concezione del disavanzo economico. Gli autori ce la ricordano: "Baumol preferisce non impiegare il termine *deficit*, per una sorta di connotazione negativa che tale parola possiederebbe. *Income gap*, inteso come lo scarto fra uscite più elevate delle entrate, è giudicato più felice" (Trezzini 1983, p. 124).

blici, nei confronti sia della parte istituzionale sia di quella “effimera” che la politica aveva abbracciato alla fine degli anni Settanta.

In generale il processo inflazionistico, che ha indotto il mondo a rifare i conti e a riorganizzarsi in funzione della nuova situazione di relativa “scarsità di risorse”, ha costretto questo settore a un profondo ripensamento su concetti di gestione manageriale quali “efficienza produttiva” e “competitività”. Va tuttavia precisato che gli effetti dell’eccezionale processo inflazionistico uniti alla circostanza che lo spettacolo è per lo più settore labour-intensive (cioè ad alta componente del fattore lavoro) impongono che le possibilità di recupero in termini di produttività passino attraverso un intreccio articolato di strategie organizzative, di ingegneria strutturale e finanziaria, ma soprattutto di marketing, tutte di non facile attuazione e per le quali, comunque, è necessaria una cultura gestionale dinamica e moderna che non è ancora patrimonio di questo settore (Boni 1989, p. X).

Boni invita dunque l’organizzazione a passare da una filosofia gestionale product-oriented a una marketing-oriented, cioè focalizzata sul consumatore, sul “cliente”, come gli economisti stanno imponendo di chiamare il buon vecchio spettatore. Esplorare nuovi canali di comunicazione è un complemento indispensabile nella ricerca di sponsorizzazioni. Lo sponsor tuttavia non deve minare l’autonomia dell’azienda culturale, anche perché è difficile supporre che il suo intervento possa avere un valore strutturale nel bilancio, e comunque non può – non dovrebbe, per definizione – risolvere problemi di disavanzo. Più utile, anche sul piano dell’abbinamento di immagine, una presenza specificamente indirizzata e quindi un apporto più chiaramente aggiuntivo, come l’allestimento di una scenografia o di costumi altrimenti irrealizzabili, oppure l’acquisto di strumenti, di attrezzature, di arredi. Boni usa ripetutamente il termine “teatro-impresa”, alla cui conduzione deve essere preposto un manager; i limiti all’affermarsi di tale figura sono meglio evidenziati dal teatro lirico.

Il primo impatto di un’economista con il mondo del teatro lirico è quantomeno scoraggiante: gran parte dei principi cardine di una qualsiasi impresa in questo particolarissimo settore vengono a mancare. Scomparsa del termine profitto, impossibilità di parlare di concorrenza (almeno all’interno del settore stesso), marginalità dei concetti di marketing e scarso ricorso ai suoi strumenti, infine mantenimento dell’attività sempre e comunque, a dispetto di tracolli finanziari inverosimili. Sembra quindi che la legge italiana avesse ragione nel definire l’ente lirico, principale protagonista di questo scenario, come ente pubblico non economico, cioè come struttura a cui non solo è preclusa ogni possibilità di creazione di un profitto, ma a cui è anche negata una completa libertà di decisione a livello economico, dovendo essere qualsiasi azione sottoposta alla sorveglianza della Corte dei Conti (Boni 1989, p. 41).

Quale rilievo potrà avere a questo punto la razionalità manageriale di un direttore di teatro se non avrà la possibilità di conoscere per certo i traguardi da prefiggersi per poter contare su un determinato budget e vedere l'impresa-teatro crescere per quantità e qualità prodotte grazie a meriti riconosciuti obiettivamente (Boni 1989, p. 70)?

Se diamo uno sguardo agli organigrammi degli enti lirici italiani, possiamo dedurre che la struttura aziendale è indubbiamente di tipo funzionale, ma con una massiccia preponderanza della funzione produttiva e una consistente presenza della funzione amministrativa, anche se prevalentemente rivolta alla pratica burocratica. La funzione commerciale e finanziaria è, al contrario, poverissima quando non inesistente. Il sovrintendente fino all'emanazione della legge dell'ottobre 1987¹⁰ era concepito come una figura di nomina politica [senza] comprovata capacità manageriale. [Oggi si trova di fronte a] attività che vanno dal finanziamento alla produzione, dalle contrattazioni con gli artisti ospiti e i dipendenti alle coproduzioni di allestimenti con altri teatri, dalle ricerche di mercato alle sponsorizzazioni, dalle trattative per le riprese video e audio al tentativo di commercializzazione di nuovi prodotti e servizi derivati dall'opera lirica o dall'estensione dell'utilizzo delle strutture esistenti per la sua realizzazione, fino agli studi per un incremento di produttività e per le più idonee scelte pubblicitarie (Boni 1989, pp. 74-76).

In termini generali, alle soglie degli anni Novanta l'organizzatore di prosa è stato determinante nella nascita dei teatri stabili, mentre nel privato ha agito a supporto e coordinamento, pur fondamentali, dell'iniziativa di parte artistica nelle sue varie forme: cooperazione, ricerca, teatro-ragazzi. Negli enti lirici l'organizzatore è rimasto nei limiti burocratici imposti dalla condizione totalmente pubblicistica. Ma le istituzioni teatrali sono investite da un vento economicistico che in parte funge da alibi a una volontà politica regressiva. Gli organizzatori devono affrontare obiettivi di grande consenso per grandi incassi, cimentarsi in un fund-raising ante litteram, muoversi in un precario equilibrio fra arte e divertimento, tradurre marketing con commercializzazione. Soprattutto devono gestire la tendenza ad aziendalizzare la cultura. La legge 142/1990 (che rinnova l'ordinamento degli enti locali e li spinge alle esternalizzazioni) provoca i primi esempi di teatri municipali aziendalizzati. Si cerca di "privatizzare" le istituzioni culturali, che non vuol dire "venderle" a compratori privati (inesistenti allora come ora) ma gestirle come "aziende", pur molto diverse dalle altre, perseguendo il pareggio del bilancio economico, inscrevendo i contributi come ricavi, improntandosi ai noti criteri di efficienza e di efficacia.

Sembra che l'economista debba diventare un compagno di strada, se non un controllore, dell'organizzatore teatrale. Non stupisce che nel 1991

¹⁰ Legge 29 ottobre 1987, n. 450.

esca la rivista *Economia della Cultura* (tuttora in pubblicazione) e Xavier Dupuis scriva nel primo numero:

Lo spettacolo dal vivo, grande divoratore di sovvenzioni, è il territorio privilegiato degli economisti che si interessano alla cultura. Di fatto i problemi endemici di finanziamento di questo settore hanno costituito la base dello sviluppo di quanto oggi viene definito economia della cultura. Le imprese dello spettacolo dal vivo, per problemi strutturali e per la loro mentalità arretrata, sono oggi colpite in pieno dalle restrizioni di bilancio e dai mutamenti dell'intervento di uno Stato che scopre le virtù di un certo liberalismo, e non intende più svolgere il ruolo dello Stato-Provvidenza con lo stesso peso che in passato (Dupuis 1991, pp. 32-34).

Fin qui ho cercato di descrivere la prima fase di una organizzazione "scritta", che si è sviluppata in un ricco filone gestionale-economicistico; tanto che ai giorni nostri si può parlare di un vero boom delle pubblicazioni di questo tipo, probabilmente non ancora esaurito. Gli scaffali si sono riempiti di volumi sul cultural management: dei musei, persino delle biblioteche, naturalmente dei teatri, senza trascurare la realizzazione di eventi, di convegni, di iniziative turistiche. Più diventa complessa, forse impossibile, la conduzione degli enti teatrali, più cresce la voglia di razionalizzarla e insegnarla. Un fenomeno dovuto anche al proliferare di corsi formativi e universitari in cui sono stati compresi insegnamenti sul "fare teatro" organizzativo, tecnico, promozionale. Assistiamo insomma a una sorta di formazione permanente attraverso prodotti editoriali, indirizzata a chi a vario titolo si occupa di gestire spettacoli, soprattutto a coloro che si muovono nelle forme istituzionali più strutturate. I destinatari sono anche gli studiosi, perché la storia del palcoscenico non è più, da tempo, soltanto artistica e letteraria. Ma gli interlocutori ideali sono gli operativi: dai debuttanti che vogliono avere subito una vision, ai veterani consapevoli che gli esami non finiscono mai; da quelli più attirati dai processi realizzativi a quelli adatti alla conduzione tecnico-amministrativa a quelli vocati al marketing.

Pur essendo autore recidivo (gli dèi mi perdonino!) di saggi di contenuto organizzativo-teatrale (v. Bibliografia), penso sia arrivato il momento di una pausa di riflessione, in cui domandarsi come sviluppare questa intensa attività divulgativa.

L'imprevedibilità che hanno assunto gli eventi finanziari è ormai in grado di mutare non solo i bilanci (gli esperti parlano di economia "finanziarizzata") ma anche il quadro istituzionale, e di farlo con frequenza. I dati che ogni studioso si sforza di reperire, che già gli enti preposti (Ministero, Siae, istituti di statistica) elaborano in comprensibile "ritardo", al momento dell'effettiva pubblicazione risultano invecchiati; e non risolve

interamente il problema il fatto che gli autori dei volumi di maggiore successo ne aggiornino periodicamente i contenuti attraverso riedizioni. Probabilmente la critica e la riflessione sullo Spettacolo vanno ormai esercitate attraverso l'e-book o, meglio, con la consultazione periodica di siti come Ateatro.it. L'editoria cartacea manageriale è fondamentale se si fa carico di opportuni riepiloghi settoriali (a titolo di esempio valga l'ottimo lavoro di Di Lascio e Ortolani, cfr. Di Lascio 2010). Diventa innovativa e indispensabile se affronta l'analisi complessiva di un periodo, come nel caso delle opere prodotte dall'Associazione Economia della Cultura¹¹. Se invece vuole fornire materiali strettamente collegati all'attualità, non può non subire la "concorrenza" della rete, nella quale si registra una sempre maggiore presenza di blog e siti di informazione, critica e approfondimento sul teatro.

Personalmente sono attratto da una saggistica sul management teatrale che si conceda a tentazioni più "teoretiche" o meglio: più "umanistiche", che riesca a riportare la riflessione sulla necessità di coniugare reinventati contenuti artistici (il teatro come valore) con rinnovati mezzi organizzativi (il teatro come servizio). Credo che questo sia l'intento di molte pubblicazioni recenti, attraverso le quali vorrei fare un breve viaggio, tenendo la barra sul ruolo dell'organizzazione. Mi sono limitato a pubblicazioni in italiano, ma anche così ho certamente dimenticato qualche saggio; ne ho escluso alcuni per mio giudizio negativo, ma non li rivelerò mai.

Partirei dalla fine degli anni Novanta, ma non in quanto eclatante passaggio di millennio, bensì come inizio di trasformazioni importanti anche se di impatto più o meno significativo. Finiscono le circolari prosa, l'esercizio economico dei teatranti diventa ad anno solare e non più stagionale, si portano a compimento le fondazioni lirico-sinfoniche, si affermano gli eventi consumistici e insieme le manifestazioni disobbedienti, viene riformato il titolo quinto della Costituzione ecc.; si aprono questioni difficili che finiscono inghiottite, a partire dal 2008, dal mostro della crisi globale e recessiva che omologa tutto in implosione economica e in anarchia finanziaria.

Gli scritti degli studiosi

Per lo Spettacolo dal vivo del terzo millennio gli economisti e gli aziendalisti, passata l'ubriacatura privatistica degli anni Novanta, cercano di reinventare le motivazioni per il finanziamento pubblico della cultura

¹¹ Alludo ai due "rapporti" finora curati dall'Associazione: Bodo (1994) e Bodo e Spada (2004).

(trovando ascendenze persino in Keynes)¹², affidando soprattutto al management il compito di trovare soluzioni per la gestione delle attività culturali (spettacoli e manifestazioni ribattezzati *performing arts*, anche per attestare le loro crescenti multiformità e trasversalità, e distinti dalle *visual arts*, definizione che si riferisce all'insieme dei beni culturali). Le neonate fondazioni liriche diventano il laboratorio ideale per questi studi.

Intanto la disciplina *Economia della Cultura* si è fatta adulta. Fondamentale in proposito il saggio che Michele Trimarchi (docente di scienze delle finanze e di economia della cultura) comincia a pubblicare negli anni Novanta e aggiorna con l'edizione del 2002¹³, insistendo particolarmente sulla figura gestionale.

La forma organizzativa preferibile, date le peculiarità economiche del settore culturale, risulta quella caratterizzata dallo scopo di lucro, non già come soluzione di ripiego per un settore che non può funzionare secondo presunte leggi di mercato, ma come risposta ottimale alle caratteristiche specifiche del mercato dell'arte e della cultura. Il finanziamento pubblico così risulta indispensabile; ma la sua giustificazione economica non è certo legata all'esigenza di evitare la scomparsa del settore su un piano, per così dire, quantitativo: l'esigenza è quella di conservare al settore culturale una caratteristica specifica che risulta oggettivamente coerente con la struttura democratica dei Paesi avanzati, e dunque con gli obiettivi della collettività. Tale caratteristica è quella del pluralismo e della sperimentazione (Trimarchi 2002, p. 16).

Il saggio a cura di Giorgio Brunetti (docente di strategia aziendale), pubblicato nel 2000, dimostra che le fondazioni liriche sono vissute dagli addetti come una novità dirompente in quanto punto di arrivo nella dialettica pubblico-privato nel comparto culturale, e come definitiva legittimazione dell'approccio manageriale.

Per "aziendalizzazione" intendiamo quel processo che tende ad applicare i principi dell'economia aziendale nel funzionamento dei vari istituti. Nel caso delle fondazioni liriche significa introdurre più propriamente i valori dell'imprendi-

¹² "Uno dei primi contributi organici all'analisi economica della cultura è dovuto a J. M. Keynes, che coltivava personalmente interessi artistici e culturali e fu il primo Presidente dell'Arts Council of Great Britain appena costituito dopo la Seconda Guerra Mondiale. Egli sostiene che la produzione culturale va affrancata dal 'carico ingiustificato della tassazione': lo Stato deve selezionare quelle attività ritenute meritorie di sostegno finanziario pubblico, con l'unico criterio di un 'proposito serio e una ragionevole prospettiva di successo', e con l'assenza di controlli sul contenuto della produzione culturale" (Trimarchi 2002, p. 27).

¹³ Nel 1991 era apparso il primo numero della rivista *Economia della Cultura*. Lo stesso Trimarchi cura, nel 2001 e nel 2004, le due edizioni italiane di Benhamou (2004). Si veda anche Besana (2002).

torialità, dell'efficienza e dell'efficacia gestionale con le relative strumentazioni (pianificazione, programmazione e controllo, meccanismi di governo delle risorse umane ecc.) affinché questi possano essere di ausilio nel conseguire le finalità proprie di queste istituzioni che sono quelle – non dobbiamo dimenticarlo – della produzione artistica di qualità (Brunetti 2000, p. XII).

A Brunetti è già chiaro che il peccato originale delle fondazioni liriche è la mancanza di un patrimonio vero, vincolato a fini di pubblica utilità, che costituisce, altresì la debolezza della pletera di cosiddette fondazioni di partecipazione che oggi ci ritroviamo. Ma qui interessa l'evoluzione manageriale.

Quella del Sovrintendente è una particolare figura che caratterizza l'assetto organizzativo della fondazione lirica. Il Sovrintendente ha un ruolo preminente in ordine all'organizzazione dell'attività artistica dell'ente, tant'è che il D.lgs. 367/96, all'art. 13, terzo comma, richiede che sia scelto tra persone dotate di specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e della gestione di enti consimili. Il Sovrintendente dirige e coordina in autonomia, ancorché nel rispetto dei programmi approvati e del vincolo di bilancio, l'attività di produzione artistica della fondazione e le attività connesse e strumentali; inoltre predispone, di concerto con il direttore artistico [da lui stesso nominato], i programmi di attività artistica da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione (Brunetti 2000, p. 147).

La cultura professionale ed esperienza gestionale [del Sovrintendente] sono coerenti con il bisogno di perseguire obiettivi di eccellenza artistica, in un contesto tradizionalmente dominato da una forte dimensione politica e burocratica. Tuttavia, il processo di trasformazione in atto fa emergere nuove criticità nel compito di direzione del teatro e nuove competenze: *a.* la capacità di controllo e di intervento sulle aree di miglioramento delle performance economiche del teatro; *b.* la capacità di realizzare il potenziale di sviluppo del teatro anche cogliendo, e traducendo in concrete scelte gestionali, gli stimoli all'innovazione che possono nascere dal rapporto con gli sponsor e i soci privati; *c.* la capacità di creare e sostenere una tensione verso obiettivi di economicità integrando la dimensione artistica e creativa con quella economica e amministrativa sulla base di una chiara definizione delle priorità strategiche del teatro (Brunetti 2000, p. 57).

Avendo sottolineato l'importanza del passaggio da verifica esclusivamente finanziaria a conto consuntivo economico, del controllo di gestione e delle tecniche di reporting, Brunetti è convinto che il Sovrintendente debba rafforzare l'area amministrativa con specifiche competenze; e vede altresì la necessità di un dirigente del marketing, al quale sia affidata la responsabilità di ridisegnare i processi di commercializzazione e di comunicazione.

Questa evidenziazione del marketing è confermata da un importante

saggio di Luigi Maria Sicca (ricercatore universitario di organizzazione aziendale), pubblicato nello stesso 2000, che vede la diffusione dell'arte in una prospettiva *customer-oriented*: “un lavoro artistico esiste concretamente e può dirsi ‘nato’ quando ha sviluppato un proprio consenso sociale” (Sicca 2000, p. 17). Sicca sembra voler dimostrare che l'opera è metafora dell'organizzazione di aziende complesse. Gli fa da viatico una presentazione del compianto Claudio Dematté.

Ci sono due modi di affrontare i problemi di gestione delle istituzioni culturali. Uno è quello di considerarle “aziende” come tutte le altre – anche se dedicate alla produzione di un tema intangibile particolare – e traslare a esse concetti e strumenti dell'economia aziendale. L'altro modo è quello di assumere come punto di partenza la specificità del prodotto culturale e interrogarsi sulle condizioni organizzative e gestionali più adatte per consentirne una produzione di qualità e a costi accettabili. La prima strada non porta lontano, né sul piano teorico, né su quello pratico. La seconda è quella più corretta e più promettente. Ma è la più impervia, quella che esige umiltà, capacità e volontà di ricerca, desiderio di scoprire il *quid* di speciale che caratterizza la produzione artistica (Dematté 2000, p. VII).

Sicca approfondisce la natura economica delle performing arts¹⁴, che sono un insieme indissolubile di prodotto e di servizio, dove la componente del servizio rende necessaria l'organizzazione. Dal carattere collettivo del lavoro nelle performing arts, Sicca riconosce (ed è un contributo fondamentale):

la centralità di un middle management che dietro le quinte opera sulla dimensione strutturale e tangibile del “prodotto” artistico (sintesi di beni e servizi) e che sappia essere anello di congiunzione, “ruolo di cerniera”, “memoria organizzativa”, tra chi appare sulla scena nei “momenti della verità” e chi, al vertice della struttura, assume la leadership dell'organizzazione. Qui, al termine leadership attribuiamo il significato di capacità di pilotare una organizzazione verso il conseguimento dei suoi fini, tenendo conto delle dinamiche interne e ambientali. È in questo senso che si può parlare di approccio manageriale *middle-top-down*, inteso come terza via, sia rispetto alla logica top-down, tipica del modello organizzativo classico di matrice taylorista; sia rispetto alla logica bottom-up, in cui alla logica gerarchica fondata sulla divisione del lavoro si sostituisce l'idea di autonomia, di organizzazione piatta, di individuo ecc. Lo stile di management che meglio può interpretare le criticità delle organizzazioni dello spettacolo, è dato da un *orientamento partecipativo* [che] si verifica quando si manifesta principalmente un'attitudine alla condivisione

¹⁴ È entusiasmante, nella sua chiarezza, il modo con cui Sicca “liquida” la solita malattia di Baumol: “In realtà, la legge di Baumol nei termini in cui è stata formulata non esclude che la collettività sia in grado, dal punto di vista finanziario, di sostenere il crescente impegno di risorse richiesto dal settore stagnante, *se ciò rientra nei suoi obiettivi*” (Sicca 2000, p. 5).

di valori. Qui il senso di appartenenza all'organizzazione, la forte condivisione di valori da parte dei membri che compongono il tessuto sociale dell'organizzazione rappresenta un elemento chiave per il successo dell'organizzazione. Nelle organizzazioni artistiche i membri e l'organizzazione sono visti come un'unica cosa, lo staff organizzativo e persino l'organizzazione stessa s'identificano e si manifestano attraverso il cosiddetto "approccio unitario" (Sicca 2000, pp. 110-112).

Il middle management svolge un ruolo cruciale nel processo di creazione della conoscenza sia attraverso l'attivazione delle risorse di cui dispone, sia grazie ai feedback che riceve dagli esecutivi e che elabora facendo leva sul proprio patrimonio di conoscenze per trasmetterle al top management. Quest'ultimo assume sempre più un ruolo di leadership, dove a questa parola va attribuito non soltanto il già ricordato significato di capacità di guida, bensì anche di formulare e trasmettere un disegno produttivo da realizzare. Il management – inteso come chi è deputato a stabilire "come" fare le cose da chi esercita la leadership (quali cose fare) – si identifica sempre più con il middle management lasciando al top la sua funzione di leadership. Gli uni e gli altri svolgono un ruolo complementare nel processo di apprendimento, venendo il primo (top management) a predisporre le condizioni per l'apprendimento e gestendo, il secondo, il processo di attivazione di tali condizioni. Da complementare, tale ruolo può diventare sostitutivo in condizioni di elevata complessità, in cui il top manager delega parte del decision making al middle management (Sicca 2000, pp. 130-131).

Il management artistico, quindi, è una "squadra" che lavora per progetti, che ha la responsabilità ultima (nella persona del sovrintendente) dei risultati della produzione artistica, e il cui funzionamento è cruciale per la riuscita della manifestazione. Sofferriamo l'attenzione, dunque, sulle caratteristiche di questa squadra: competenze estetiche e conoscenza profonda dell'arte amministrata (queste sono diffuse tra tutti i membri della squadra e formalmente "garantite" dalla professionalità del direttore artistico, primo fra i collaboratori del sovrintendente); conoscenza delle condizioni storiche e sociali dell'ambiente in cui si opera; abilità di stipulare un "contratto estetico" con il pubblico. La "managerialità" di questa squadra è da ricondurre alla natura "imprenditoriale" del comportamento del leader/sovrintendente. Il problema essenziale dell'imprenditorialità è la traduzione dell'energia individuale in finalità e impegno collettivi. Pertanto, sebbene tradizionalmente si assimili l'imprenditorialità alla propensione al rischio finanziario nel contesto delle istituzioni economiche, è inutilmente riduttivo limitare l'uso del termine imprenditore a questo contesto istituzionale. Il sovrintendente dispone di un gruppo di collaboratori con i quali deve strutturare il radicarsi di una forte "cultura d'impresa", intesa come insieme di valori condivisi dai membri dell'organizzazione (Sicca 2000, pp. 44-45).

La principale abilità dei manager dell'impresa d'oggi, che compete sul mercato globale, consiste nel saper dare vita a propri sistemi di interrelazioni, all'esterno dell'impresa e utilizzarli di volta in volta in modo ottimale in termini di

valore per il cliente. Ma non è soltanto la tecnologia il fattore dirompente a determinare nuovi modelli organizzativi. La crisi dell'approccio razionale – a nostro avviso non il superamento come si vorrebbe da taluni autori – ha poi messo in evidenza la necessità che i manager aziendali siano in possesso di conoscenze che toccano una molteplicità di campi del sapere, con la conseguenza che gli studi di management si sviluppano sempre più in estensione multidisciplinare, toccando aree delle scienze umanistiche, della politica, della filosofia ecc., che fino ad alcuni anni fa erano considerate del tutto estranee al mondo delle imprese (Sicca 2000, p. 133).

Fabio Donato (docente di economia aziendale e di management pubblico) riflette, in un saggio del 2004,

sul grado di applicabilità dei principi, criteri e strumenti economico aziendali ai teatri lirici (Donato 2004, p. 9) [che sono] organizzazioni altamente complesse, nelle quali si manifestano tipicità gestionali poco standardizzabili e a elevati contenuti di professionalità. Non solo. La forte complessità dei teatri lirici deriva anche dalla convivenza, all'interno di tali istituzioni, di "anime" differenti, ossia l'artistica e la manageriale (Donato 2004, p. 17).

Molto interessante l'analisi che Donato dedica alla Royal Opera House (ROH) di Londra, considerata fra i maggiori teatri lirici del mondo, la cui prima rappresentazione, risalente al 7 dicembre 1732, fu realizzata "grazie all'impegno finanziario e organizzativo profuso dall'impresario e attore John Rich" (Donato 2004, p. 31).

Nella struttura complessiva della ROH possono essere evidenziati tre livelli organizzativi a valenza decisionale strategica o gestionale: il livello del Board of Trustees [CdA], il livello del top management e il livello della dirigenza. Il Board of Trustees è composto da membri di elevata autorevolezza e professionalità, in campo artistico e non, e rappresenta l'interesse pubblico. Definisce gli indirizzi di più ampio respiro senza tuttavia entrare nei veri e propri processi decisionali in senso stretto. Svolge altresì una attività di continuo monitoraggio delle attività poste in essere, sia per favorire la qualità artistica della performance sia per favorire l'equilibrio economico di breve e lungo termine dell'istituzione. Infine mette a disposizione le professionalità, di diverso tipo, presenti al suo interno, per qualunque forma di consulenza o collaborazione con i dirigenti dei diversi settori della ROH.

Al livello del top management sono presenti sia il direttore generale (Executive director) sia i direttori artistici [Music director, Director of Casting, Director of Opera]. È evidente come le specifiche competenze e professionalità delle due tipologie di figure – direttore generale con competenze manageriali e direttori artistici con competenze artistiche – discendano da culture e orientamenti differenti. È necessaria una sorta di "compenetrazione" e "contaminazione". Il rapporto che si

viene a creare fra le figure di top management è quindi complesso e non si presta a essere rigidamente codificato secondo regole predefinite. Quando si passa da situazioni teorico- astratte alla realtà concreta quotidiana diviene infatti difficile individuare una precisa e netta distinzione dei rispettivi ambiti. Ovviamente, il direttore generale ha una responsabilità di tipo specifico per quanto riguarda le performance economiche-finanziarie, mentre la responsabilità sulla qualità delle performance artistiche si riferisce ai direttori artistici, nei rispettivi ambiti. Inoltre, sulla base del connubio che deve esistere tra responsabilità e autonomia, ne deriva una definizione delle sfere di autonomia in correlazione alla definizione delle sfere di responsabilità. Risulta tuttavia evidente che le performance artistiche, per poter raggiungere determinati livelli qualitativi, necessitano di risorse adeguate e di un'efficiente organizzazione. Quindi, anche sul grado di qualità delle performance artistiche può essere individuato un grado di responsabilità, sia pure generico e non specifico, da parte del direttore generale. Ciò in quanto è di sua competenza creare le condizioni di contesto affinché le performance artistiche possano realizzarsi secondo i perseguiti livelli di eccellenza qualitativa.

[Il terzo livello, composto da dirigenti, è] un sistema organizzativo articolato, che comprende sia attività di staff in senso stretto (la gestione delle risorse finanziarie e del personale) sia attività riguardanti i rapporti con i soggetti esterni, nelle loro diverse vesti (le relazioni con i media, le iniziative di marketing e di fundraising) sia attività tecniche di supporto alle produzioni artistiche (la gestione delle operazioni tecniche di allestimento scenico) sia, infine, attività riguardanti servizi aggiuntivi a carattere non artistico (i servizi di vendita commerciale) oppure maggiormente legati alle performance artistiche (le attività di educazione alla musica, al canto e al balletto). Dai risultati delle interviste realizzate, non sembrano emergere particolari problematiche in termini di interazione tra i singoli settori. Al contrario, sembra esservi una logica di processo che informa l'insieme delle iniziative. Ciò pare derivare sia dalla presenza di un sistema informativo che abbraccia l'intera organizzazione (considerato efficace e coerente rispetto alle esigenze dell'istituzione), sia dall'esistenza di un clima e una cultura organizzativa realmente improntata alla coesione. Tale aspetto appare essere di particolare interesse. Sovente, infatti, nell'ambito di organizzazioni ad alto contenuto professionale, si verifica una vera e propria frattura tra le diverse "anime" dell'organizzazione. In particolare, appare significativa la forte attenzione presente in tutti i settori dell'organizzazione, e quindi anche in quelli artistici, verso il rispetto delle previsioni di budget e, più in generale, verso l'importanza di garantire l'equilibrio economico-finanziario dell'organizzazione. Tra le due anime dell'organizzazione non vi è cioè un rapporto di conflittualità, ma, piuttosto la consapevolezza dell'appartenenza a una medesima organizzazione. Del resto si consideri che l'anima non artistica dell'organizzazione non è solo considerata la "custode" del budget, ma a essa è anche riconosciuto il ruolo di attrazione di audience, di raccolta di risorse, di miglioramento dei rapporti con gli interlocutori sociali. Tutte attività, cioè, di cui evidentemente beneficiano direttamente i settori artistici.

In una organizzazione così complessa, dagli elevati contenuti artistici e profes-

sionali [la leadership ha dimostrato]: la capacità di dare coerenza e armonia all'azione organizzativa, sia in un'ottica temporale di breve che di più lungo termine; la capacità di rendere maggiormente razionale la struttura organizzativa e di creare le condizioni atte a favorire le relazioni tra i singoli settori, di coinvolgere in un'ottica fortemente partecipativa tutti i soggetti con responsabilità dirigenziali; la capacità di costruire, soprattutto in riferimento ai settori a contenuto non artistico, un equilibrato rapporto tra l'ampiezza delle deleghe e le responsabilità gestionali dei singoli dirigenti; la capacità di costruire una rete informale di relazioni improntate all'armonia tra i diversi soggetti operanti nell'ambito della ROH (Donato 2004, pp. 40-48).

Nell'ultima parte del suo saggio Donato si concentra sul principale strumento di analisi a disposizione di qualsiasi management, che tuttavia nel comparto dello Spettacolo si rivela spesso difficilmente applicabile oppure poco attendibile: la misurazione delle performance.

Un sistema di misurazione a tutto tondo, di tipo multidimensionale, comprende informazioni sia di tipo quantitativo monetario, sia di tipo quantitativo non monetario, sia di tipo qualitativo¹⁵. Infatti, il sistema di misurazione deve essere in grado di favorire il monitoraggio dell'andamento sia delle risorse tangibili, sia delle risorse intangibili. Quest'ultime, in particolare, assumono una rilevanza determinante in un teatro, considerate le peculiarità dei processi organizzativi e gestionali propri degli spettacoli dal vivo (Donato 2004, p. 29; cfr., anche, *ibidem*, pp. 181-261).

Con un libro del 2008 Marcello M. Mariani (ricercatore in economia e gestione delle imprese) porta una angolatura "critica" nei confronti dell'economicismo in cultura. Già nella presentazione Luca Zan¹⁶ anticipa questa attenzione alla deriva retorica del management, citando il tema del museo-azienda o del marketing delle città d'arte come esempi di studi accademici senza sviluppi di lungo periodo. Gli aziendalisti non devono indulgiare in un approccio generico al mondo dell'arte, di cui hanno comunque nozioni ridotte, per calarsi invece nella microanalisi, nell'esame della singola organizzazione. Ciò anche per essere concretamente utili agli operatori, i quali sono ormai investiti da una piena responsabilizzazione eco-

¹⁵ Per gli aspetti di Quality management cui Donato fa riferimento trattando la misurazione, si vedano D'Ippolito (2006), Acquarone (2009) e Ferrari (2000). Le regole della Qualità sono state in qualche modo monopolizzate dall'utilitarismo industriale. È pur vero che la loro applicazione si è allargata ai servizi, ma complessivamente meriterebbero nuovi approfondimenti, soprattutto sul piano metodologico.

¹⁶ Zan, attivo come Mariani nell'Università di Bologna, è autore, fra l'altro, di *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano, 2003, e di (a cura di), *Le risorse per lo spettacolo*, il Mulino, Bologna, 2009.

nomica, dall'obbligo di rendere conto delle risorse utilizzate. "L'economicità non è un problema del direttore finanziario né dell'aziendalista: è problema di chi vuole fare arte in condizioni di durabilità" (Mariani 2008, p. 12). Anche Mariani vede nelle fondazioni liriche il laboratorio ideale per questa ricerca, non soltanto perché ricco di casistica (e qui viene citato l'episodio Muti/Fontana alla Scala) ma perché imposto da una tradizione molto italiana di *management by decree*,

ossia nella quale i cambiamenti manageriali sono gestiti sempre con una logica di impronta giuridica che fa prevalere un approccio orientato ai processi e alla creazione di leggi piuttosto che agli obiettivi. Gli ambiti di applicazione di tale "legiferazione manageriale" sono stati numerosi nella recente riforma della pubblica amministrazione. [L'art. 35 della Legge Finanziaria 448/2001] ha stabilito che "i servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale siano gestiti mediante affidamento diretto a istituzioni, aziende speciali, società di capitali costituite o partecipate dagli enti locali, oltre che attraverso gestioni in economia e fondazioni di partecipazione" (Mariani 2008, pp. 29-30).

Il New Public Management, nato dalla legiferazione manageriale, si trova a fare i conti con le agguerrite esigenze della retorica manageriale: accountability, benchmarking, rating.

Ma, secondo Mariani, non bisogna mai dimenticare che nel teatro musicale l'efficienza può trovarsi in contrasto con l'efficacia. Le fondazioni liriche sono "sistemi multi-obiettivo" che generano conflittualità.

Non solo dalla diversa natura degli obiettivi (artistico-sociali, economici, competitivi), ma anche dal fatto che il management deve interpretare esigenze e interessi contrastanti che emergono da differenti attori: le agenzie governative (statali o locali), i fondatori e finanziatori privati, il personale artistico, gli sponsor, il pubblico pagante, i fornitori di prestazioni artistiche (pagati a cachet). In questo sistema ciascun stakeholder è portatore di aspettative differenti, spesso in contrasto con quelle altrui e il management ha il compito di contemperarle (Mariani 2008, p. 33).

Questi teatri possono pertanto essere considerati delle aziende di servizi alla persona che producono un bene immateriale. Come tali, si basano sulle risorse umane il cui costo è conseguentemente alto¹⁷. Ne risulta che il ma-

¹⁷ Sia chiaro che nella crescita dei costi del personale delle fondazioni liriche ha storicamente giocato un ruolo determinante il sindacato, che ha prima introdotto – soprattutto a livello di integrativi aziendali, ma anche di semplice prassi – una serie interminabile di vincoli, per poi monetizzare ogni deroga agli stessi vincoli. "D'altro canto il policy maker nazionale non ha messo le FLS nelle condizioni di poter identificare e implementare una struttura contrattuale rispondente alle esigenze di flessibilità organizzativa, mostrando uno

nager deve essere il più possibile “tecnico”, al fine di perseguire una certa autonomia dal policy maker dell’istituzione (dal quale lo stesso manager è stato nominato!) e di dare la massima attenzione all’obiettivo artistico. Nello Spettacolo questa tecnicità si può esprimere soprattutto con le tecniche di project management.

Fabiana Sciarelli (ricercatrice in economia e gestione delle imprese, e anche docente di discipline dello spettacolo) intreccia sapientemente, in un saggio del 2009, le angolature economicistiche con la conoscenza del settore. Abbondano i pensieri importanti per il nostro discorso.

Compito del manager è gestire ciò che è stato creato immutabile, portare il pubblico giusto allo spettacolo giusto, diffondere l’arte e non commercializzarla. Per fare ciò il manager teatrale deve: conoscere il teatro e l’economia, non il teatro o l’economia; conoscere qualcosa in più non in meno; conoscere due lingue allo stesso modo; vivere sul confine [...]. Il concetto imprescindibile da cui prende avvio la teorizzazione di una disciplina a se stante, come la gestione teatrale, è la visione del prodotto come vincolo e non come strumento. Il prodotto non deve portare un’impresa a soddisfare il pubblico, ma è l’impresa, ossia il management, a dover condurre quel prodotto, immutabile nei suoi tratti essenziali, verso il pubblico. Da ciò scaturisce l’esigenza di conoscere bene il prodotto teatrale, il pubblico potenziale e le tecniche di gestione più idonee al settore. Il grande problema, che è sempre esistito nel nostro Paese riguardo al management di tutte le arti, è l’accettazione da parte del mondo umanistico dei principi del mondo tecnico manageriale e viceversa. Il primo ha sempre visto il management dell’arte come la commercializzazione della stessa e, quindi, come un modo per “vendere” la cultura artistica con le leggi di mercato. Da parte loro, però, i manager hanno sempre interpretato le rigidità del mondo artistico come dei capricci caratteristici dell’estro [...]. Il prodotto/servizio caratteristico di un’impresa teatrale, ossia lo spettacolo, è, come si è detto in precedenza, un “vincolo” e non una leva di marketing, in quanto è sempre la risultante di un processo artistico, di produzione o di scelta che sia. Non è compito del manager, né tanto meno sarebbe possibile, nell’impresa artistico-culturale italiana, modificare il progetto creativo di un regista o di un direttore artistico senza innescare un conflitto impossibile da risolvere (Sciarelli 2009, pp. 15, 17 e 26).

Partendo nientemeno che da una definizione attribuita a Leonardo Da Vinci: “la struttura è la forma assunta dalla funzione” (Sciarelli 2009, p.

scarso interesse a modificare le condizioni strutturali (in particolare i contratti del personale dipendente): in questo modo il management ha perso l’opportunità di ricercare e sperimentare differenti ipotesi di divisione e organizzazione del lavoro maggiormente allineate agli obiettivi di miglioramento dell’efficienza operativa che erano impliciti nel processo di de-stanziazione” (Mariani 2008, p. 240).

178); Sciarelli vede un livello-base di impresa teatrale in cui le funzioni sono accorpate; crescendo l'attività imprenditoriale, il sistema organizzativo aziendale comincia a diventare verticale, in una logica gerarchico-funzionale, e orizzontale, con attribuzione di ruoli specializzati. Questo sviluppo richiede un vertice strategico in cui si trovano il CdA e la direzione generale. In Italia ci sono

numerosi direttori artistici che, pur essendo solitamente registi, si occupano anche della gestione dell'impresa teatrale nel suo complesso. Con il passare del tempo e con il crescere della specializzazione professionale del settore si tenderà sempre più a una scissione netta e definitiva delle figure artistiche da quelle manageriali (Sciarelli 2009, p. 196)¹⁸.

Gli scritti degli operatori

Gli operatori teatrali, quelli che talvolta sono scesi in trincea e soprattutto quelli che ci sono da una vita, sono sempre più tentati dal dare forme saggistiche e finalità info-formative alle loro esperienze individuali, dando sistemazione e sistematicità a una capacità artigianale di “vedere” il lavoro e di praticare un indispensabile, quotidiano problem-solving. Direi che i loro scritti corrono lungo il solco tracciato da Guazzotti e da Trezzini. Anche qui non oso pensare quanti ne dimentico; sono comunque tutti indispensabili a fornire strumenti alle nuove leve.

Comincio dal teatro musicale.

Nel 2006 Maria Luisi, esperta di rapporti fra poesia e musica, e Alessandro Rigolli, critico musicale, curano un volume dedicato alla gestione manageriale dell'impresa musicale. L'angolatura prevalente è quella del marketing e, a cascata, della comunicazione e della promozione. Alla comunicazione interna si attribuisce un forte valore organizzativo, soprattutto nei confronti delle risorse umane:

a. tutte le risorse umane coinvolte nell'impresa devono avere competenze adeguate al ruolo; *b.* ogni collaboratore coinvolto nelle attività deve avere piena consapevolezza dei compiti, delle responsabilità e dei limiti del proprio ruolo; *c.* ogni collaboratore deve avere piena consapevolezza della struttura, dei referenti e dei relativi compiti e funzioni; *d.* le relazioni interpersonali all'interno dell'azienda devono basarsi sul concetto di “cliente interno”¹⁹ (Luisi e Rigolli 2006, pp. 132-133).

¹⁸ V. anche il capitolo sulla gestione delle risorse umane (Sciarelli 2009, pp. 189-214).

¹⁹ Il punto d. usa una terminologia del Quality Management; v. quanto annotavo più sopra.

La promozione, componente fondamentale del marketing culturale, deve identificare e informare il fruitore, il quale è l'obiettivo delle attività culturali. Il direttore marketing diventa quindi un ruolo determinante, cui vengono affidati pubblicità, vendita (botteghino e rete), pubbliche relazioni, ufficio stampa e anche fundraising. In un capitolo Paolo Arcà²⁰ focalizza la dicotomia fra teatro di stagione (che è il modello italiano) e teatro di repertorio, auspicando una sorta di sistema misto che aumenti quantitativamente la proposta senza rinunciare alle produzioni di eccellenza. Si tratta di un tipico problema che non può che essere affrontato unitariamente dall'angolatura artistica e da quella manageriale.

Nelle conclusioni del saggio di Luisi-Rigolli questa complementarità è sottolineata dall'intervento di Carlo Fontana (v. Capitolo 1), con cui viene indirettamente ridimensionata la suddetta funzione del direttore marketing.

Delineando rapidamente il profilo di competenze specificamente afferenti al ruolo del Sovrintendente, possiamo indicare: competenze specifiche relative al prodotto; conoscenza del meccanismo di realizzazione del rapporto prodotto/assistenza; capacità amministrative e organizzative; forte rappresentazione politica per finanziamenti pubblici; capacità di attirare finanziamenti privati. Il modello di impianto gestionale applicato nei Paesi stranieri, che vede sovrintendente e direttore artistico riuniti in una sola figura, è di difficile applicazione in Italia. Nel nostro Paese il teatro d'opera è legato storicamente alla città, e concretizzato nella tradizione dei Teatri Comunali. In quest'ottica lo spettacolo musicale deve rappresentare l'identità del teatro che lo esprime. Questo significa arginare una globalizzazione culturale omologante allo scopo di conservare la propria identità per operare al meglio in un contesto che può e deve essere globale. L'organizzazione culturale rappresenta un servizio, affrontato con la consapevolezza che il prodotto culturale finale rappresenta tutti – musicisti, direttore artistico e sovrintendente – ed è frutto di una realizzazione comune. In questo senso il momento organizzativo è premessa dello spettacolo e lo spettacolo porta in sé l'organizzazione: il cartellone che emerge quale risultato di questo meccanismo è frutto quindi di un gioco di squadra. Nello specifico, l'attività operativa del sovrintendente comprende sostanzialmente tre fasi di impegno: la prima è relativa al recupero delle risorse; la seconda è dedicata alla gestione del personale; la terza rimanda alla programmazione²¹.

Per Fontana dunque il Sovrintendente rappresenta un profilo specifico di operatore culturale, ricordando tuttavia che dal 1987 è stata riconosciuta a questa figura la qualifica di dirigente d'azienda mentre fino ad allora era considerata non lavorativa in senso stretto.

²⁰ Compositore e direttore artistico.

²¹ Carlo Fontana in Luisi e Rigolli (2006, pp. 196-197).

Venendo alla cosiddetta prosa, ci sono manuali fondamentali per un'aprendista organizzatore, che mettono in un bell'ordine teorico una solida conoscenza del mestiere.

Fra questi, il più focalizzato sulla professione organizzativa è un lucido saggio che Franco D'Ippolito (organizzatore teatrale di lungo corso) pubblica nel 2006, con intenti chiari fin dalla prima riga.

Lo spettacolo è arte e impresa, richiede la stessa attenzione negli approcci professionali artistici e organizzativi per raggiungere una sintesi di alto livello tra immaginazione ed economia. Se non si producono contenuti e pratiche artistiche a nulla serve la capacità di fare impresa, ma senza quest'ultima non sarà possibile continuare a produrre arte. L'organizzazione può definirsi come l'intelligenza delle componenti artistiche-economiche-tecniche, nel senso della capacità di far interagire le persone con le condizioni materiali ed economiche per il conseguimento di un risultato comune. Sono queste competenze e queste capacità che permettono il miglioramento continuativo di un'impresa di spettacolo, il raggiungimento, cioè, delle migliori condizioni per chi "crea" garantite dalla più attenta gestione di chi lo "organizza". Il lavoro dell'organizzatore teatrale riguarda sia l'attività di produzione di uno spettacolo, sia quella dell'organizzazione di una stagione/rassegna/festival (D'Ippolito 2006, p. 9); e sta nel cercare di tenere costantemente in equilateralità le componenti del processo produttivo, dialogando con la parte artistica e con quella amministrativa ed esercitando continuamente la propria leadership (D'Ippolito 2006, p. 55).

Diviene determinante in questo senso il management delle imprese di spettacolo, la capacità cioè di gestire e dirigere un'impresa attraverso l'insieme delle attività che consentono di realizzare il processo gestionale ai diversi livelli gerarchici della struttura aziendale. Negli ultimi anni è cresciuta la domanda di tecniche e di competenze di gestione, operative e strategiche, in grado di rispondere alla sfida della crisi (economica, organizzativa e artistica) nella prospettiva di ri-costruire il sistema dello spettacolo. Il management si riferisce a quattro attività tipiche: la pianificazione (del tempo e delle risorse); l'organizzazione (degli strumenti attuativi); il controllo (delle fasi dell'attività); la leadership (l'affermazione dell'autorità gerarchica attraverso il principio dell'autorevolezza). Nel settore dello spettacolo a tali attività si aggiunge la relazione con gli stakeholders (i portatori d'interesse). Il management nello spettacolo non può quindi limitarsi al controllo dei fattori della produzione, ma dovrà essere capace anche di assicurare il controllo degli interessi e della soddisfazione delle aspettative degli stakeholders. Alla tradizionale pianificazione delle risorse, il manager dello spettacolo deve saper accompagnare l'attitudine al cambiamento nei processi di formazione e di soluzione dei problemi (D'Ippolito 2006, pp. 27-29).

In riferimento a questa affermazione, D'Ippolito chiude il suo saggio con un'attenzione alle tecniche di progetto e di qualità come strumenti fondamentali per l'organizzazione teatrale.

Nel 2009 esce un manuale di Roberto De Lellis (dirigente di compagnie e di festival), che traccia ottimamente una storia normativa e gestionale del teatro italiano e la confronta con le esperienze francesi. Le sue riflessioni mettono in discussione il ruolo istituzionale, e dello stesso organizzatore tradizionale, in primo luogo insistendo sul protagonismo delle amministrazioni locali, cioè sulle varie manifestazioni, sulle iniziative di carattere effimero e affollate di eventi. Questo attivismo organizzativo

garantisce una grande attenzione mediatica e costruisce vocazioni inaspettate per città in cerca di una propria immagine identitaria, ma sottrae risorse importanti alla continuità delle iniziative territoriali, anche di alto profilo. A questo filone si possono assimilare anche le numerose “notti bianche” e multicolori, che si sono diffuse da Roma a tutta la penisola, in una pericolosa confusione tra festa, cultura, gastronomia e intrattenimento: una nuova declinazione del consumismo applicato al tempo libero e allo spettacolo. Strettamente legato a questa diffusa tendenza festivaliera è il tema dell’ingerenza politica in campo culturale. Si può dire che questo sia l’altro tratto distintivo degli anni Duemila. Se una volta erano soprattutto stabili pubblici ed enti lirici a essere accusati di sudditanza alle volontà dello Stato-principe, degli enti locali e dei sindacati – a causa della conformazione stessa dei loro organi amministrativi – il prevalere della cultura degli “eventi” ha asservito all’autorità politica quasi tutto lo spettacolo dal vivo, soprattutto quello sovvenzionato a vario titolo. D’altra parte i comuni sono diventati i principali referenti per lo spettacolo, non solo per i contributi diretti, la concessione degli spazi, l’edilizia teatrale e le convenzioni, ma anche per il reperimento dei fondi aggiuntivi: sponsor e fondazioni bancarie in testa. Non è raro, infatti, che banche e imprese propendano ad affidare la gestione delle proprie risorse agli enti locali, delegando a loro la scelta su come poi distribuirle (De Lellis 2009, p. 61).

Rispetto a questa situazione De Lellis vede, se non già una alternativa, una strada parallela.

Quasi per contrasto, anche perché escluso dal circolo ormai ristretto delle sovvenzioni, nel decennio Duemila è cresciuto a dismisura un vasto tessuto culturale “disobbediente”, figlio dell’imponente attività formativa sviluppata negli anni Novanta. Centri sociali, associazioni culturali, piccole cooperative, circoli, scuole, persino teatri parrocchiali, realizzano un’intensa attività, talvolta organizzata in “reti”, che non tenta neppure la strada del rapporto con l’ente pubblico, se non per l’adempimento di ineludibili esigenze amministrative. In alcuni casi questi soggetti acquisiscono consensi e visibilità che prefigurano percorsi più organizzati, ma mai completamente integrati. Questa “zona grigia” dello spettacolo dal vivo è stata ben fotografata dall’iniziativa “Le buone pratiche”, voluta da Mimma Gallina, Oliviero Ponte di Pino e Franco d’Ippolito dal 2004. Si è trattato di una serie di raduni annuali, molto partecipati, di soggetti poco allineati al sistema delle sovvenzioni, in-

teressati a rinverdire lo spirito del “convegno d’Ivrea” e disponibili a individuare forme organizzative nuove di reciproco scambio d’informazioni, alleanze in “rete” e rappresentanza istituzionale (De Lellis 2009, p. 62).

Thessy Sembiente, teatrante verace, pubblica nel 2010 un manuale, “semplice e compagnevole, per chi è intenzionato a intraprendere il percorso che porta all’incarico di ‘organizzatore’”, come scrive Fulvio Fo²² nella prefazione. Sembiente delinea un mansionario, che si vede nato “sul campo”, dell’organizzatore di una compagnia di prosa che produce spettacoli e li porta in tournée; uno “vero”, che lavora sodo. Questo organizzatore-tipo

cura i rapporti con il settore artistico (regista, scenografo, costumista, musicista, coreografo ecc.); cura i rapporti con il settore tecnico (direttore di scena, datore luci, fonici ecc.); cura i rapporti con i laboratori, i fornitori; provvede alle trattative per le scritture; cura i rapporti con gli enti di ogni tipo (Ministero, enti locali, università); tiene, insieme agli amministrativi, sotto controllo la gestione dei budget di settore (sa sempre quanti soldi ci sono in cassa!); predispone i piani di allestimento degli spettacoli; provvede alla pianificazione del programma stagionale della compagnia (tournée, partecipazione a rassegne, rapporti con i teatri pubblici e privati, circuiti); provvede, insieme all’amministratore di compagnia, ad acquisire i vari permessi indispensabili (agibilità varie, certificazioni varie, SIAE e altro); provvede, insieme all’amministratore di compagnia, alla raccolta dei borderò; coordina la compagnia in tournée dando indicazioni all’amministratore di compagnia; coordina la promozione e la comunicazione (scuole, circoli ricreativi aziendali, associazioni, giornali, critica ecc.; Sembiente 2002, p. 51).

Partendo da questi compiti si può arrivare a fare il dirigente istituzionale, e Sembiente fa parlare la persona giusta: Rosanna Purchia²³ (Sembiente 2010, pp. 54-56), la mitica “vice” di Nina Vinchi al Piccolo e oggi Sovrintendente del San Carlo di Napoli, offre una grande lezione di organizzazione all’antica italiana ancora pienamente valida: un undermanagement che è l’aspetto più autentico e più affascinante di questo mestiere.

Nei primi anni Ottanta ho fatto l’amministratrice di compagnia. Per imparare a fare il mestiere dell’organizzatore non c’è niente di meglio che prendere una compagnia

²² Fulvio Fo è uno dei grandi maestri di teatro che ho avuto la fortuna di incontrare, un esperto straordinariamente appassionato. Nato nel 1928, si dedica presto all’organizzazione teatrale. Dopo le prime collaborazioni negli spettacoli del fratello Dario e del Piccolo Teatro di Milano, è promotore di rassegne internazionali e direttore negli stabili di Torino, di Roma, di Bologna e di Prato. Animatore di molte compagnie, ha svolto un’attività didattica enorme, creando, su patrocini ministeriali e universitari, numerosi corsi di formazione professionale, e seminando allievi tuttora operativi in tutta Italia. Nel 1996 si trasferisce in Sardegna dove muore nel novembre 2010.

²³ Segnalo che Purchia fa un intervento anche in Granatella (2002, pp. 95-100).

e portarla in giro. Non voglio fare un discorso femminista, ma credo che le donne abbiano una capacità di mediazione e una intraprendenza che spesso gli uomini non hanno, quindi stranamente questa è una tipologia di lavoro che penso si addica più alle donne. L'organizzatore deve avere poi la capacità di stare un gradino più su, deve avere un occhio su tutto ciò che accade intorno a lui, tenere tutto sotto controllo, con calma, senza lasciarsi prendere dal panico... poi alla fine tutto va bene, ma è necessario tranquillizzare tutti. Oggi le istituzioni universitarie hanno cominciato ad avere una certa attenzione per quello che è il nostro mestiere, ma si tende a privilegiare il discorso della comunicazione. Oggi, nell'immaginario di tutti, ha molta più valenza la comunicazione che non il lavoro nascosto, fatto dietro le quinte, dove nessuno sa chi sei. Il nostro è sempre stato, e deve continuare a essere, un lavoro nascosto. Oggi, l'uscita di una pagina su un giornale sembra valga di più di una buona prova in palcoscenico. Quello che io continuo a fare nella quotidianità del mio lavoro è una sorta di battaglia in cui sostengo che chi "comanda" è il palcoscenico. Per fortuna in questo momento c'è molto interesse intorno alla nostra professione, che così acquista una vera dignità. Purtroppo devo dire che nei vari corsi, stage, master che ogni giorno nascono, si tende a non dare ai giovani una formazione metodologica e il nostro mestiere senza metodo non si può fare. Nel lavoro quotidiano si devono preparare i piani di lavoro e quindi per questo occorre un metodo, ma proprio perché lavoriamo con gli esseri umani dobbiamo, a monte, avere un'organizzazione molto solida, da potere di colpo sbalestrare; dobbiamo avere la capacità di rivoluzionare il nostro piano di lavoro nel giro di pochi minuti, e per poter fare questo si deve avere una grande capacità di focalizzare il problema, quindi di "stare sul pezzo". Un'altra specificità del nostro mestiere è che noi lavoriamo sull'essere umano, possiamo leggere e studiare tutti i trattati del mondo, ma se non abbiamo una dose fortissima di raziocinio e allo stesso tempo una dose fortissima di umanità il nostro mestiere non possiamo riuscire a farlo²⁴.

Piccola enciclopedia

Per concludere il percorso nell'organizzazione "scritta", vorrei idealmente raggruppare alcuni saggi, usciti fra il 2002 e il 2011, che a mio parere possono costituire una involontaria "piccola enciclopedia dell'organizzazione teatrale-musicale italiana", naturalmente in progress.

²⁴ Sembante fa intervenire anche Angelo Curti, produttore importante, anima della compagnia "Teatri Uniti" fondata da Mario Martone, che dichiara: "... all'interno del gruppo, a mio avviso, se c'è una figura preponderante, si perde l'attitudine critica, e quindi i risultati peggiorano. Non credo che in teatro debba esistere il primato dell'artista, che porta spesso a rovine economiche, così come non credo che ci debba essere un primato dell'organizzatore. Ci sono spesso organizzatori che mirano semplicemente a spendere di meno e guadagnare di più e artisti che pensano: 'Debbo realizzare la mia idea a qualunque costo'. È invece necessario che le due componenti, quella artistica e quella organizzativa, si bilancino" (Sembante 2010, pp. 38-39).

- *L'istituzione fra azienda e impresa*: Nova (2002) e Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli (2003).
- *L'organizzazione del teatro*: Gallina (2005 e 2007).
- *L'organizzazione della musica*: Trezzini e Bignami (2007) e Balestra e Malaguti (2006).
- *Il management teatrale*: Acquarone (2009) e Argano (2011).
- *Appendice*: Luciano (2011).

L'istituzione fra azienda e impresa

Ho già detto che, a quasi unanime parere, alla nascita della forma “fondazioni lirico-sinfoniche” si collega l’ingresso ufficiale del management nella buona società teatrale. Diventa necessaria una specie di sanatoria terminologica, per meglio individuare il significato tecnico dei termini. Dagli anni Ottanta, progressivamente, si era chiesto alla cultura un potenziamento indiscriminato dei ricavi propri con relativa contrazione dei contributi pubblici: una capacità generalizzata di incassare di più dagli spettatori-clienti e di trovare denaro fresco dalle sponsorizzazioni. Alle soglie del nuovo millennio questi obiettivi ci sono ancora ma si ridimensionano, direi: si consapevolizzano. Si capisce che la privatizzazione, tanto invocata, non è come la dismissione di edifici di proprietà pubblica, non può essere la “vendita” di un prodotto-servizio culturale a un imprenditore terzo, che il “profitto” non solo non potrebbe essere redistribuito ma che non è proprio conseguibile dall’istituzione teatrale.

Il settore teatrale, così come molti altri comparti dell’economia dell’arte, è caratterizzato infatti dal fenomeno dell’*income gap*, ovvero dalla produzione di risultati economici negativi per l’insufficienza dei ricavi propri di gestione caratteristica rispetto ai costi di produzioni del servizio (Nova 2002, p. 7).

Sul piano economico diventano quindi fondamentali la trasformazione e il miglioramento della *gestione*. La presunta privatizzazione (che per gli addetti ha sempre voluto dire: in taluni aspetti il teatro pubblico deve assumere procedure e concezioni “à la privato”, così come il migliore teatro privato ha assimilato finalità “pubbliche”) deve in realtà tradursi in un processo di aziendalizzazione dei soggetti culturali,

che si realizza con l’adozione di modelli e di tecniche di gestione manageriali. Ciò significa introdurre, nella cultura d’istituto, i principi di economicità e competitività e le regole di efficienza gestionale proprie delle imprese, e così analogamente

nella struttura organizzativa, nei meccanismi operativi e nelle pratiche manageriali (Nova 2002, pp. X e 2).

Nel 2002 Massimiliano Nova (docente di amministrazione e controllo) fissa con chiarezza scientifica il seguente concetto (da anni in elaborazione, e già applicata al teatro lirico da Brunetti 2000): privatizzare la cultura significa aziendalizzarla, e aziendalizzarla sul piano gestionale, non rispetto ai suoi obiettivi. Cosa vuol dire? La finalità del teatro non è economica; la finalità istituzionale del teatro è tipicamente di carattere culturale e sociale. “L’attività teatrale deve essere finalizzata al perseguimento dei fini istituzionali di carattere artistico, non indipendentemente da considerazioni economiche ma nel contesto di un regime di equilibrio reddituale e di efficienza nell’utilizzo delle risorse disponibili” (Nova 2002, pp. 20-21). È dunque un’attività fisiologicamente non profit, la cui gestione necessita di una forma giuridica di diritto privato, ancorché i soggetti costituenti l’istituto siano pubblici. D’altronde, negli anni Novanta, lo Stato non soltanto assumeva in prima persona la trasformazione degli enti lirici in fondazioni con il D.lgs. 367/1996, ma, ben prima, con la legge 142/1990 forniva alle amministrazioni territoriali gli strumenti per compiere un percorso concettualmente analogo. Per gli enti locali la privatizzazione dei servizi culturali si chiama “esternalizzazione”.

L’autonomia gestionale e amministrativa, la separazione netta tra i fondatori e i soggetti che amministrano le risorse economiche, la natura tipicamente privatistica e la tutela derivante dal divieto di scopo lucrativo sono i principali caratteri che rendono consono questo modello alla gestione di attività in campo artistico e culturale (Nova 2002, p. 16).

L’istituzione teatrale, retta principalmente da contributi pubblici, può e deve essere analizzata secondo una logica aziendale, quindi può e deve essere definita – senza timori di lesa maestà e tuttavia in un senso esclusivamente tecnico – un’“azienda”, “intesa come sistema unitario e organizzato di persone e di beni che pone in essere, in modo autonomo e durevole, un complesso variegato e mutevole di operazioni orientato al raggiungimento dei fini dell’istituto” (Nova 2002, p. 31).

Azienda particolare = management particolare. Secondo Nova la dicotomia tra dimensione artistica ed economica permea tutta l’organizzazione teatrale.

Il personale è infatti diviso in due gruppi: gli “artisti”, che hanno competenze in senso lato nel campo del sapere artistico e basano le scelte su ideali e valori di creatività, innovazione e successo artistico; e gli “amministrativi”, ovvero l’insie-

me delle figure professionali che svolgono le mansioni di supporto gestionale e organizzativo dell'ente sulla base di prevalenti considerazioni economiche. Tra tali gruppi è frequente la "tensione", a causa della diversità dei valori condivisi e degli obiettivi perseguiti. Nel miglioramento della gestione del teatro, è dunque importante lo sviluppo di una cultura aziendale unitaria e condivisa, congiuntamente basata sull'obiettivo artistico e sull'attenzione economica. In tale ambito, è essenziale la creazione, nella struttura organizzativa, di un ruolo di indirizzo e coordinamento, che sia capace di fondere efficacemente le istanze apportate dai due gruppi contrapposti, di appianare e risolvere i contrasti all'interno della struttura e di sviluppare nel tempo la sensibilità verso una nuova dimensione culturale nella gestione di enti artistici. Tale è il ruolo del sovrintendente, figura classica degli enti teatrali avente funzioni simili a quelle di un "direttore generale" e responsabile del governo operativo dell'ente. È questa la figura professionale del *manager dell'arte* proprio della prassi anglosassone, soggetto che deve essere dotato di competenze artistiche e di capacità manageriali (Nova 2002, pp. 188-189).

L'aziendalizzazione teatrale, pur impegnata prioritariamente al rispetto del prodotto artistico e delle sue finalità socio-culturali, non può non volgere la sua attenzione al principale "cliente": lo spettatore. Anche l'aziendalizzazione, in una moderna politica culturale, deve tener conto degli sviluppi della democratizzazione, ma non può pensare che la cultura sia un tipo di offerta che genera da sé, automaticamente, la domanda. Le performing arts (a differenza delle visual) non possono permettersi il lusso di presupporre che il valore artistico di un'opera sia indipendente dalla generale risposta del pubblico. Criteri di economicità e risultati quantitativi ritenuti congrui, sono ormai pretesi ai vari livelli del finanziamento pubblico al teatro, anche dagli enti locali²⁵. Certo, aziendalizzazione e democratizzazione sono ampiamente scivolote in derivate economicistiche e consumistiche. Definire "azienda" un teatro (cosa che ancora oggi ferisce le orecchie più pure) doveva semplicemente significare che, senza nulla togliere alle finalità artistico-culturali, era indispensabile modernizzarne e razionalizzarne la gestione organizzativa ed economico-finanziaria, implementare il pareggio di bilancio come una filosofia amministrativa. Ne sono scaturite varie estremizzazioni. Il teatro deve svegliarsi, intraprendere, essere capace di finanziarsi. "Azienda" e "impresa" sono diventati termini intersecati, in una ambiguità che non è così nominalistica come sembra.

Un bel libro (Argano, Brizzi, Frittelli, Marinelli 2003), scritto a più mani²⁶, è dedicato a qualunque soggetto organizzato che intraprende una

²⁵ Si veda Innovaspettacolo (2007), un interessante "manuale d'uso" per le amministrazioni pubbliche locali. Sulle aziende teatrali (v. p. 178).

²⁶ Fra gli autori c'è Giovanna Marinelli, grande operatrice culturale e teatrale in ambito

attività, quindi a un “imprenditore”, così come definito dall’art. 2082 del Codice Civile, che creda nel comparto dello spettacolo dal vivo. C’è uno spunto ottimistico alla base di questo libro, che indica potenzialità di sviluppo per lo Spettacolo sia nell’esistente, nonostante le condizioni difficili del mercato, sia nelle opportunità di “scambi” professionali con altri ambiti sociali ed economici, che a loro volta arricchiscono la gamma di prestazioni professionali. In questo senso Lucio Argano (2003, pp. 158-178) disegna un dettagliato panorama delle attività che chiama “di spettacolo in sé”, che si richiamano ai generi tradizionali ma anche a forme innovative, e delle attività (“spettacolo fuori di sé”) “che possono essere porzioni o parti di servizi e iniziative realizzate dentro altri ambiti produttivi di ogni genere, culturali ma soprattutto extra-culturali, a integrazione e arricchimento dell’offerta di tali ambiti” (Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli 2003, p. 167). Quindi le imprese di spettacolo possono essere molto diverse ma tutte concentrate sia sulla loro creatività che sui destinatari delle loro creazioni: “non realizzano prodotti né servizi, tradizionalmente intesi, bensì propongono *esperienze* che si manifestano e si presentano sotto forma di *progetti*”²⁷ (Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli 2003, p. 19). L’imprenditore deve avere intenzioni chiare, espresse in un “piano d’impresa” che descriva l’idea centrale, analizzi la situazione ambientale e fornisca le dimensioni economico-finanziarie. “In ogni caso è preferibile che la figura di riferimento dell’impresa per quanto riguarda la direzione, il coordinamento e il controllo, vada identificato in una unica persona” (Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli 2003, p. 79).

Le figure professionali in Italia che curano la programmazione di teatri e festival sono normalmente quelle preposte alla loro direzione e al coordinamento artistico e sono direttori artistici e sovrintendenti di fondazioni lirico-sinfoniche, direttori di teatri comunali, esercizi teatrali, teatri di tradizione, teatri stabili pubblici e privati, centri di promozione e teatro ragazzi, auditorium e sale concerto oppure dirigenti e funzionari di uffici cultura delle amministrazioni territoriali. In Italia molti direttori artistici assolvono anche funzioni organizzative. Nei teatri stabili di prosa, per esempio, per legge la funzione di direzione artistica e quella di responsabile gestionale sono riunite in un’unica persona, così come di fatto avviene in molte altre strutture di spettacolo non vincolate da obblighi normativi. Per eventi speciali e grandi manifestazioni da collocare in luoghi e spazi non deputati può esserci un ruolo decisionale e di indirizzo rappresentato dalla figura dell’Assessore alla Cultura, ricordando però che l’impegno finale di spesa spetta

pubblico. Su Lucio Argano v. *Intermezzo*.

²⁷ Il management “a progetto” sarà, sempre con Argano, il punto d’arrivo della nostra “enciclopedia”.

al Dirigente amministrativo del servizio (Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli 2003, pp. 148-149).

Ci sono cinque atteggiamenti importanti che ogni nuovo “imprenditore” dello spettacolo dovrebbe cercare di conservare nel tempo: raccogliere e gestire tutte le informazioni necessarie, conoscere le norme e le regole del caso, consolidare lentamente rapporti e relazioni con le persone, pianificare il più possibile quanto c'è da fare e mettere in moto la creatività non solo nei contenuti ma anche nell'organizzazione. Per salvaguardare la centralità dei contenuti artistici e culturali è necessario un sapiente equilibrio tra creazione, elaborazione di idee, espressione artistica, i vincoli e i valori delle relazioni interpersonali e la capacità di saperle promuovere, presentare, organizzare in progetti, diffonderle, coagulando attorno l'interesse di altri (gli spettatori, i finanziatori, l'opinione pubblica, la comunità artistica, le istituzioni pubbliche, i decisori politici, gli organi di informazione). Rammentando infine che alla base del successo e dell'affermazione di ogni nuova impresa che si affaccia al mondo delle arti della scena, c'è sempre l'invenzione di un nuovo patto tra immaginazione e organizzazione, tra l'arte del possibile e il possibile come arte (Argano, Brizzi, Frittelli e Marinelli 2003, pp. 180-181).

L'organizzazione del teatro

Le conclusioni di Argano (2003) evidenziavano i cambiamenti in atto negli aspetti organizzativi dello spettacolo dal vivo, le invenzioni anche auto-organizzative indotte da un crescente stato di incertezza. Nel 2005 amplia e approfondisce l'analisi di tali novità *Il teatro possibile* di Mimma Gallina (2005), mentre due anni dopo viene stampata la sesta edizione (un primato, se ci si rapporta alla materia) del suo *Organizzare teatro* (Gallina 2007). Questi due volumi costituiscono uno studio fondamentale, costruito su esperienze e ricerche decennali, sullo specifico del teatro di prosa italiano nelle sue varie declinazioni²⁸.

L'organizzatore teatrale è una figura insieme antichissima e moderna. Ovviamente impresari e organizzatori esistono da sempre, anche se le loro funzioni potevano essere diversamente distribuite all'interno di un teatro o di una compagnia, e non perfettamente definite da un mansionario. Per fermarsi a epoche recenti, capocomici come Eduardo o Dario Fo sono stati anche straordinari organizzatori: o meglio, sono stati artisti creativi anche a livello organizzativo. Con il dopoguerra, nel momento in cui l'intervento pubblico in teatro è diventato determinante, sia sul versante artistico sia su quello economico, la figura e il ruolo dell'organizzatore

²⁸ In realtà si deve parlare di un trittico perché Mimma Gallina (2008) ha curato un terzo volume, altrettanto importante, sull'organizzazione teatrale a livello internazionale.

sono cambiati. O meglio, è nata una diversa figura di organizzatore, che non risponde più solo alle necessità della propria impresa, ma che deve confrontarsi in maniera diversa con la “funzione pubblica” del teatro, nei due sensi del termine: sul versante della progettualità (e dunque sul senso del proprio fare teatro rivolto a una collettività) e nel rapporto con le istituzioni (e dunque con i funzionari che a vari livelli interagiscono con i teatranti). È la generazione di operatori che si è affermata sulla scia di Paolo Grassi e dell’esperienza del Piccolo Teatro, e di cui faceva parte anche Giorgio Guazzotti, che di Mimma [Gallina] è stato amico e maestro; anche questa generazione, che ha vissuto la meravigliosa necessità di inventare un teatro diverso e nuovo, si è sostanzialmente formata sul campo, forgiata da battaglie culturali e politiche interne ed esterne al palcoscenico. Proprio Giorgio Guazzotti ha sentito, a un certo punto del proprio percorso, la necessità di formare i quadri organizzativi in grado di gestire e plasmare questo sistema emergente, offrendo loro le informazioni e le competenze necessarie. [Per Mimma Gallina] l’organizzazione non è solo un sapere di cui appropriarsi attraverso l’esperienza diretta e i consigli dei più esperti, quanto una professionalità che si acquisisce attraverso un preciso percorso formativo e un curriculum di studi: non si tratta più di un accumulo empirico di problemi e soluzioni, ma di un insieme di competenze multidisciplinari e di un metodo di lavoro²⁹.

Siamo alle forme odierne di quel “primato dell’organizzazione” che per Paolo Grassi significava “la ricerca sistematica di un nuovo pubblico e una strutturazione aziendale solida” (Gallina 2007, p. 70). La stessa formazione

indirizzata ai giovani viene percepita dal settore come strumento per affrontare il turn over generazionale e per dotarsi di nuovi professionisti in linea con i cambiamenti in atto, mentre la formazione continua (riservata a chi già opera nel mercato), si rivela una leva strategica decisiva per affrontare l’innovazione. Più in generale, anche in conseguenza degli orientamenti dello Stato e delle regioni, si diffonde una sempre più consapevole cultura d’impresa, una visione aziendale. Si impone dunque la figura chiave dell’organizzatore teatrale, le cui origini sono da ricercarsi nella stessa storia dell’impresariato teatrale, e si assiste da una parte, al tentativo di declinare, non sempre a ragion veduta, tale professione in più specializzazioni, dall’altra a identificarla, non senza retorica, con quella del manager culturale, caricando quest’ultima di eccessivi valori simbolici (Gallina 2007, pp. 155-156).

Qui l’angolatura è ancora quella dell’indispensabilità dell’istituzionalizzazione; anche un gruppo amatoriale, se effettivamente cresciuto, se in grado di affacciarsi al mercato ovvero di proporsi ai cartelloni di teatri e fe-

²⁹ Dalla prefazione di Oliviero Ponte di Pino a Gallina (2005, pp. 16-17).

stival, deve acquisire figure e competenze professionali extra-artistiche fra cui emerge il ruolo organizzativo. Strutturare un'attività artistica (strutturare significa fare azienda, organizzare i beni e le risorse che abbiamo, al fine di gestire le attività che ci proponiamo; non per nulla la prima cosa, che l'organizzatore deve avere chiara e rendere chiara agli altri, è la "struttura organizzativa") comporta un coordinamento organizzativo, che anche la compagnia utilizza ma senza un assetto gerarchico-funzionale. La parte artistica ha sempre vissuto la struttura come sovrastruttura, anche in presenza di evidente benefici. L'organizzatore è sempre stato il simbolo di questa "estraneità" imposta alla capacità di autogoverno (o all'anarchia) del gruppo. Non è privo di significato il fatto che l'Enpals abbia introdotto la qualifica di "organizzatore teatrale" con decreto del Ministero del Lavoro del 15 marzo 2005, mettendola in uno stesso comma con gli "amministratori di formazioni artistiche" e gli "amministratori e segretari di compagnie teatrali".

A proposito: un organizzativo che invece è sempre stato amato dagli artisti è il cosiddetto amministratore di compagnia. È una figura connotata alla compagnia di prosa in tournée, in una fase quindi in cui la struttura, quando c'è, è lontana. Nel teatro all'antica italiana l'amministratore è totalmente al servizio degli artisti, i quali si sentono finalmente beneficiari unici e padroni incontrastati dell'organizzazione. Se l'amministratore (un tour-manager santo e martire) riesce a sopravvivere, ha compiuto il migliore apprendistato in assoluto per diventare organizzatore di spettacolo dal vivo.

La qualifica di "segretario" o "amministratore" è abbastanza convenzionale e si attribuisce, di solito, in rapporto al livello più o meno esecutivo delle mansioni e delle competenze amministrative. È fra l'altro molto frequente (dipende dai metodi di lavoro di ciascun complesso) che questa funzione e quella di addetto o delegato alla produzione siano riunite nella stessa persona. L'amministratore tradizionale era in grado di assolvere una volta, da solo e in tournée, a tutti i compiti relativi alla gestione del personale, a obblighi fiscali, ai rendiconti ministeriali: aspetti che oggi quasi tutte le imprese gestiscono dalla sede e con l'aiuto di studi esterni, attribuendo al proprio rappresentante in tournée compiti esecutivi. Ma resta una figura fondamentale: il rappresentante, il volto della compagnia all'interno e all'esterno. Deve essere: preciso, affidabile, ma anche sensibile, disponibile, autorevole, paziente... e per ogni spettacolo e compagnia, qualcosa di più e di diverso (Gallina 2007, p. 328).

Eppure una attività istituzionalizzata non può che prevedere, anche in teatro, un direttore organizzativo "che assume le decisioni, coordina e sovrintende la gestione dell'impresa in stretto rapporto con i suoi organi col-

legiali e amministrativi (presidente, consiglio di amministrazione), la direzione artistica e con i registi”³⁰.

Alla direzione organizzativa può competere l’articolazione tecnica della stagione, la definizione degli accordi contrattuali con le compagnie, i rapporti con gli enti, la responsabilità del personale, il coordinamento dei servizi, l’impostazione e il controllo del bilancio generale. Secondo le dimensioni di attività di un esercizio teatrale, a un direttore organizzativo possono far capo uffici diversi: segreteria innanzitutto, un possibile ufficio contratti e un ufficio per il personale, un ufficio relazioni esterne incaricato dei rapporti con gli enti e con gli sponsor, e altro ancora. Non è raro che in teatri di medie dimensioni, direzioni artistica e organizzativa coincidano (Gallina 2007, p. 288).

Sappiamo che negli anni Novanta lo Stato interviene sulle istituzioni di lirica e di prosa per ottenere, attraverso la personalità giuridica di diritto privato, una maggiore agilità operativa e un maggiore controllo amministrativo. Fa parte di questo disegno azzerare i dissidi fra la responsabilità artistica e quella gestionale. Prima ancora che si arrivasse a trasformare gli enti lirici in fondazioni guidate solo dal Sovrintendente, il Ministro Turismo e Spettacolo Tognoli aveva emanato un decreto di riforma dei teatri stabili in cui si configurava un “direttore unico” che

è nominato dal Consiglio di Amministrazione tra persone, estranee al Consiglio stesso, altamente qualificate per l’esperienza nell’ambito delle attività culturali teatrali e/o dell’organizzazione teatrale. Ha la direzione artistica e tecnico-amministrativa dell’Ente con facoltà di delega di compiti artistici o amministrativi; partecipa senza diritto di voto alle sedute del Consiglio di Amministrazione; predispone il programma artistico e finanziario del Teatro, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione; sovrintende alla gestione del Teatro³¹.

Questo tentativo di managerializzazione istituzionale, quando ancora non si poteva considerare maturato, si è trovato davanti a una inarrestabile curva discendente del FUS³², sancita annualmente dalla volontà politica attraverso le leggi finanziarie, e a una valutazione burocratizzata che immobilizza ciascun soggetto negli anni, senza prestare attenzione ai progetti. La crisi economico-finanziaria cominciata a livello internazionale fra il 2007 e il 2008, ha fornito alla Pubblica Amministrazione l’alibi per tagli indiscri-

³⁰ Si veda Gallina (2007, pp. 202-204).

³¹ D. M. 29 novembre 1990, applicato dal 1992; si veda anche Gallina (2005, p. 228).

³² Nella relazione ministeriale al FUS del 2010, si legge che in euro base 1985 dalla sua istituzione a oggi il Fondo ha perso il 51,9%.

minati e per una contrazione dei finanziamenti alla cultura che nelle dichiarazioni di alcuni politici sembra tendente allo zero. Inoltre gli stessi processi di democratizzazione, sempre più sorretti/provocati dalle tecnologie, sfumano il ruolo del teatro sia come intrattenimento che come esperienza culturale, smembrano il concetto di “servizio pubblico”. In un’era in cui probabilmente la quantità di pubblico è diventata la principale certificazione di qualità per uno spettacolo, in cui il successo commerciale è considerato elemento competitivo anche nei rapporti con il finanziatore pubblico (il privato è sempre stato sovvenzionato, anche per meriti industriali), il “sistema” in realtà non è più tale. “Il teatro sembra aver comunque abbandonato le rassicuranti sponde della propria istituzionalizzazione” (Gallina 2005, p. 203). Resta indispensabile l’utilizzo di una strumentazione manageriale; tuttavia agli operatori spetta trovare forme di superamento dell’istituzionalità, reagire con una nuova imprenditorialità, proporre il teatro semplicemente “come valore”.

Al di là della molla rappresentata dalle difficoltà, la dimensione dello spettacolo si sta allargando a una serie di possibili interazioni con altre discipline e aree socioculturali; stanno nascendo nuove forme organizzative e le competenze proprie dell’attività teatrale si rivelano funzionali a questa evoluzione. Si è inoltre lentamente affermata una generazione di mezzo, di artisti e organizzatori, potenzialmente disponibili a queste aperture, a sviluppare la propria creatività anche al di fuori dei meccanismi e dei luoghi consueti dello spettacolo: non si pensa più solo in termini di “produzione e tournée”, ma coproduzione, festival, evento, scambio internazionale ecc. (contando sul denaro pubblico ma ben sapendo che vanno frequentati “altri mercati” per compensarne la contrazione – Gallina 2005, p. 157).

È una scena senza protagonisti, in cui l’organizzatore non è alla ribalta, svolge un ruolo “minore”, modesto ma inventivo. Gli esempi concreti ormai ci sono, e Gallina li divide (cfr. Gallina 2005, pp. 158-162) in un modo che Argano (2003) definirebbe teatro “in sé” e “fuori di sé”, aggiungendo le capacità di reinventare i rapporti internazionali (cfr. il già citato Gallina 2008). Con questa evoluzione del mondo dello spettacolo si creano diverse professionalità organizzative e mestieri inediti (basta consultare l’elenco delle qualifiche aggiornato dall’Enpals)³³. Le stesse tecnologie (luce, suono, bi-glietterie, ricerca materiali) rappresentano una risorsa sia tecnico-artistica sia

³³ Si veda l’elenco nel citato D. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 15 marzo 2005 (G.U. 7 aprile 2005, n. 80). Ma la precarietà generale dei lavoratori dello spettacolo resta. In proposito, una situazione unica come quella dell’occupazione del Valle di Roma è diventata un megafono di denuncia per i teatranti, che a fronte di un lavoro sempre più intermittente non godono di nessuna indennità di disoccupazione.

organizzativa (v. Monteverdi 2000, 2011). A riconoscimento e a promozione di questo arcipelago del nuovo, Gallina – come già detto – nel 2004 si inventa, insieme a Franco D’Ippolito e Oliviero Ponte di Pino, l’iniziativa “Le buone pratiche, una banca delle idee per il teatro italiano”, organizzata annualmente dal web-magazine Ateatro.it per presentare innovative esperienze (nate ai margini o al di fuori del sistema teatrale “ufficiale”) di produzione, gestione, autofinanziamento, reti ecc., e per metterle a disposizione di tutti come altrettanti modelli (cfr. Gallina 2005, pp. 186.198).

Gallina (2005) chiude con due focus in qualche modo opposti. Di fronte a uno Stato che opera tagli indiscriminati sui contributi ma non smette di aumentare clientelaramente il numero dei soggetti beneficiati e assiste, deresponsabilizzandosi, alla selezione naturale, gli operatori devono percorrere con coraggio la strada delle aggregazioni aziendali, facendole diventare “l’incontro e l’arricchimento reciproco di un gruppo di professionisti”. Ci sono state iniziative storiche di grande successo come i “Teatri Uniti” a Napoli e “Teatridithalia” a Milano; salvataggi di situazioni economiche compromesse come quelli operati dallo Stabile di Torino nei confronti del Laboratorio Teatro Settimo e del Gruppo della Rocca; fusioni in una logica territoriale. Ma anche nei confronti delle compagnie più giovani i processi di concentrazione, “se meditati e governati, se costruiti sulle proprie realtà, possono rappresentare prospettive di lavoro migliore”³⁴. Sono processi che richiedono un’organizzazione capace di mettere in discussione la propria struttura e di unificare linee artistiche compatibili; un’organizzazione orientata a operare secondo economie di scala, a eliminare “incruentamente” la concorrenza, a sanare situazioni fallimentari rilanciando e riposizionandosi competitivamente sul mercato.

C’è un “mercato” davvero alternativo, antiprofessionale: i “centri sociali occupati autogestiti”, che nascono con l’occupazione più o meno legale di spazi e con la successiva autogestione di attività autofinanziate. Sono un nuovo decentramento urbano, un nuovo teatro quartiere, tipico delle città metropolitane ma diffusosi anche in centri minori.

Per quanto riguarda modalità e responsabilità di gestione, tutti rimangono fedeli alla forma del collettivo autogestito, un’assemblea generale di tutti i partecipanti convocata con frequenza settimanale per discutere e decidere insieme le proposte. Non vi è nessuna preclusione di principio alle proposte, la cui fattibilità viene deliberata in collettivo in base alla condivisione delle iniziative stesse e delle risorse disponibili. Chi collabora alla gestione del centro presta sempre il proprio lavoro volontariamente e gratuitamente. I centri sociali quindi basano la propria

³⁴ Sulle fusioni cfr. Gallina (2005, pp. 270-321).

economia anche sull'assenza di retribuzioni e sulla partecipazione e l'impegno a vari livelli di frequentanti/operatori³⁵.

Con questo regno dell'auto-organizzazione, con questa finalità anti-pubblica di servizio sociale, ovviamente il manager ha poco a che fare. Il meccanismo assembleare e solidale lo espellerebbe come corpo estraneo, proprio come il movimentismo più recente non vuole il leader. Non è un caso che l'edizione più recente (ottava, a Genova, 25 febbraio 2012) de "Le buone pratiche del teatro" si intitoli "Movimenti e istituzioni!". Nel presentarla, i curatori Gallina e Ponte di Pino hanno ovviamente dato un gran risalto ai movimenti, ma hanno altresì difeso un concetto di "istituzione teatrale" molto allargato, in cui sembra individuabile la figura di un organizzatore istituzionale, calato nel collettivo ma con ruolo definito, "nuovo" ma confermato (non sembra di parlare delle cooperative anni Settanta?).

Con il termine "movimento" vogliamo indicare anche il desiderio di rappresentanza di una vasta area teatrale che non è stata ancora riconosciuta dalle istituzioni, e la necessità di cambiamento di un sistema teatrale sostanzialmente bloccato da un paio di decenni. In questo scenario, va sottolineata la volontà di dialogo (o meglio, la strategia dell'ascolto) di alcune forze politiche e amministrazioni, soprattutto a livello locale, con chi è attivo in campo culturale, anche per definire obiettivi e progetti comuni.

Il teatro intrattiene un dialogo profondo con le trasformazioni della società e della cultura. Molto spesso le invenzioni dei teatranti danno forma e rendono visibili le novità, compresi i conflitti e le involuzioni, che emergono nel tessuto sociale, a volte le anticipano con straordinaria sensibilità. La scena nutre le trasformazioni della polis, e se ne nutre. Riattiva gli spettatori, e con loro la società, usando gli strumenti della sua consapevolezza, che è umana ed estetica prima ancora che politica. Nel corso di questi (quasi) settant'anni di storia repubblicana, queste invenzioni teatrali, appassionate e necessarie, hanno trovato nelle istituzioni pubbliche una risposta più o meno attenta e rapida. Ministero ed enti locali hanno periodicamente "aperto" a queste emergenze, sia con il sostegno finanziario sia "dal punto di vista normativo". Oggi l'Italia sta vivendo una grave crisi economica, politica e morale: dunque sta per affrontare profonde e rapide trasformazioni. Non a caso anche il teatro italiano si è messo in moto: l'occupazione del Teatro Valle è il sintomo più clamoroso di una protesta che è prima di tutto volontà di cambiamento: emblematica l'attenzione che oggi riscuote, anche in campo culturale, il concetto di "bene comune". Ci sembra che continuino a farsi sempre più strada visioni indipendenti dell'organizzazione dello spettacolo: nel senso di *non* dipendenti dalle convenzioni organizzative e di genere del sistema teatrale e da riconoscimenti politico-istituzionali.

Ma i movimenti non possono nutrirsi solo dell'entusiasmo che caratterizza il

³⁵ Sui centri sociali cfr. Gallina (2005, pp. 322-370).

loro “stato nascente”, che è inevitabilmente destinato a perdere slancio. Prima o poi, se vogliono davvero incidere, i movimenti spontanei devono darsi una struttura, una forma. Dal canto loro, le istituzioni non possono restare impermeabili a quanto accade intorno a loro: se lo fanno, rischiano di diventare vuote burocrazie, che hanno come principale obiettivo l’autoconservazione (e infatti, quando insistono ad arroccarsi, rischiano di implodere o di essere spazzate via). Senza dimenticare che anche il teatro, da secoli, è fatto di istituzioni, anche se spesso fragili e precarie. Istituzione economica è la compagnia teatrale: le società dei comici dell’arte nate nel Cinquecento, basate su un contratto tra liberi e uguali, inventarono un soggetto giuridico che si è poi esteso a diversi altri settori dell’economia. Istituzione architettonico-urbanistica, oltre che economica, è l’edificio teatrale, inserito nel tessuto della città accanto ad altri luoghi emblematici del nostro vivere civile. Istituzioni più o meno longeve sono anche i festival e i circuiti, le scuole e le accademie di teatro... Così anche i teatri (e il teatro nel suo insieme) si strutturano come istituzioni. Ed entrano in rapporto con altre istituzioni. Prima di tutto quelle politiche e amministrative, con i loro diversi regolamenti e controlli, dal governo centrale agli enti locali, nelle loro varie articolazioni. Queste istituzioni hanno le loro esigenze (che esprimono attraverso un sistema di regole e affidando eventuali commissioni e incarichi), e possono decidere di sostenere l’attività teatrale attraverso un sostegno economico diretto o indiretto, o con la fornitura di servizi. Il teatro può entrare in contatto anche con altri soggetti economici: committenti, mecenati e sponsor, e gruppi in vario modo organizzati di spettatori.

Sono dunque due nodi intrecciati quelli che deve affrontare il nuovo che emerge con vitalità nel teatro: da un lato strutturare (o rinnovare) le proprie forme istituzionali; dall’altro costruire un rapporto con altre istituzioni, una relazione necessaria – vista la natura sociale e civile del teatro – ma che condiziona inevitabilmente il suo sviluppo. Alcune delle modalità e delle aree operative registrate negli scorsi anni hanno visto negli ultimi mesi interessanti sviluppi o messe a punto, e ci sembra di poter rilevare anche quest’anno una sostanziale vitalità progettuale e organizzativa, non esclusi segni di entusiasmo, con qualche speranza in più rispetto al quadro politico (soprattutto in alcune situazioni locali), e nonostante il peggioramento di quello economico, che continua a colpire duramente il teatro³⁶.

L’organizzazione della musica

Nel 2007 Lamberto Trezzini e Paola Bignami (docente presso il Dams) pubblicano la seconda edizione di un saggio (Trezzini 2007) che costituisce un punto d’arrivo e una sintesi manualistica dei “rapporti” periodicamente curati – come si è visto nella prima parte del presente capi-

³⁶ Redazione ateatro, “BP2012. Movimenti e istituzioni. Il documento di convocazione e il programma della giornata (quasi definitivo)”, in www.ateatro.org, 5 febbraio 2012, ateatro 138.95, estratto.

tolo – da Trezzini e dai suoi collaboratori. Il pregio del volume sta, ancora una volta, nel coniugare in una visione d'insieme sia i necessari riferimenti storici, sia le coordinate organizzativo-gestionali, sia il panorama dei generi: dalla prosa alla lirica, alla danza, ai festival, agli eventi; per chiudere con la formazione, che il Trezzini-docente non concepisce soltanto come l'acquisizione degli strumenti di base, e neanche come l'aggiornamento continuo, ma come una complessa preparazione a livello universitario (a maggior ragione se riferita a un futuro manager teatrale). Un quadro ragionato e completo del sistema dello spettacolo, visto da un'angolazione soprattutto istituzionale, che in qualche modo è quella più consueta nel comparto del teatro musicale.

Anche Trezzini (2007) conferma che la riforma del ruolo del Sovrintendente è stata comunque un tentativo netto di sostituire la presenza politica negli enti lirici con l'autonomia privatistica, le logiche della finanza pubblica con un comportamento economico di tipo imprenditoriale. Ma la crisi mondiale ha ridotto la fiducia nell'efficientismo industriale e ha fatto sorgere qualche dubbio sulle tecniche di *project management*. Questa riflessione nasce soprattutto dall'ormai più volte citato versante della "diversità".

Se le forme espressive sono nuove, anche le forme di gestione e di pubblicizzazione di questi eventi, prendono strade del tutto inconsuete. La mancanza di denaro iniziale suggerisce forme di autofinanziamento, basata su una formula associativa di base o di aggregazione sociale che è spesso all'origine del progetto iniziale. Alcune di queste esperienze di auto imprenditorialità hanno fatto una strada importante: vedi il fenomeno dei centri sociali che sono riusciti in molte città a coagulare tutto un pubblico curioso e desideroso di novità (Trezzini 2007, p. 108).

L'organizzazione e l'economia dello spettacolo si dispiegano, avendo come punti di riferimento da un lato le discipline umanistiche e dall'altro quelle economiche; sicché coloro che praticano questi studi non possono operare senza una consapevolezza del quadro istituzionale nel suo complesso. Anche il modo con cui si organizzano gli eventi culturali non nasconde un'opinione sulla società per come si presenta, ma soprattutto per come dovrebbe essere, perciò, nel momento in cui si organizzano attività culturali e si esercita una pratica teatrale, occorre avere una conoscenza delle politiche culturali e una visione strategica dell'espressione artistica. Oggi, per organizzare sapientemente il lavoro teatrale, anche oltre i confini del proprio Paese, occorre aver presente l'Europa della cultura o meglio delle culture. La fin troppo citata globalizzazione che investe settori politico-economici, non può essere trascurata proprio nel settore culturale: operazione non semplice, dal momento che si chiede contemporaneamente di declinare gli strumenti globali di accoglien-

za verso culture allogene senza deprimere le specificità locali. Ecco allora l'organizzatore dello spettacolo come mediatore tra un momento di promozione e, più in generale, un momento di acquisizione di nuove figure professionali. A un organizzatore, nel terzo millennio appare, infine, indispensabile un'ottica nuova nel produrre e diffondere lo spettacolo, in un momento nel quale si fa un uso sempre più diffuso delle tecnologie multimediali (Trezzini 2007, pp. 11-12).

Non può che derivarne l'esigenza di una formazione alta. Si può ancora arrivare alla professione organizzativa svolgendo "sul campo" varie funzioni operative, che favoriscono la conoscenza dei processi, per poi arrivare ad assumere il ruolo strettamente inteso; tuttavia, per i giovani è ormai importante basarsi su momenti didattici.

Per intraprendere la carriera di organizzatore teatrale quindi è opportuno apprendere tutte le cognizioni peculiari, attraverso corsi qualificanti. I migliori percorsi formativi in questo ambito prevedono oltre alla parte teorica anche uno stage pratico presso strutture operative, che, nel nostro caso, possono essere gli uffici amministrativi e quelli organizzativi dei teatri o delle compagnie teatrali, le agenzie impresariali e gli uffici stampa di teatri e compagnie, e anche gruppi di lavoro "intensivi benché a termine" costituiti per manifestazioni, limitate nel tempo, come festival o eventi speciali, organizzati tanto da enti pubblici quanto da privati. Agire professionalmente nel teatro prevede sia una competenza *up to date* aggiornatissima sui media digitali più recenti, sia una base non improvvisata di cultura storica, filosofica, teatrale e antropologica in aree ampie il più possibile, pena il non riuscire a comprendere le esigenze degli artisti, con i quali si dovrebbe collaborare o, essendo fuori sintonia rispetto al pubblico, fare lavori infruttuosi (Trezzini 2007, pp. 211-212).

La riforma universitaria del 1999 con l'istituzione delle lauree triennali, di quelle specialistiche, dei master universitari ha allargato la possibilità per gli atenei di istituire corsi di laurea analoghi al Dams bolognese. Molti l'hanno fatto, sotto la spinta delle richieste dell'utenza studentesca, in questo contesto può crescere il rapporto fra imprenditoria della cultura e cultura dell'imprenditoria, tra studi teorici e stage operativi nell'impresa: ci troviamo di fronte, dunque, a un tipo di formazione che non può essere buttata sul mercato dello spettacolo senza la necessaria "sinergia" con il mondo degli studi (Trezzini 2007, p. 11).

È evidente che se la (relativa oggi) lentezza dell'offerta universitaria rischia di arrivare tardi a compensare le richieste del mercato, tuttavia non azzarda nel somministrare informazioni superficiali o di tendenza, suscettibili di essere smentite, nel giro di pochi mesi, da quello stesso mercato che poco prima pareva averle richieste. Anche in questo come in ogni settore della cultura, un po' di esperienza non guasta (Trezzini 2007, p. 212).

Nel 2006 Cecilia Balestra e Alfonso Malaguti (organizzatori musicali) curano la seconda edizione di un volume che fornisce un panorama dell'organizzazione della musica in Italia (coordinate storiche, quadro normativo, contratti di settore, sistema distributivo; opera, sinfonica e cameristica, musica elettroacustica, cori, bande, operetta, musical, jazz, leggera; festival, spazi, editoria, mercato discografico), coniugando "il 'progettare' inteso come la trasformazione di una idea dallo stato del possibile alla verifica della sua fattibilità e l' 'organizzare' inteso come costruzione di nessi funzionali alla realizzazione del prodotto artistico" (Balestra e Malaguti 2006, p. 19). L'individuazione delle figure organizzative non può che partire dal Sovrintendente.

Il legislatore³⁷ ha voluto esaltare l'autonomia del Sovrintendente che è nominato dal Consiglio di Amministrazione e non più, come nel meccanismo previgente, dall'autorità di Governo, su proposta del Consiglio Comunale. Viene evidenziato, nello stesso tempo, un profilo più manageriale per il Sovrintendente che ha un ruolo preminente in ordine all'organizzazione artistica della fondazione, tant'è che si richiede che sia "scelto fra persone dotate di una specifica e comprovata esperienza nel settore dell'organizzazione musicale e nella gestione di enti consimili". La responsabilità per il profilo artistico della gestione viene sottratta al direttore artistico cui era attribuita dalla legge 800/1967; in tal modo, quest'ultimo, nominato e revocato dal Sovrintendente, agisce in una dimensione consultiva più che decisionale. Il Sovrintendente è chiamato a ricoprire un ruolo centrale nell'attività della fondazione: dirige e coordina l'attività di produzione artistica, predispone i bilanci e i programmi musicali e ha l'obbligo della tenuta delle scritture contabili. Sui poteri del Consiglio d'Amministrazione e quelli del Sovrintendente vi sono diverse valutazioni; alcuni giuristi sostengono che la figura del Sovrintendente sia assimilabile a quella dell'Amministratore unico di una SpA e la figura del Consiglio d'Amministrazione all'Assemblea dei Soci (Balestra e Malaguti 2006, p. 113).

Più sopra si è parlato di "legiferazione manageriale"; ci sono occasioni in cui la pubblica amministrazione attua una codificazione a posteriori; ci sono altre in cui non prende atto di iniziative degli organizzatori di settore, ma in qualche modo le anticipa o addirittura ne è supplente. Balestra e Malaguti ci ricordano che è quest'ultimo il caso del cosiddetto effimero, inventato dall'assessore cultura di Roma nel momento (metà anni Settanta) di esplosione delle "giunte rosse", e sviluppatosi in una "politica dell'evento" da allora mai esaurita. Una politica gestita in prima persona dagli enti locali, contrassegnata da un buon livello artistico-culturale, dalla valo-

³⁷ D.lgs. 29 giugno 1996, n. 367, art. 13.

rizzazione di beni architettonici, da un giusto indotto turistico. Non voglio certo lodare un “eventismo” antistituzionale di chiara connotazione populistica, di cui si possono fare molti esempi, ma sottolineare uno strumento organizzativo-culturale, spesso costoso ma sempre agile, che oggi la pubblica amministrazione territoriale sembra preferire al continuativo impegno nei confronti delle istituzioni.

Balestra e Malaguti individuano con precisione le varie professionalità attive nell’organizzazione musicale, e non soltanto quelle del teatro istituzionale. Nella musica leggera, un settore caratterizzato dall’imprenditoria privata e non finanziato pubblicamente: il manager è colui che cura l’attività di un artista, attribuendo al termine attività un’interpretazione molto vasta. Il manager svolge la funzione di rappresentanza dell’artista in tutta la gamma delle sue attività, dallo spettacolo live alla produzione discografica, dalla cura e tutela dell’immagine fino alle strategie inerenti i vari momenti della carriera di un artista (alcuni artisti mutano nel tempo vena artistica e orientamento musicale, a tali cambiamenti dovranno corrispondere nuove strategie di management). Il management necessita in teoria di vari anni per poter espletare a pieno le proprie specificità e prevede una durata del rapporto professionale che viene definita e contrattualizzata con l’artista. Tutti i rapporti con le case discografiche sono gestiti dal manager che definisce i contratti discografici (avvalendosi talvolta di un professionista legale) che contemplano in linea generale tutti gli aspetti economici, produttivi e promozionali del prodotto discografico (Balestra e Malaguti 2006, pp. 253-254). Per i tour di concerti in Italia i manager si avvalgono anche del promoter, una figura di operatore territoriale che spesso ha una sua personale storia musicale, che si è costruito una rete di rapporti a livello locale e che quindi è ritenuto in grado di individuare i contenitori e i servizi adatti a tutelare sia l’esito commerciale del concerto sia l’immagine dell’artista.

Una figura organizzativa storica, che viene talvolta dimenticata o sottovalutata è l’agente. Invece, nello Spettacolo dal vivo l’agente a tutt’oggi gioca un ruolo estremamente utile, talvolta determinante nella distribuzione dei prodotti nazionali e soprattutto di artisti internazionali, non mancando di assumere anche la produzione a proprio rischio. Negli anni Settanta si è tentato di vietare per legge l’attività di rappresentanza, ma l’indispensabilità di questo supporto per gli artisti si è affermata definitivamente. Bene fanno Balestra e Malaguti ad affidare un apposito capitolo a Denise Petriccione³⁸, la quale ci ricorda che le origini di questo “mestiere” risalgono al

³⁸ Denise Petriccione è un operatore importante; da tempo titolare di agenzia musicale in Milano, presiede l’Ariacs, Associazione dei Rappresentanti Italiani di Artisti di Concerti e Spettacoli.

teatro musicale del Seicento, ma il suo profilo professionale viene delineato nel corso del Novecento passando attraverso la figura del “segretario artistico”. Il “piano nobile” del popolato edificio della rappresentanza artistica è la musica colta, il settore di Denise Petriccione, la quale ne dà una descrizione professionale completa.

[Nel codice deontologico dell’Ariacs] la professione di agente musicale viene così schematizzata e definita: “Esercitano la professione di rappresentante artistico tutti coloro, siano essi persone fisiche o giuridiche, che continuativamente e con una stabile organizzazione promuovono e organizzano l’attività degli Artisti da loro rappresentati presso gli enti organizzatori di manifestazioni artistiche, svolgono attività di consulenza artistica nei confronti dei loro assistiti, favoriscono lo sviluppo della cultura e lo scambio d’informazioni a livello internazionale, svolgono ogni altra funzione che sia affine o connessa a quanto sopra previsto. I rappresentanti svolgono altresì le attività di promozione, informazione, organizzazione e consulenza che normalmente sono necessarie alla produzione di spettacoli. Il rappresentante di artisti, in virtù delle proprie specifiche competenze, può instaurare collegamenti internazionali con artisti ed Enti e colleghi stranieri ed è in grado di acquisire dati e informazioni, collaborando attivamente nello scambio di conoscenze a livello internazionale”. I “rappresentanti” sono quindi persone che vengono delegate dagli artisti (dalla prenotazione alberghiera all’organizzazione dei viaggi), hanno funzione di consiglieri artistici, promotori e curatori della carriera e dell’immagine degli artisti, in una relazione estremamente complessa che richiede una disponibilità di tempo molto estesa. Per la natura del loro lavoro intrattengono poi una serie di relazioni nazionali e internazionali che vengono poste al servizio degli artisti nell’intento di ottenere uno sviluppo nazionale e internazionale della loro attività.

Sono richieste al rappresentante competenze di natura artistica (nella loro veste di consiglieri artistici, per le scelte di repertorio ecc.), di natura giuridica (la stipula dei contratti con gli enti produttori e organizzatori e con le case discografiche), di natura amministrativa (le numerose pratiche burocratiche che accompagnano il compimento della scrittura dell’artista), di natura linguistica (bisogna essere in grado di trattare con persone di Paesi diversi) e una grande saldezza di nervi e disponibilità umana. Negli ultimi anni si è andata naturalmente ridelineando anche una figura più ampia di agente-produttore, che tende in qualche modo a recuperare in parte la vecchia figura di impresario. È un agente, che si occupa soprattutto di spettacoli musicali, di danza o comunque di ensemble con necessità di servizi tecnici collaterali quali impianti di amplificazione, luci, scene ecc. e che interviene non solo nella produzione dello spettacolo ma spesso anche dell’ideazione. Si tratta di una figura da sempre presente nella musica leggera, nel teatro e in passato nella lirica, con funzioni oggi decisamente meno patriarcali e molto più tecniche e manageriali³⁹.

³⁹ Denise Petriccione in Balestra e Malaguti (2006, pp. 336-337).

Il management teatrale

Gli ultimi due volumi della *Piccola Enciclopedia* sono fondamentali per un organizzatore teatrale “contemporaneo”. Un illuminante contributo viene da Alessandro Acquarone, docente universitario e operatore teatrale, il quale nel 2009 (cfr. Acquarone 2009) pubblica un ottimo saggio che si propone di ridefinire il management teatrale alla luce di una considerazione inequivocabile: “nuove pratiche e nuova eticità, ‘tensione morale’, sono ciò che si sente necessario sia per lo spettacolo – elemento fondamentale per la qualità della vita e per il processo evolutivo – che per la disciplina che deve formare i suoi manager” (Acquarone 2009, p. 178). Acquarone parte da una distinzione, che ho posto ad apertura della “piccola enciclopedia”, fra *impresa* e *azienda*: “l’impresa si porta dietro una connotazione di attività volta al profitto, a questo fine; mentre per l’azienda sembrano essere maggiormente importanti i mezzi, i riferimenti al knowhow, a una tradizione, a metodi consolidati. La più tipica azienda di spettacolo è il ‘teatro’, e ciò è coerente con al definizione di azienda, sia come edificio che come organizzazione insieme di risorse umane e strumentali” (Acquarone 2009, pp. 106-107). Se si volesse giocare un po’, si potrebbe dire che le istituzioni teatrali sono aziende e le compagnie teatrali sono imprese.

Chi governa le aziende culturali deve sapere di tante cose che, a elencarle, sembrano un vuoto snobismo aziendalistico e invece sono strumenti di cui impadronirsi senza mitizzarli: il project management, il marketing (nella cui area Acquarone colloca il fund raising e lo sponsoring), il business plan, il quality management. Tuttavia, anche il mondo industriale sta mettendo al di sopra di queste tecniche efficientistiche la percezione di una responsabilità globale, intesa come “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Acquarone 2009, p. 151).

Su queste basi Acquarone declina un profilo di organizzatore teatrale davvero convincente e completo:

Se si volessero puntualizzare alcune caratteristiche dell’organizzatore, termine qui considerato in senso ampio (così come “organizzazione” per la disciplina cui si riferisce il suo ambito) ed equivalente per il momento a manager, si vedrebbe che questa figura non è solo frutto di una nuova visione, ma si impone e se ne sente la necessità da ogni lato si guardi il fenomeno spettacolo. I finanziamenti al settore si fanno sempre meno consistenti; mentre aumenta l’offerta e la concorrenza sul territorio; aumentano le necessità economiche e c’è bisogno di maggiore qualità gestionale, di dare efficienza agli organigrammi; il pubblico è sempre più esigente. All’interno di una struttura che produce spettacolo, si sente la necessità di qualcuno

che possa portare ordine e razionalizzare i processi, collegare al meglio fra loro le componenti aziendali, le competenze, le singole persone; qualcuno che abbia una visione sistemica, “dall’alto”, e che sistemizzi i propri processi, in un metodo (certo aperto, non rigido) per ottimizzare la gestione. Può sembrare una visione quasi epistemologica, da filosofo capace di “pensare il proprio pensiero”, ma l’organizzatore è una persona che mette in gioco per prima cosa un suo percorso culturale. L’organizzatore nasce solitamente all’interno di quelle persone che hanno una buona cultura generale sullo spettacolo senza essere degli specialisti (spesso poi gli specialisti hanno visioni di tipo monotematico, non vantaggiose per un organizzatore). Egli si avvicina, ripeto, culturalmente al suo lavoro, e sulla sua figura, dopo, si possono innestare le altre discipline e gli strumenti, come l’economia, il marketing ecc. Proprio perché lo spettacolo è qualcosa di molto particolare, l’organizzatore parte dall’esperienza e fa questo lavoro anche per attitudine. Nello spettacolo, almeno in Italia, difficilmente si accetta un’economista puro, un manager classico, per dirigere un teatro, anche perché difficilmente avrebbe successo non conoscendo lo spettacolo e il suo particolare mondo (così come i legislatori fanno fatica a produrre leggi veramente adeguate al settore). Saranno utili, sempre di più, i corsi di laurea dedicati alla disciplina dell’organizzazione soprattutto se saranno tenuti da docenti-organizzatori e se permetteranno l’acquisizione di competenze sul campo. Tali figure, capaci di analizzare e di poter decidere le strategie organizzative generali, sono sempre più urgenti. L’organizzatore/manager:

- ha competenze interdisciplinari che coniugano esigenze storicamente opposte fra loro, quali quelle artistiche e quelle economico-gestionali;
- non è uno specialista ma ha una formazione tale da potersi occupare della gestione generale e migliorarla;
- approccia culturalmente il lavoro;
- analizza in senso trasversale, con un “taglio in larghezza”;
- comunica tra i settori e li coordina, al fine di decidere;
- elabora strategie, pianifica al fine di ottenere i risultati e le migliori performance qualitative e quantitative;
- è capace di mettere in un sistema, aperto, i propri processi per un potenziale miglioramento;
- cerca la miglior efficienza possibile in un settore antieconomico per definizione.

L’organizzatore ha anche funzioni, è evidente, da mediatore, una persona che opera trasversalmente e analizza “in larghezza” anche i possibili problemi, qualcuno sempre conscio della strada che sta percorrendo all’interno del processo temporale che da un’idea porta a un prodotto artistico. Egli elabora, pianifica strategie e controlla la “rotta”, all’interno di vincoli economici (*budget*), di tempo (*time budget*), di pertinenza e corrispondenza con gli obiettivi, con la natura e l’identità di chi produce (*mission*). La sua posizione ideale è quella, ancora molto poco frequente in Italia, di direttore generale. Ma la figura dell’organizzatore, così concepita, non è necessaria solo nelle aziende di spettacolo stabili o che hanno continuità produttiva, ma, chiaramente, è ancor più necessaria nei singoli progetti ed eventi di spettacolo. L’organizzatore, partendo dall’esperienza, può oggi conta-

re su strumenti metodologici ormai assodati, che si innestano nel processo: come il *project management*. In ogni caso, che si tratti di organizzare eventi singoli, speciali, piccole compagnie o grandi teatri, non esiste routine nello spettacolo, ma la dimensione operativa è sempre simile a (uno o multipli) progetti. Anche i più grandi teatri, come le Fondazioni lirico-sinfoniche, ogni volta che allestiscono un'opera è come se partissero da zero, come facessero un nuovo progetto. E il risultato, non lo si scordi, si vedrà solo nel momento in cui l'opera sarà in scena. Non ultima qualità, per l'organizzatore, è quella di saper capire le persone, le loro esigenze e quindi saper comunicare e valorizzare le diverse competenze utili allo scopo finale. Nelle caratteristiche dell'organizzatore, alla visione gestionale delle persone e delle competenze, alla visione economica, alla visione del controllo dei tempi, a una visione più generalmente strategica, si dovrebbe aggiungere una visione del rapporto interno/esterno rispetto all'azienda. Si potrebbe anche dire che egli ricerca una armonizzazione tra la percezione che le persone all'interno dell'azienda hanno dell'azienda stessa, e la percezione che se ne ha invece dall'esterno (Acquarone 2009, pp. 110-113).

Quel *project management*, che Acquarone evidenzia fra le metodologie organizzative applicabili allo spettacolo, è il tema che Lucio Argano introduce in Italia alla fine degli anni Novanta, facendolo oggetto di un manuale che attraverso rielaborazioni e aggiornamenti è arrivato nel 2011 (cfr. Argano 2011) alla settima edizione (che quindi “batte”, per il momento, il record di “Organizzare teatro”). Si tratta di un testo didattico, in grado di dare basi chiare e concrete allo studente di spettacolo, e insieme di fornire un metodo scientifico ai professionisti. Tutto ruota intorno alla nozione di “progetto”, che rimanda innanzitutto alla specificità (un unico programma, un'unica iniziativa, un unico, ben individuato oggetto delle attività da svolgere) e alla temporaneità (un inizio e un termine dichiarati). Le due caratteristiche sono l'antitesi dell'istituzionalità, tipica di un ente dotato di sede, incaricato della sua gestione e della realizzazione di una mission articolata, con una durata tendenzialmente indefinita. Le “finalità” di questo ente, che generalmente si presenta nella forma-azienda, sono prestabilite e proiettate nella continuità del lavoro e nel radicamento sul territorio, pur nell'auspicabile evoluzione creativa. È quindi fin troppo evidente che uno “scopo statutario” è molto diverso da un “progetto”, che non per nulla può inserirsi, a caso, nelle attività dell'ente soltanto configurandosi come “speciale”. Nel poco fortunato arcipelago della cosiddetta legge Biagi, il “contratto a progetto” è stato apprezzato ma si è anch'esso connotato come veicolo di precarietà. Proprio per questa immagine, nel clima antistituzionale di oggi una gestione per progetti appare più economica e più qualificata, e certamente perfetta rispetto a soggetti come festival, rassegne, eventi ecc. Non è da sottovalutare,

inoltre, che tale gestione presenta caratteristiche auto-organizzative, attualmente care a molti, basate su

un team di progetto, da costituire per l'occasione, svincolato dal resto dei propri settori operativi, con all'interno professionalità adeguate. Il team dovrà quindi:

1. definire la propria struttura e organizzazione, stabilendo compiti, incarichi e ruoli;
2. valutare richieste ed esigenze del cliente rispetto al prodotto;
3. individuare la strategia, gli obiettivi, le proprietà e le caratteristiche fondamentali del progetto;
4. predisporre un piano di sviluppo e attuazione;
5. determinare le attività operative per realizzarlo e le risorse umane, tecniche e finanziarie necessarie;
6. fissare i parametri di costo, tempo e qualità redigendo un calendario dei lavori e un budget di previsione;
7. impostare meccanismi, parametri e criteri di controllo dell'andamento del progetto;
8. organizzare e gestire l'esecuzione del progetto, dalle fasi di ricerca fino al prototipo del prodotto, controllandone la rispondenza ai parametri costi/tempi/qualità prestabiliti;
9. collaudare, sperimentare e verificare i risultati;
10. consegnare il prodotto finale predisponendo manuali e sistemi di assistenza tecnica;
11. concludere il progetto valutandone gli esiti definitivi con cliente e alta direzione dell'impresa (Argano 2001, pp. 14-15).

È un decalogo ineccepibile per una società di consulenza specializzata che si rapporta a un "cliente", ma come si cala nella nostra materia?

Il settore dello spettacolo, per la natura artistica e creativa e la "temporaneità" delle sue realizzazioni (una commedia teatrale, un concerto ecc.), è lontano da logiche di burocratizzazione, di standardizzazione e di esecuzione del lavoro in modo ripetitivo, prevedibile e permanente, proponendo piuttosto un ambiente organizzativo, complesso, discontinuo, a volte instabile, ma orientato all'adattamento e all'auto-organizzazione. Tale dimensione organizzativa di tipo "contingente" viene definita *adhocratica* in quanto comporta una gestione votata all'imprevedibilità, alla flessibilità e alla cultura dei compiti, contrapposta alla cultura burocratica. Si può infatti parlare in questo caso di *temporary organizations*, cioè strutture temporanee in grado di integrare e combinare il contributo di persone con competenze e specializzazioni differenziate, che lavorano in un arco di tempo ristretto e predefinito, aggregando molteplicità ed eterogeneità di risorse, riducendo gli oneri di coordinamento e producendo lavorazioni interdipendenti. Queste configurazioni organizzative *project based organization (PBO)* operano in maniera "sartoriale" su ogni singola iniziativa, che diventa pertanto

ogni volta un diverso progetto, ma sono anche quelle più congeniali e più ricorrenti rispetto alla maggior parte delle realtà che operano nel mondo dello spettacolo dal vivo. Le poche istituzioni di maggiori dimensioni, come le fondazioni lirico-sinfoniche, alcune grandi orchestre e qualche teatro stabile, riproducono nel loro funzionamento assetti organizzativi tradizionalmente gerarchico funzionali, ma esplicitano la loro attività di produzione e di programmazione secondo dinamiche e logiche comunque progettuali (Argano 2011, pp. 16-17).

Argano sembra sottolineare il valore metodologico del project management culturale, che quindi può essere applicato anche in una istituzione teatrale (costituita in azienda e organizzata in modo gerarchico-funzionale). Il “progetto” si identifica con la singola produzione, nel senso tecnico-teatrale del termine o in quello generico di attuazione: sia di uno spettacolo sia di un’attività specifica; viene calato nelle modalità di strategia/pianificazione e di controllo/valutazione dell’azienda, e implementato nella struttura verticale attraverso i suoi vari aspetti: ideativi, tecnico-realizzativi, economico-finanziari, gestionali-amministrativi, promozionali, logistici (cfr. Argano 2011, pp. 107-248). Secondo Argano questa impostazione rafforza nell’azienda l’orientamento alla qualità: artistica, organizzativa e comunicazionale; ma, rapportata a una struttura, richiede una maggiore governabilità.

La natura della creazione intellettuale e della componente artistica è di per se stessa indeterminata, discontinua e predomina in questi progetti, considerati gli apporti autoriali, di direzione e indirizzo artistico realizzativo (regia, direzione di orchestra, coreografia, scenografia ecc.), artigianali (scenotecnica, trucco, confezione costumi ecc.), interpretativi. Non è infrequente che si verifichi una sorta di “disallineamento” tra le attività artistiche e quelle organizzative, determinando variabili e difficoltà operative soprattutto nelle attività di pianificazione e di controllo, con particolare riguardo alla parte economico finanziaria, che richiedono processi continui di negoziazione e dove diventa fondamentale la leadership del responsabile di progetto e la sua capacità di gestione dell’elemento umano (Argano 2011, pp. 20-21).

Leggendo un manuale di reale utilità operativa come Argano (2011), si può dedurre, in modo ruspante, che, nelle aziende culturali e in particolare nelle istituzioni teatrali, gli strumenti manageriali servono a razionalizzare, a far crescere la capacità organizzativa. Nella nostra area il manager completa la professionalità di un organizzatore chiamato a responsabilità aziendali; mentre l’operatore culturale che “deve” vivere in ciascun organizzatore teatrale istituzionale, rende il manager “umanistico”. Questo organizzatore

re deve saper “gestire il management”⁴⁰ basandosi su prerequisiti artistico-culturali ed etico-sociali.

Appendice

A partire dalla fine degli anni Novanta la città di Torino è divenuta il simbolo di come le iniziative culturali non soltanto possano potenziare l'immagine pubblica ma anche moltiplicarne l'indotto economico. Dichiarando la consapevolezza che il cittadino ha bisogno di democrazia, e quindi di servizi culturali, e quindi di formazione permanente, il Comune ha fatto un investimento culturale senza precedenti sui musei, sui teatri, su grandi ristrutturazioni, alimentando altresì una straordinaria successione di eventi. Una politica del doppio binario che vedeva nell'uso di un “effimero” eclatante la migliore promozione di un grandioso rilancio del “permanente”. In poco tempo tutto il Paese ha decretato che Torino aveva superato l'identificazione totale con la Fiat e, soprattutto, aveva ribaltato la propria crisi industriale grazie alla straordinaria capacità di iniziativa culturale. Le bandiere più alte sono state: il programma artistico delle Olimpiadi del 2006, le grandi mostre per il 150° anniversario dell'unità nazionale, l'immediata asunzione della Reggia di Venaria nel circuito dei più importanti siti internazionali. L'assessore alla cultura del Comune, Fiorenzo Alfieri⁴¹, è la figura-simbolo di questo “miracolo”, che comunque perdura, non soltanto con la reputazione conquistata dalle istituzioni museali e teatrali torinesi, ma anche nei risultati economici di un turismo culturale che la Città ha ormai acquisito a livello europeo. Torino ha palesato che, in epoca moderna, la cultura ha comunque bisogno di congrui investimenti per ottenere esiti artistici qualitativi, grandi numeri di partecipazione e ricadute socio-economiche rilevanti. Con una battutina, si potrebbe dire che, se la mano pubblica chiede quanto costa la cultura, vuol dire che non può permettersela. Naturalmente dal 2008 accade invece proprio questo, naturalmente anche a Torino. Il centro-destra, vittorioso in Regione, non ha potuto negare il successo della precedente politica culturale, ma ha avuto agio di sentenziare che il tempo delle vacche grasse è finito, forse per sempre, ha operato tagli trasversali del 25-50%, è arrivato a disdire unilateralmente tutte le convenzioni pregresse. Il riconfermato centro-sinistra comunale ha dovuto accodarsi,

⁴⁰ Non so se è una allitterazione, una tautologia o un mostro bilinguistico, ma per il concetto che avevo in testa “gestire il management” mi piaceva proprio.

⁴¹ Alfieri (2010, pp. 511-523) ha recentemente riassunto le tappe di questo straordinario periodo.

pur con diplomatici distinguo, perché la natura e la dimensione della crisi finanziaria ormai chiudono la bocca a chiunque. Dalla sera alla mattina, c'è chi ri-sbatte in prima pagina il vecchio antagonismo fra Cultura e Welfare, chi domanda retoricamente se è meglio negare servizi sociali gratuiti o chiudere qualche istituzione culturale. Alcuni musei vengono giudicati troppo poco frequentati; i teatri, pur prestigiosi e affollati, presentano costi troppo alti e dipendenti troppo numerosi. Le banche devono fare di più: la Regione ipotizza che le vengano versate – al fine di sostenere le iniziative culturali – delle royalties sulle transazioni di carte di credito appositamente convenzionate, e annuncia la cosa come una grande idea, ed è magnanimamente disposta a passarla agli altri enti regionali come una “soluzione alternativa”. *Sic transit gloria mundi*; la Pubblica Amministrazione con il cappello in mano, letteralmente: il Comune vuole mettere scatoloni in plexiglas all'uscita di eventi gratuiti per raccogliere “offerte”; oppure chiedere agli utenti di rappresentazioni e mostre già sbigliettate, i quali si considerino particolarmente soddisfatti, di donare attraverso sms un euro come contributo alle spese. A fronte del progressivo ridimensionamento delle sponsorizzazioni aziendali, si chiede l'intervento del “cittadino mecenate”; in altri termini gli si chiede di pagare la cultura tre volte: con le tasse, con i biglietti, con la beneficenza.

Torino (che, beninteso, rimane in ogni caso un invidiabile “luogo deputato” della cultura) appare così un osservatorio ideale per esaminare gli estremi opposti della situazione dei servizi e delle iniziative culturali. In proposito vale la pena di citare, in appendice alla Piccola Enciclopedia, una ricerca a cura di Adriana Luciano e Sonia Bertolini (cfr. Luciano 2011) commissionata dalla Fondazione CR di Torino. Basandosi sull'esperienza piemontese, il volume si chiede quali sono le prospettive dei distretti culturali a fronte della drammatica contrazione delle risorse pubbliche, soprattutto rispetto ai lavoratori dello spettacolo dal vivo. La caduta economico-finanziaria deve essere presa come una condizione per il momento immodificabile; quindi, per affrontare il mercato del lavoro teatrale (e forse tutti gli altri) l'acquisizione di nuovi artigiani, di nuove skills, di nuove creatività, deve considerarsi un pre-requisito. È una situazione che evidenzia l'indebolimento delle istituzioni e l'emersione di una aggiornata capacità dell'artista di autogestirsi anche sul piano organizzativo; su quest'ultimo aspetto Luciano (2011) va in profondità.

È all'industria della cultura e alla diffusione della classe creativa che spesso ci si affida per evitare che alla contrazione delle attività industriali segua il declino delle città e dei territori; [ma] la breve stagione degli investimenti pubblici, l'aver puntato su grandi realizzazioni (i musei, come i parchi tecnologici), più che sulla

predisposizione dell'infrastruttura leggera che attrae talenti e li aiuta a svilupparsi, non ha favorito il consolidamento di distretti culturali e rende oggi particolarmente incerto il futuro creativo del Piemonte e di Torino [...]. Se manca continuità nelle politiche, se le istituzioni formative tirano a campare, se i grandi progetti falliscono dopo aver bruciato molte risorse pubbliche e se anche il mecenatismo delle Fondazioni esita, c'è futuro per un'economia della cultura? E ci sono prospettive per i giovani che a essa guardano come a un futuro possibile? [...] Il lavoro a termine non è una novità, e viene percepito come un dato oggettivo, non necessariamente negativo, anche se i costi in termini di strategie di vita possono essere elevati e, soprattutto per le donne, talvolta proibitivi. Nel mondo dello spettacolo non esistono requisiti formali per l'entrata nelle professioni e per la certificazione delle competenze [...]. Il talento è una "risorsa negoziabile" sul mercato, attraverso il giudizio di qualità della comunità dei datori di lavoro, degli attori e del pubblico ed è proprio questo riconoscimento a stabilire le possibilità di ingaggio dei singoli attori e i livelli di remunerazione. La definizione della "professionalità" avviene quindi attraverso regole definite dalla "comunità artistica", dal pubblico e dalla critica, regole frutto di negoziazioni fra gli attori sociali e come tali soggette a cambiamenti nel corso del tempo [...]. Se non si riesce a entrare nel *mainstream* e a far valere il proprio talento e la propria creatività si può cercare di "mettersi in proprio" e di esplorare forme di produzione artistica, oltre il palcoscenico, attraverso l'animazione culturale, la contaminazione tra turismo e spettacolo, tra arte e nuove tecnologie. È questa la storia di molte delle organizzazioni che animano la produzione artistica piemontese segnandone contemporaneamente la forza e la debolezza. Le strategie di *risk management* che gli artisti o gli aspiranti tali adottano per affrontare la pesante e cronica incertezza che deriva dalla chiusura del mercato e dalla precarietà lavorativa non vanno solo nella direzione dell'autoimprenditorialità. Più frequentemente si adottano strategie meno rischiose anche se, talvolta, più dissipative [come] il costruirsi una *doppia carriera*, con un lavoro nel settore artistico, che assicura una valorizzazione simbolica, e l'altro in un settore differente, che di solito garantisce la continuità del reddito; [oppure come] la *diversificazione intensiva*, lavorando nello stesso settore, ma svolgendo più professioni, per esempio ballerina e insegnante di danza [...]. Per questi lavoratori non si può parlare di *carriera* nel senso tradizionale del termine, cioè come sequenza di posizioni professionali ascendenti nel tempo. Le posizioni inoltre non possono essere ordinate in maniera unidimensionale legando tra loro le scale di remunerazione, potere e prestigio: un percorso professionale può essere, infatti, ascendente su una scala e discendente su un'altra (Luciano 2011, pp. 13, 15, 32, 21, 22, 24-25, 131).

Luciano (2011) si rende conto che anche la più dotata autoimprenditorialità artistica finisce oggi per impattare su aspetti propri dell'organizzazione: i complessi adempimenti amministrativi, la centralità del fund raising, il sofisticato utilizzo della comunicazione e in generale il dilagare delle tecnologie; per non citare la pianificazione, la direzione del personale, la cura della sicurezza, i rapporti con i fornitori, con la burocrazia, con gli

sponsor ecc. Tuttavia le conclusioni sembrano relegare l'organizzazione in una posizione subordinata, precisando che gli autori usano indifferentemente il termine organizzazione per indicare sia l'ente sia la funzione.

Le figure professionali strategiche per le organizzazioni sono il direttore artistico e il responsabile amministrativo: due figure fondamentali per la progettazione e la realizzazione delle attività. Seguono, in ordine di importanza, il responsabile della comunicazione e della promozione degli eventi e il responsabile degli aspetti organizzativi e logistici degli eventi e delle manifestazioni [...]. In sintesi, il lavoro artistico richiede sempre più, per tradursi in attività economicamente sostenibile, di un insieme complesso di competenze che, in organizzazioni di piccola dimensione e dotate di risorse scarse, non possono essere ripartite tra un numero elevato di professionisti né essere acquisite sul mercato. Tocca allora agli stessi artisti ampliare il campo delle proprie competenze e trasformarsi in imprenditori di se stessi [...]. Giova questo sovraccarico di competenze all'esprimersi della creatività? O non produce dissipazione di energie, dilettantismo, eccesso di stress (Luciano 2011, pp. 123, 125, 132)?

Intermezzo

Le prossime pagine saranno affidate a interventi di colleghi ai quali ho chiesto un parere, che considero significativo e autorevole, sugli argomenti di cui si occupa questo libro. Ma, prima, mi permetto di utilizzare l'intervento di Lucio Argano come una sorta di filtro, perché mi sembra sintetizzi limpidamente tante cose dette fin qui.

Lucio Argano è fra i principali studiosi di management dello Spettacolo e ha una prestigiosa esperienza di organizzatore culturale. Alla data del presente intervento ricopre numerosi incarichi. È responsabile del coordinamento generale, strategie e sviluppo della Fondazione Cinema per Roma e del Festival Internazionale del Film di Roma.

È professore a contratto di Processo produttivo dello spettacolo e Laboratorio in Creazione d'impresa culturale presso il Corso di Laurea DAMS della Facoltà di Lettere e Filosofia nell'Università Roma Tre, e di Progettazione e Gestione degli eventi presso la Laurea Magistrale in Comunicazione per l'impresa, i media e le organizzazioni complesse dell'Interfacoltà di Lettere e Filosofia, Economia, Sociologia nell'Università Cattolica del Sacro Cuore a Milano per l'anno accademico 2011-12.

È docente di gestione dei grandi eventi in diversi master universitari. È socio fondatore della Fondazione Fitzcarraldo di Torino. È membro del Comitato di Direzione della Rivista di Economia della Cultura e della Commissione Consultiva Prosa del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Il dibattito attorno alle professionalità gestionali del mondo delle arti e della cultura è stato oggetto di attenzione nel mondo anglosassone già a partire dalla fine degli anni Sessanta-Settanta, nel contesto della nascente economia della cultura e con l'affermarsi nel tempo di un pensiero orientato

verso una maggiore managerialità delle organizzazioni artistiche e quindi delle figure preposte alla loro guida. In Italia tale passaggio è avvenuto più tardi, tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio dei primi anni Novanta, parallelamente all'avvio di un lento processo di contrazione della spesa pubblica per la cultura e al declino del modello verticale finanziatori pubblici vs. organizzazioni culturali che aveva caratterizzato fino allora il settore. Si è iniziato a ragionare di principi di efficienza, efficacia ed economicità, immaginando che pratiche, strumenti, approcci del management tradizionale potessero essere infusi e trasfusi nella realtà della produzione culturale, in una sorta di *fusione a freddo*, rimodulando pratiche organizzative molto specifiche, legate a contenuti e modalità di erogazione altrettanto peculiari, all'interno di parametri economici differenti dalla normale produzione di beni e servizi. Questa impostazione concettuale ha da un lato creato una "retorica manageriale", espressione coniata dall'economista Luca Zan in un suo famoso saggio sulla gestione museale, e dall'altro ha portato a una lettura prevalentemente economica dell'azione culturale, non immune da contraddizioni e criticità. A titolo di esempio le logiche d'intervento della Pubblica Amministrazione indirizzate sempre più verso ritorni economici, con processi di valutazione di eventi e iniziative di valorizzazione del patrimonio governati dalla misurazione degli effetti economici rispetto agli impatti sociali, culturali, educativi, simbolici, che pure sono molteplici.

Se rispetto alle figure professionali questo approccio così focalizzato sui temi della gestione ha insistito molto sul riordino delle competenze individuali (in particolare delle conoscenze), di fatto non ha risolto alcuni temi di fondo, come il ruolo di tali figure, la relazione con i processi di creazione ed elaborazione artistica, il riconoscimento di uno statuto professionale.

Nel frattempo sono avvenuti molti cambiamenti e la parola che li riassume tutti è complessità. Sono cambiati gli scenari sociali, i rituali di consumi, i modelli di comportamento dei consumatori culturali. Sono mutate le pratiche artistiche, i linguaggi e le modalità espressive. È cambiato il contesto organizzativo, e tecnologico di riferimento, unitamente all'arena competitiva. È cambiato il quadro economico: quello generale (non solo per effetto dello tsunami derivante dalla crisi finanziaria globale e nazionale) e quello specifico delle risorse alla cultura, che hanno visto la perdita di una legittimazione a livello politico istituzionale e tentativi di supplenza da altri soggetti (Fondazioni bancarie) o abdicazione (la favola dei privati). Dalla complessità si è passati anche alla complicazione: l'eccesso di burocratizzazione del lavoro gestionale dovuto al carico di adempimenti di natura amministrativa per esempio.

In alcuni contributi di studio si è parlato della figura gestionale nel campo della cultura in termini di paradosso: deve *essere specializzato* ma *senza essere specializzato*, un operatore multicompetente ed estremamente adattabile. Se vogliamo oggi individuare un ritratto di tali figure per il futuro dobbiamo partire proprio da questi assunti. Un buon operatore culturale (credo sia pertinente recuperare questa dicitura così cara a Mollard quando scriveva di ingegneria culturale) deve innanzitutto confrontarsi con la complessità in una ottica prospettica, accettando la navigazione in un ambiente generale volubile e incerto. All'interno di questa sfida può operare solo enfatizzando la logica progettuale ancor più di quella per programmi perché solo così può dare un vestito organizzativo *adhocratico* a ogni situazione, enfatizzando quella funzione sociale e quel livello di responsabilità, anche pubblica, insita nell'azione della cultura.

In tal senso può e deve recuperare alcuni ruoli soffocati dalla pressione della managerialità, che va ricondotta al buon senso, alla sobrietà (rifiuto dell'eccesso di tecnicismo) e all'appropriatezza, senza dimenticare naturalmente quella responsabilità economica improntata a un buon governo delle risorse (poche) disponibili. Tali ruoli, recuperando e integrando alcune suggestioni di Herwig Poeschl, uno dei più brillanti studiosi europei di management culturale, sono: il *sacerdote* e il *maestro di cerimonie*, nel preservare una liturgia di senso e di significato, il *politico* sia nella capacità di gestire i differenti e variegati rapporti con i molteplici portatori d'interesse, sia nell'infondere uno spessore all'iniziativa oltre il valore artistico ed estetico, il *consulente* e il *talent scout* nel costruire le migliori condizioni espressive per gli artisti e la creazione, l'*avvocato* nel duplice ruolo di garante dell'indipendenza e della libertà creativa e progettuale e garante del pubblico nel consentire il massimo accesso, il *mentore* e il *facilitatore* di relazioni, il *costruttore di esperienze*.

Se la retorica manageriale ha sancito una suddivisione delle funzioni artistiche rispetto a quelle più prettamente gestionali, approcciando al problema in maniera analitica e orientando molte organizzazioni verso un dualismo dove quando non c'è complicità e complementarità di fatto è richiesta la creazione di continui spazi negoziali e di compromesso, la complessità invece chiede oggi uno sguardo sistemico. Tra molte realtà della scena contemporanea, il Festival Santarcangelo di Romagna ha sperimentato negli ultimi tre anni con successo una formula di direzione collegiale artistico-organizzativa dove si è messo in pratica uno dei principi basilari della complessità: l'auto organizzazione. Non guidavano le competenze ma la missione e la visione del Festival e una leadership ispirativa, situazionale e carismatica, che mette al centro della sua azione, in equilibrio, la forza delle

idee, l'artigianalità delle buone pratiche specifiche del proprio contesto lavorativo, l'esplorazione, la trama delle relazioni, l'apprendimento esplorativo. Tutto questo è managerialità, dove i numeri sono funzionali e strumentali. Difficile definirlo un modello, molto più vero sostenere che molti modelli sono dunque percorribili se prevale un orientamento di sistema, un approccio d'insieme adattato a ogni specifica realtà, alla sua identità, al suo potenziale di offerta, esperienza e di proposta. In tale circostanza possono essere frazionate le competenze ma in un "gioco delle parti" guidato dalla medesima visione, oppure si può andare su una figura unica che saprà valorizzare la squadra e le competenze collettive nell'unicità dell'azione.

Resta in sospeso il tema dello statuto professionale che, nella confusione dei profili e con perimetri dell'azione culturale sempre più labili, richiede la costruzione di appropriati criteri di riconoscimento e qualificazione. Uno sforzo che andrebbe fatto anche per restituire una dignità professionale a figure a tutto tondo, davvero espressione esse stesse di complessità di saperi, abilità, conoscenze e pratiche.

Ma come diceva Keruoac: "a camminare sull'acqua non si è arrivati in un giorno".

(11 gennaio 2012)

5. Opinioni altrui

Prima di trarre le conclusioni di quanto fin qui scritto, ho ritenuto importante chiedere una “partecipazione straordinaria” a colleghi con i quali ho lavorato oppure che ho frequentato per varie ragioni professionali. Li presento in banale ordine alfabetico. Con alcuni si è trattato di un colloquio, altri mi hanno trasmesso una risposta scritta. A tutti ho preventivamente inviato le considerazioni/domande riportate qui di seguito; ma ho lasciato che ciascuno impostasse a suo modo la risposta.

Le istituzioni teatrali (fondazioni lirico-sinfoniche, teatri stabili a gestione pubblica, teatri municipali aziendalizzati) hanno “diritto” a sopravvivere in una società che si possa ancora permettere di coltivare attività culturali? O il generale tripudio dell’antipolitica è un ottimo contesto per considerarle definitivamente dei “dinosauri” dopo tanti corsi e ricorsi contestativi? Sono ancora una struttura organizzativa e un luogo deputato indispensabili al rapporto del Teatro con la Polis? O sono gli ultimi a poter restituire una “necessità” al Teatro? Dobbiamo inseguire, come unica salvezza, una alta motivazione antropo-sociologica, o accontentarci di un Teatro eternamente sospeso fra arte e intrattenimento, che forse è stato sempre “necessario”?

Questa ambiguità è un’efficace metafora del confronto fra cultura e management, fra direttori artistici e organizzatori. Come valuti, oggi, la funzione della professionalità gestionale nelle istituzioni teatrali? Aldilà della specificità dei casi, quale modello vedi per questi tipi di aziende culturali: un artista direttore unico, un binomio paritario, un manager puro ma dotato di conoscenze artistiche?

Antonio Calenda è fra i più importanti registi storici del teatro italiano. Laureatosi in filosofia del diritto con una tesi sul concetto di Giustizia nell’Orestea di Eschilo, comincia la propria attività nel Teatro Univer-

sitario di Roma e nel 1965 fonda, con Luigi Proietti e Virginio Gazzolo, il Teatro Centouno, che diventa un punto di riferimento nel contesto di fervore sperimentale di quegli anni. Nel 1968 Paolo Grassi, appena “abbandonato” da Strehler, consacra il giovane Calenda portando al Piccolo la sua regia di *Riflessi di conoscenza* di Corrado Augias. Da allora è una successione ininterrotta di grandi prove nella drammaturgia classica e contemporanea, e di felici incursioni nella lirica.

Ma Calenda si caratterizza anche per una notevole attitudine organizzativa, praticata sia come impresario privato che come responsabile di strutture pubbliche. Fra l'altro, ha creato la Compagnia Teatro d'Arte e guidato lo Stabile dell'Aquila. Dal 1995 dirige il Teatro Stabile del Friuli-Venezia Giulia. Recentemente, ha anche retto per un breve periodo la sovrintendenza della fondazione lirico-sinfonica di Trieste.

Quali pensieri ti hanno provocato le mie considerazioni/domande?

Credo che nella storia delle strutture pubbliche – che hanno provveduto alla sopravvivenza del teatro come ideale, come momento significativo della comunità – siamo a una svolta che oserei dire epocale. Perché tutte le strutture, sia quelle attinenti al mondo della musica sia quelle attinenti al mondo del teatro, si stanno rivelando in tutto il loro anacronismo, in tutta la loro insignificanza produttiva. Questo tema è molto grave, e dirò il perché. La realtà comincia a sfuggirci sia dal punto di vista strutturale sia da quello culturale. Siamo di fronte a entità che non rappresentano più l'esistente né a livello di strutture, né di significati, di contenuti, di possibilità espressive; a “macchine” che oggi è impossibile sostenere. Abbiamo quindi la necessità di riforme, senza le quali tutto quello che esiste non potrà andare avanti. Ora, il concetto di riforma può benissimo offrire delle grandi soluzioni nell'ambito della permanenza delle strutture così come esse sono. Ma le riforme sono assolutamente imprescindibili, perché bisogna ricollegare le strutture ai contenuti che esse esprimono, a coloro che fruiscono dei progetti offerti, soprattutto al significato primario del teatro che è una necessità di socialità metafisica, una necessità di essere insieme per dibattere dei grandi problemi che stiamo vivendo. Bisogna riportare il teatro alle sue ancestrali ascendenze. Il teatro è nato perché insieme si discuteva di grandi problemi che affliggevano la società. Tutto il momento poetico deve essere sempre legato a questo nucleo centrale del teatro come necessità di far venir fuori, di far lievitare i grandi sommovimenti della società, le grandi problematiche irrisolte, le grandi tematiche anche dell'anima e dello spirito. I teatri non sono più collegati con le necessità della società. I teatri sono dei collettori di vocazioni, di bisogni più disparati. Il pubblico oggi non è più un

pubblico capace di grande concentrazione. È un pubblico distratto, che non capisce più i grandi significati. Le avanguardie che ci vengono somministrate sono avanguardie di stereotipi già vissuti prima. Chi come me ha percorso tutto il tragitto della grande innovazione e anche della conservazione, si rende conto che oggi ciò che viene dato per novità è qualcosa di già visto; tant'è che le avanguardie oggi soffrono, vivono di un languore estenuato. Le strutture hanno bisogno di una riforma per adeguarsi alle nuove possibilità economiche del sistema, alle esigenze di un pubblico che deve essere rinnovato; perché il pubblico del futuro è da inventare. I giovani oggi s'appoggiano al teatro con, da una parte, i sentimenti di sempre, perché il teatro è sempre un mistero che in qualche modo attinge nei precordi di ciascuno la sua necessità; ma dall'altra i giovani di oggi hanno bisogno del teatro in maniera diversa. Forse non ne hanno bisogno come luogo; ma comunque è la stessa cosa di sempre: incontrare altre persone e dibattere insieme a esse dei problemi della gioventù, che sono gravi, che sono i problemi del non futuro, dell'impossibilità di progettare. La mancanza di progettazione è quella macchia oscura nei giovani che il teatro può non dico risolvere ma consapevolizzare. Il teatro per i giovani ha in sé una risorsa, una grande suggestione, perché ti aiuta a risolvere. Se pensiamo a un pubblico diverso, nuovo, non pensiamo al pubblico vecchio, che non farebbe che riconsacrare modelli già esistenti. Noi dobbiamo pensare a un pubblico nuovo che usufruirà di questi nuovi modelli.

Il teatro pubblico, cioè l'istituzione teatrale, può ancora fare qualcosa in questo senso?

Il teatro pubblico deve essere scollegato dai modelli che in qualche modo lo ricollocano nel solito giro, nei soliti costi. Il teatro pubblico deve essere essenzialmente residenziale, stanziale. È nato con questi intendimenti; poi per sopravvivere, per soggiacere alle necessità che ti impone il Ministero, i borderò, gli oneri sociali ecc., ha dovuto cambiare. Il teatro pubblico deve essere sostanzialmente residenziale, come il teatro lirico, ma lì i problemi strutturali sono prevaricanti. Bisogna fare in modo che la società si identifichi in una compagnia, proprio in quanto piccolo nucleo sociale, e in quel progetto poetico, in quel progetto di contenuti che in qualche modo sono attinenti a quella società. Io credo a questa intrinsecità.

Se ti fosse possibile, quale riforma faresti?

Un teatro riformato non può soggiacere ai vincoli di oggi. Il progetto artistico, se sovvenzionato dallo Stato, deve esserlo "in quanto" progetto artistico, non in quanto appoggio a una macchina che fa tanti borderò e paga

tanti oneri sociali. I “numeri”, a un grande progetto artistico non possono essere richiesti. Possono essere richiesti a un privato che fa guadagno. Ma il teatro pubblico, che è una sorta di onlus, che non cerca lucro dalle risorse culturali, deve essere riformato in questo senso. Occorre dare fiducia a un gruppo, a un direttore artistico, a un’entità. Infatti, perché molti teatri stabili stanno soffrendo? Perché non possono tener conto della qualità artistica che dovrebbero in qualche modo tutelare, e allo stesso tempo tener fede agli impegni assunti con il Ministero. Se fai i numeri non puoi fare arte, se fai arte non puoi fare i numeri. La riforma deve essere questa. Il teatro pubblico è come un museo; è una struttura che produce arte di per sé. Certo gli obblighi di legge non si possono annullare, ma devono valutare un progetto artistico, un progetto monotematico o pluritematico ma con grande libertà di azione. Se una compagnia lavora in un teatro per sei mesi, non mi devi chiedere i borderò ecc., perché mi trasformi in un’entità di tipo commerciale che chiude le possibilità di un teatro pubblico. Un’altra riflessione: i teatri stabili dovrebbero essere quelli che si occupano della drammaturgia dell’oggi, dei viventi, o di coloro che in qualche modo appartengono alla nostra cultura del presente. Perché? Se non lo fanno loro, quasi come incessante laboratorio metafisico, si abdica a una funzione fondamentale del teatro, che è quella primigenia, quella di cui abbiamo sempre parlato: occuparsi dei problemi della società. Noi “conveniamo” al teatro, “cum-venire”, creiamo questa convenzione. Veniamo insieme, “cum”, per parlare di problemi che ci riguardano, e allora creiamo una convenzione secondo la quale quello che vediamo è un assoluto, poetico e sociologico. Creiamo questa convenzione, che è un patto che si instaura fra chi va a teatro, che stabilisce che quella simulazione è “vera”. È questo il sostrato. Però se quello che noi andiamo a vedere è qualcosa che attiene al mondo poetico, alla ricostruzione ideologica, alla riedizione di testi sacri, la funzione del teatro pubblico è sempre nobile, ma si annacqua. Perché non si impone ai teatri stabili che ogni anno debuttino con un’autore italiano? Se un autore italiano viene messo all’inizio delle stagioni tutti diranno che è importante, ma se lo releghiamo sempre negli angoletti più oscuri o a fine stagione o tanto per fare borderò, sanciremo una ghettizzazione irrevocabile. Ecco la riforma: grandi laboratori e officine, in cui si elabora il presente, la storia; una fucina fatta da tante singole situazioni che elaborino la grande avventura dell’autore contemporaneo. Questa è una riforma già di per sé, perché allora tu le sovvenzioni ce le hai per il tuo lavoro non per i numeri che fai. I numeri sono la distruzione del teatro italiano. Devono essere previsti solo per il teatro che vive di guadagno, che tende al guadagno, al lucro. Altrimenti non si esce dall’equivoco. Se non ci sono queste riforme non è possibile fare niente.

Se si riesce ad arrivare a una riforma, poi bisogna attuarla. Come?

Credo che nel futuro ci sia anche bisogno di un nuovo modello di artista. L'artista non può più essere quello che si fa i fatti suoi, che si inventa quello che vuole, che fa costare quello che vuole. Credo che l'artista, sul modello del teatro anglosassone, soprattutto di quello americano, debba essere un signore che sa anche amministrare. Io l'ho dovuto fare per necessità, in una società che all'inizio della mia carriera non mi consentiva di fare teatro. Questo mi ha portato, ancora oggi, a sentire l'esigenza di trovare i soldi per fare il mio lavoro. Non riesco a fare uno spettacolo se prima non trovo il denaro. Tutto questo è una dannazione in un sistema in cui risulta anacronistico; ma se si instaura un sistema congruo, diventa fondamentale che ogni artista sappia quanto deve costare un progetto, perché in futuro non ci saranno risorse. Dovremo far diventare ricche strutture povere, dovremo dare tanto con poco. Il mondo sta cambiando. C'è un'altra riforma, che non può essere sancita, ma che si evolve fisiologicamente, nei fatti; in futuro l'artista dovrà essere così bravo che con poco dovrà dare l'illusione del tanto, che poi è la caratteristica di fondo del nostro mestiere. Se un regista, per fare uno spettacolo bello, deve usare macchine da 3-400.000 euro, come è accaduto in molti teatri pubblici, è chiaro che toglie risorse a chi deve investire, a giovani attori, registi, autori; e in più diminuisce l'esercizio della fantasia. Perché nel nostro mestiere ci vorrebbe un'altra riforma molto più simbolica: l'apparato scenico. È un'altra riforma d'obbligo perché dobbiamo lavorare sui corpi, sulle menti, sulle coscienze e sul cuore del pubblico. Perché senza questi elementi di intrinsecità, il teatro che è? vedere una grande scenografia e avere i camion per trasferirla? fare sì che l'investimento fatto se ne vada per il 40% in costi succedanei? Allora anche questa è una riforma, ma deve venire dall'interno, deve discendere dalla prima riforma. Lo Stato deve dire: tu sei un teatro stabile consapevole, diligente, ti do un budget e tu fammi un progetto. Ma non deve chiedermi il giro, perché se devo fare tot oneri sociali, devo fare un giro catastrofico, a perdere. Ci vuole un nuovo modello gestionale del sapere, dell'inventare, del progettare poesia. C'è poco da fare. Se in teatro si mette uno spettacolo preso di qua, un altro preso di là, crei una eterogeneità. È chiaro che nel mio teatro da 1500 posti, il Politeama Rossetti di Trieste, devo presentare una cinquantina di titoli. Devo usare il teatro che ho. Devo portare il musical internazionale. Al tuo pubblico, che vuole anche altri spettacoli, dai degli spettacoli che sono lontani dalla tua ricerca, ma devi farlo, devi rimodellare per l'esempio la formula dell'abbonamento. C'è da studiare. Tutto questo è capacità manageriale, ma è misera, è vecchia. Dovrei essere sicuro di avere un budget, di non dovermelo guadagnare rispettando regole e an-

che vincoli sindacali che oggi sono diventati anacronistici. Il teatro pubblico è il teatro dei progetti, della rivendicazione della necessità antica, primigenia del teatro, che è quella di collettore di coscienze, dello stare insieme, del vivificare una collettività, dell'inventare soluzioni dei grandi problemi che ci affliggono. Allora il cum-venire, lo stare insieme diventa una realtà ecclesiale. Allora vedi quale poesia può nascere da una intrinsecità così forte, senza la quale il teatro è vecchio. Il teatro nuovo è vergine se è l'enfaticizzazione dei sentimenti, della voglia di mistero, il mistero che c'è dietro la vita, che non vedremo mai. Il teatro ti dà la certezza del mistero, aldilà del fenomenologico. Se tu hai fatto questo, hai fatto una grande operazione di indagine. Non più obbligo di schemi, ma semmai sollecitare le grandi avventure, le grandi scuole.

Ma quale soggetto è in grado di "riconoscere" la qualità del progetto?

Abbiamo una legge che dice che i teatri stabili hanno plausibilità se hanno una grande direzione artistica. Bisognerebbe tagliare i rami secchi. Gli stessi borderò andrebbero analizzati. Ci vorrebbe una commissione ad alto livello che sappia discernere chi può essere titolare di una grande avventura e chi no, chi dà garanzie. Ci sono anche parametri. Quando queste strutture erano governate da grandi uomini erano plausibili. Grassi è venuto a vedere, negli anni Sessanta, un mio spettacolo con Proietti e Paila Pavese, su un testo di Augias, perché aveva letto una critica di Sandro De Feo. Questo modo di fare teatro d'arte si è perso. Il teatro di oggi è povero perché non ci sono le persone. Sono arrivato a dirigere lo stabile dell'Aquila a ventisette anni. Le riforme si fanno avendo presente la storia e avendo coraggio.

Tornando alla drammaturgia contemporanea, un artista come te che si è sempre dedicato ai classici antichi e moderni, mi pare sia la dimostrazione che il regista è egli stesso un "autore" contemporaneo.

Sì, nella prosa la regia è autorale. Quando si dedica ai classici, il regista deve farlo diventare un grande percorso di contemporaneità. L'antichità la vedo sempre interpretabile secondo modelli che conosciamo, non si può fare la pseudo archeologia. Il classico lo devi rivivere secondo modelli culturali e critici che attengono all'oggi. Le guerre che stanno sullo sfondo delle grandi tragedie di Eschilo, per esempio, le rivivi in riferimento alle tragedie che hanno occupato il Novecento. Anche questo può essere oggetto di un laboratorio. Io mi sono laureato sull'Oresteia, mi piacerebbe fare un progetto su Eschilo. Oppure dedicare un anno a studiare i collegamenti fra gli autori di oggi e il concetto di tragedia. I temi sono tanti.

Veniamo a quello che pensi sui teatri lirici.

Nelle fondazioni lirico-sinfoniche la riforma dovrebbe essere invece di tipo eminentemente strutturale. In Italia non è più possibile soggiacere alle rivendicazioni sindacali di persone che vivono esclusivamente di privilegi. I teatri lirici si fondono su masse (orchestra, coro) che sono fuori dalla storia. Si può accettare che ci siano 3-4 istituzioni di eccellenza assoluta. Ma gli altri dovrebbero diventare teatri di tradizione dove le masse vengono di volta in volta ingaggiate; altrimenti le città decidano di sostenerli autonomamente. I privilegi delle masse depauperano la qualità. Le orchestre importanti nel mondo sono associazioni che si autogestiscono, che dipendono dai finanziamenti privati, finanziamenti che non arrivano se le cose non vanno bene. I contratti integrativi dei teatri lirici italiani sono molto costosi; una riforma delle fondazioni dovrebbe abolirli. A Trieste volevo mettere insieme i due teatri, di prosa e lirico; integrare laboratori, biglietterie, e soprattutto cercare di scambiarsi il pubblico. Su questo sono stato fermato dai sindacati. Bisognerebbe imporre gli standard della prosa alla lirica. Il numero dei tecnici nella lirica, nelle squadre che si alternano, è troppo elevato. Dall'interno non puoi agire. La riforma deve venire dal Ministero. Perché si garantisce il posto fisso a persone che fanno il doppio lavoro? Mentre nella prosa ci vuole una riforma culturale, nella lirica ci vuole una riforma strutturale.

Tu ti caratterizzi per aver percorso nel segno della qualità sia la ricerca che la conservazione. Come vivi i due pilastri centenari della tradizione italiana: gli edifici teatrali storici e la tournée?

Il mio spazio ideale continua a essere quello della cavea. I grandi spazi sperimentali nel mondo sono costruiti così. Senza palcoscenico. Il teatro alla greca è eterno. Il palcoscenico visto da sotto in su è la concezione del teatro gesuitico. Il teatro visto da sotto è da tradizione cristiana, da parrocchia, dove il palco rappresenta il pulpito. Per me il palco è invece il punto terminale di una discesa agli inferi. Per questo mi piacerebbe uno spazio sperimentale. Però bisogna fare i conti con i meravigliosi teatri sette-ottocenteschi restaurati, che sono una grande risorsa del nostro sistema. Mi adeguo volentieri a qualunque teatro, anche di provincia, dove vedo fervore, competenza, dove i politici hanno investito. Non è l'edificio che mi interessa ma le persone che in quell'edificio esercitano idealità. Comunque le comunità che ristrutturano i loro teatri compiono un atto di grande civiltà. La tournée ha bisogno di tutti gli spazi, e va difesa soprattutto per il teatro privato. Il privato ha il compito di tenere accesa la brace del teatro. Molti lo tengono in vita bene, a prezzo di sacrifici. Da privato

ho fatto cose (Beckett, Strindberg) assolutamente da teatro pubblico. Sono cose che vanno ricordate. Oggi c'è una carenza di storiografia. Ci sono autori di oggi su cui mi piacerebbe lavorare e lo farei meglio da privato; il teatro pubblico costa molto di più del teatro privato, perché ha delle rigidità ormai anacronistiche.

(6 dicembre 2011)

Fioravante Cozzaglio è fra i principali organizzatori del teatro di prosa. La sua carriera è caratterizzata da una totale “fedeltà” al comparto produttivo privato, a fianco dei più grandi attori del teatro italiano.

Inizia a lavorare con Franco Parenti al Salone Pier Lombardo di Milano fino al 1975, quando entra nella cooperativa GST di Gabriele Lavia. Nel 1977 nasce un rapporto, destinato a durare, con Luigi Proietti dando vita alla società “Tre Tredici Trentatré” e riaprendo il Teatro Brancaccio di Roma. Fra il 1988 e il 1990 collabora alla direzione di Proietti del Teatro Stabile dell’Aquila. Ancora con lui realizza la serie televisiva *Villa Arzilla*. Nel 1992 assume la gestione della compagnia “Peppe & Barra”. Nel 1995 incontra Sergio Fantoni e con lui assume la responsabilità imprenditoriale della “Contemporanea 83”, la compagnia in cui tuttora opera. Nel 1999 viene eletto Presidente della nuova Associazione del Teatro Privato Indipendente.

Scriva periodicamente articoli sull’andamento del teatro italiano. È autore dell’importante capitolo “Le Compagnie: l’interpretazione contemporanea di una grande tradizione” (Gallina 2007, pp. 93-102).

Alla fine degli anni Settanta mi capitò di comprare un libro francese intitolato “La crise du théâtre privé”, nel quale si descriveva il difficile rapporto esistente in Francia tra teatro pubblico e teatro privato e l’evoluzione di quest’ultimo verso modelli organizzativi diversi da quelli tradizionali. In Italia non c’era ancora sentore di quanto stava avvenendo altrove, per cui le tesi del libro suonavano vagamente stranianti. In realtà in quel momento, di massimo splendore delle cooperative e di ripresa delle compagnie private si stavano ponendo le basi (ma io non lo potevo sapere) della divaricazione tra esperienze pubbliche ed esperienze private del teatro italiano.

Basta guardare alla realtà organizzativa che si trovò di fronte chi aveva incominciato a fare teatro qualche anno prima: pochissime strutture produttive pubbliche, nessun circuito distributivo, il mercato affidato esclusivamente alle agenzie private e a un’agenzia pubblica chiamata Eti, un solido

predominio nei teatri maggiori delle più importanti compagnie private. Chi voleva fare “teatro d’arte” andava nei giovani teatri stabili, dove il trattamento economico era più parsimonioso che nelle compagnie private; chi voleva fare teatro e basta rimaneva con le tradizionali compagnie di giro, dove si veniva pagati di più e si frequentavano i grandi teatri. Gli attori capocomici e pochi impresari più o meno illuminati si dividevano il mercato.

Questo stato di cose ha cominciato a cambiare con la nascita delle prime cooperative, dei primi stabili privati, dei primi circuiti; pian piano il panorama artistico e organizzativo del teatro italiano è cambiato, portandoci alla situazione di oggi, nella quale l’espansione organizzativa della funzione pubblica ha coinvolto quasi ogni settore della nostra attività. Con quali risultati, sul piano dell’efficacia artistica e dell’economia gestionale, è tutto da vedere.

Si era partiti infatti, già allora, sulla base di un presupposto che avrebbe avuto bisogno di una costante verifica, e cioè che “pubblico” comportasse un maggior quoziente artistico e una significativa economicità di gestione, mentre il privato era votato al fine di lucro e di conseguenza a una modesta valenza artistica e culturale.

In realtà già allora un osservatore accorto avrebbe potuto percepire che l’equazione “pubblico uguale artistico” e “privato uguale commerciale” lasciava a desiderare; bastava accorgersi che a Milano la maggiore spinta a un rinnovamento del teatro veniva dall’esperienza del Piccolo Teatro, mentre a Roma nasceva dagli spettacoli di Visconti e della Compagnia dei Giovani. Per non parlare di Eduardo De Filippo, santificato dalla critica solo alla fine della carriera, ma considerato fino a poco prima un onesto, anche se più originale di altri, teatrante napoletano. Le poche voci dissonanti, i pochi legittimi dubbi sono stati sommersi dalla necessità, certamente sentita da tutti e autorizzata da analoghe e precedenti esperienze europee, di dare corpo e spazio a una struttura più solida e più stabile del sistema teatrale italiano; e questo non poteva che avvenire con il concorso massiccio dello stato e degli enti locali.

Soltanto che non ci si è accorti, con il passare della prima generazione di teatranti fondatori delle nuove istituzioni e fortemente motivati a rinnovare i palcoscenici italiani, che quelle istanze etiche e artistiche si andavano man mano affievolendo e che le strutture pubbliche del teatro si stavano trasformando da avamposti del rinnovamento in cariche politiche sempre più lucrose e comode da occupare, a favore di un teatro istituzionalmente corretto, artisticamente elegante, ma culturalmente più povero di quanto fosse nel periodo dei fondatori. Non per nulla è diventato, per la più gran parte, un teatro di repertorio.

Il settore privato ha reagito di conseguenza a questo stato di cose, da una parte portando all'estremo delle possibilità le esperienze delle cooperative degli anni Settanta; da lì sono nate le esperienze territoriali, i teatri stabili privati, i nuovi gruppi di avanguardia, i teatri minimi metropolitani; dall'altra arroccandosi nel sistema dell'intrattenimento e avviandosi, recentemente, verso forme di teatro industriale mutate da esperienze europee e americane. La zona di maggiore sofferenza è stata quella intermedia, legata ad alcuni attori e registi capocomici, che praticavano un teatro d'arte per molti versi simile a quello dei teatri stabili, ma con risorse e un mercato di anno in anno più risicati.

Questa è stata, con molta sommarietà, la situazione del teatro italiano fino a oggi. In pratica il nostro teatro non ha fatto che accompagnare, spesso con scarsa consapevolezza, l'analoga evoluzione della società italiana, che ha visto una enorme invasività della mano pubblica, con il crescere parallelo delle clientele e della corruzione, e una sostanziale perdita del senso e degli scopi della funzione pubblica. Tutta la storia della Rai degli ultimi decenni è stata un esempio significativo, vorrei dire un punto di riferimento negativo di questa situazione.

Non credo che ci possiamo permettere di durare ancora a lungo in questa situazione, pena la definitiva obsolescenza delle strutture della nostra vita associata e, per quanto ci riguarda, della nostra società teatrale. In una, per ora immaginaria, rifondazione dei rapporti e delle strutture che regolano la nostra vita artistica e organizzativa, dovremmo partire dal riconoscimento che il rapporto tra pubblico e privato è diventato la questione essenziale, smettendo di inseguire inutili progetti di egemonia che nei fatti non si possono realizzare e che sarebbe dannoso cercare di realizzare.

La storia di questi ultimi sessant'anni ci ha detto che, almeno in Europa, una presenza della funzione pubblica in un'arte collettiva come il teatro è auspicabile e inevitabile; che essa va regolata diversamente da come è accaduto finora, che va riportata a una vocazione e a funzioni molto precise, che va costretta a una economicità di gestione concorrenziale con quella privata. Non può essere, come peraltro oggi accade in ogni settore della pubblica amministrazione, che a fronte di maggiori risorse della collettività ci siano minore produttività e maggiori compensi, con il risultato che in Italia paghiamo alcuni amministratori di società regionali più di quanto gli Stati Uniti d'America paghino il loro presidente. La stessa selezione dei quadri dirigenti dei nostri enti pubblici non può avvenire di nascosto attraverso la scorciatoia dello spoil system, ma alla luce del sole possibilmente con un regolare concorso o con un confronto sulle personalità e sui progetti. Soprattutto deve essere ben chiaro che l'ente pubblico non può limitarsi a

fare concorrenza a quello privato, imitandone comportamenti e repertori, altrimenti viene meno ogni giustificazione al suo mantenimento. La funzione pubblica deve fare, in Italia come nel resto del mondo, ciò che la funzione privata, per la sua natura, i suoi metodi di gestione, le sue necessità di bilancio, non è in grado di fare. Soprattutto deve essere chiaro che il sottinteso “pubblico uguale artistico” non ha ragione di essere, la valenza artistica si conquista sul campo con uno sforzo che non deriva dall’essere socialmente protetti, ma dal coraggio di esporsi e di non farsi proteggere.

A loro volta le funzioni private, che sono molteplici, devono avere il coraggio di smettere la difensiva, devono riconoscere le loro diverse opportunità e diventare competitive in ognuna di esse, dimenticando il senso di abbandono che legittimamente ogni tanto le pervade. Parallelamente al processo di invecchiamento del modello produttivo ottocentesco il teatro privato ha saputo far emergere nuove ipotesi di lavoro, tanto più interessanti e plausibili quanto più il modello del teatro pubblico si arroccava su se stesso. Oggi buona parte delle novità del nostro ambiente teatrale nascono e si sviluppano in ambiente privato, se per privato si intende non solo la tradizionale compagnia di giro ma tutto ciò che viene inventato e prodotto in modo indipendente.

Il tentativo di dare una diversa fisionomia a questo polo produttivo e culturale è forse fallito a livello associativo e di rappresentanza, ma mantiene intatta la sua forza sul terreno. Se agire da privati era qualche decennio fa il percorso naturale per affacciarsi al mestiere, oggi è una scelta tra diverse possibilità, che presuppone una qualche consapevolezza della direzione in cui si vuole andare. Per l’organismo privato definire l’ambito di lavoro e gli obiettivi è oggi un punto di partenza necessario, perché costruisce un’identità e individua il campo in cui si vuole operare. Non è la stessa cosa occuparsi di spettacolo industriale piuttosto che di lavoro artistico e culturale sul territorio.

L’organismo privato è anche quello che inventa, volta per volta, il territorio in cui è possibile operare, è più duttile e più agile per definizione, è quello che sa riempire gli spazi vuoti, artistici e organizzativi, lasciati dagli altri. Soprattutto è quello che sa svolgere un lavoro di supplenza, rispetto all’ente pubblico, che è tanto più grande quanto più l’ente pubblico si discosta dalla sua vocazione primaria.

Anche l’aiuto della collettività, leggi le sovvenzioni statali o degli enti locali, viene giustificato da questa capacità di svolgere un ruolo; io non credo che le sovvenzioni vadano riconosciute per appartenenza giuridica, ma per la capacità di assolvere alcune ben determinate funzioni artistiche e sociali. In questo senso non esiste la questione se gli aiuti della collettività

debbano essere riconosciuti anche ai privati; solo nel nostro settore si è posta e si continua a porre, perché deriva da una mediocre competizione interna al settore stesso, su chi debba e possa accaparrarsi le modeste risorse esistenti. Altrove, in altri settori, non si pone, sia perché non esistono enti pubblici concorrenziali coi privati, sia perché si bada, correttamente, alla funzione che la struttura finanziata è in grado di svolgere.

Ma per capire fino in fondo la pretestuosità di questa polemica è necessario capire cosa è oggi l'impresario privato, se esiste ancora e sotto quali forme.

Confesso che quando vengo presentato da un nostro attore come "il mio impresario" ho sempre un momento di imbarazzo, sia perché la mia ambizione non è mai stata quella di essere l'impresario di qualcuno, sia perché nel mondo attuale la figura tradizionale dell'impresario è una delle tante possibili per chi vuole operare liberamente nel nostro mestiere. Diciamolo pure, la parola rievoca un mondo ottocentesco che ancora ha una sua legittimazione ma che non coincide in nessun modo con le molteplici possibilità di operare che si sono manifestate nel teatro del dopoguerra. Erano impresari gli attori delle cooperative? Erano impresari gli attori e gli operatori che hanno costruito la rete della stabilità privata diffusa in tutto il Paese? Eppure quella generazione ha dimostrato di saper fare impresa e di sapersi muovere con molta duttilità tra pubblico e privato, fondando aziende che spesso non hanno nulla da invidiare a quelle che fanno riferimento a figure più tradizionali di impresariato. La differenza non sta nella capacità operativa, ma nella diversa idea di teatro di cui gli uni e gli altri sono portatori.

Diciamo che mentre l'impresario tradizionale ha un'idea un po' "generalista" del fare teatro, queste diverse figure di operatori hanno portato nel loro fare impresa una visione più specializzata, più legata a questa o quella forma artistica. Sono in genere quadri dove la divisione tra artistico e organizzativo è meno netta, perché partono da una visione artistica condivisa con i loro partners attori e registi. In questo senso la parola che forse si adatta di più alla situazione presente è "produttore", perché nell'uso che si è fatto di questa parola, soprattutto nel cinema, il legame tra invenzione artistica e organizzazione materiale è molto stretto. Nella filiera produttiva del cinema si dà per scontato che all'origine del film ci siano il produttore, il regista e lo sceneggiatore in un intreccio di ruoli e di responsabilità che non sempre è facile districare. Evidentemente perché l'atto creativo che è all'origine del film nasce in un territorio condiviso, dove ognuno è presente con la sua creatività e da cui ognuno parte per svolgere il proprio specifico ruolo. Nello stesso modo io non credo che nel teatro moderno l'atto di na-

scita di uno spettacolo sia prerogativa di una figura piuttosto che di un'altra; il teatro, più di altre, è un'arte collettiva che si nutre di individualità forti, al limite del personalismo, che sono costrette dal meccanismo artistico e produttivo a cercare la collaborazione del proprio ambiente creativo. Nel teatro privato questa sovrapposizione e collaborazione dei ruoli può essere più determinante, sia perché i ruoli sono meno formalizzati sia perché la libertà dell'artista coincide con la libertà del mercato artistico che frequenta. La conseguenza è che la collaborazione tra i diversi livelli di lavoro risulta molto stretta e contribuisce alla creatività e alla duttilità del fare teatro in strutture private. Alla luce di questo ragionamento, non si tratta quindi di concedere o negare i soldi della collettività a speculatori economici dediti "al fine di lucro", ma a operatori artistici e culturali che sono l'indispensabile supporto di ogni azione artistica che voglia diventare teatro. Sempre che si riconosca che il teatro è un'arte collettiva dove il fare impresa è connaturato al fare arte.

(5 febbraio 2012)

Fiorenzo Grassi attivo dagli anni Settanta, è organizzatore teatrale di livello nazionale e, in particolare, protagonista storico delle attività teatrali di Milano, dove ha diretto il Teatro Uomo fino al 1977 e il Teatro di Portaromana dal 1978 al 1992.

Dal 1981 dirige il Civico Teatro Frascchini di Pavia e dal 1992 è direttore organizzativo di Teatridithalia (Elfo e Portaromana associati) di Milano. Presiede l'"Associazione Milano Oltre" che da quindici anni organizza un prestigioso festival internazionale di teatro e danza.

Numerose le sue cariche sociali, in particolare in seno all'AGIS. È stato coordinatore dell'Associazione dei Teatri Municipali fino al 2002. È presidente dell'Associazione dei Teatri Stabili di interesse pubblico. È presidente della delegazione AGIS Lombardia.

Il suo ruolo principale, attualmente, è la direzione, insieme ai registi Elio De Capitani e Ferdinando Bruni, della nuovissima "multisala" teatrale Elfo Puccini di Milano.

Quali pensieri ti hanno provocato le mie considerazioni/domande?

Riguardo ai tre soggetti istituzionali che tu indichi, mi interessa partire dalle loro funzioni. Con la nostra "Magna Charta", cioè il manifesto del Piccolo del 1947 (Paolo Grassi è stato un traghettatore dall'esperienza del capocomico-impresario a quella dell'operatore culturale), si è determinato

il significato di funzione pubblica di una struttura teatrale. Dopo sessant'anni, soprattutto in città dove una civiltà teatrale è più leggibile – come a Milano, che è stata un laboratorio per tutto il Paese-, il principio di funzione pubblica non è più limitato a quei luoghi il cui possesso è della Pubblica Amministrazione, ma si è ampliato, come per altre situazioni, alle responsabilità del privato. Il privato è entrato, anche un po' "a piedi uniti", in questa logica che nel nostro mestiere è anche una forza; essendo un mestiere sostenuto, anche se non in maniera esaustiva, dal denaro pubblico, è chiaro che l'obiettivo è sempre di "giustificare" questo sovvenzionamento. Non soltanto come sovrastruttura, ma anche con forte e vera convinzione, l'estensione del lavoro del privato al principio della funzione pubblica è ormai acquisito nel nostro Paese, e si attua da decenni.

Operativamente io sono nato a Milano, ho cominciato facendo l'attore; allora non c'era nessuna scuola di organizzazione. Molti di noi hanno iniziato così; per esempio anche un organizzatore importante come Mauro Carbonoli. Forse per questo, mentre mi cimentavo con il ruolo di organizzatore, il mio rapporto con la parte artistica ha subito preso quell'indirizzo: un'attività di carattere pubblico, rivolta al bene della comunità, ma sempre "al servizio dell'artista". Questo convincimento, anche se i tempi sono cambiati, mi è rimasto. Sono tuttora convinto che il lavoro dell'organizzatore teatrale, pur non essendo "visibile" al pubblico, ha una forte connotazione dentro il sistema, è ineludibile, cioè non se ne può fare a meno, però deve sempre essere posto al servizio dell'artista. È un'impostazione che ho mutuato da maestri come Paolo Grassi, come Giorgio Guazzotti. Guazzotti è stato un punto di riferimento per me; con lui ho condiviso percorsi fondamentali come la fondazione delle cooperative. Partendo dunque dal fatto che la funzione pubblica, nella sua erogazione, è propria anche di soggetti privati che non guardino al lucro, torno ai tre "blocchi" istituzionali, in particolare al mondo della lirica.

È un mondo che non ha subito grandi variazioni da sessant'anni a questa parte, e neanche da quando, nel primo Novecento, i teatri hanno cominciato a diventare enti autonomi. Un conto sono i teatri lirici un conto sono i teatri stabili pubblici. entrambi hanno criticità, soprattutto hanno la malattia dei costi, determinati dal costo della struttura. Questo è un grande pericolo. La struttura si mangia buona parte di ciò che dovresti investire sul palcoscenico. Il privato per il momento non voglio dire che sia indenne; guarda con molta attenzione a non squilibrare questo rapporto, ma il trend è quello anche per lui. Un tempo, oggi non credo, gli stabili pubblici sono stati qualificati come degli "assumifici"; un privato sta molto attento ad assumere, magari offre un servizio meno preciso o meno organizzato oppure più generoso in termini di

“volontariato”, mentre il teatro pubblico è più limitato in ogni funzione. Voglio dire: un tecnico, in una struttura privata, non guarda strettamente al minuto, alla mansione; in un teatro lirico ci sono forti divisioni e ciò comporta un ampliamento del parco risorse umane che possono svolgere compiutamente tutto il lavoro. Diversamente, i teatri comunali (e mi riferisco soprattutto ai teatri di tradizione), che si stanno trasformando in fondazioni perché hanno necessità di cercare partner che portino capitale – il Fraschini di Pavia ha come fondo lo stesso edificio e la partecipazione di una fondazione bancaria-, hanno una visione del servizio che devono rendere a una comunità generalmente media, di “provincia”, che si deve integrare con una economia sostenibile. Le fondazioni lirico-sinfoniche hanno questa attenzione ma non possono scendere di livello, per esempio affidando i cartelloni ai giovani, anche se oggi sono costretti a fare i conti con questi temi.

Marco Tutino dice provocatoriamente che, tranne Milano, Napoli e forse Roma, tutte le altre fondazioni liriche dovrebbero essere dei teatri di tradizione.

Sono pienamente d'accordo, e sarei per escludere anche Roma se non fosse il teatro dell'opera della capitale. Avrei delle perplessità su Torino, perché mi sembra un teatro che sta facendo un grosso lavoro, anche coraggioso, per esempio nella regia. Resta il fatto che i teatri di tradizione fanno un'attività serissima, di alto livello, pur non avendo masse artistiche stabili. I professori d'orchestra, che si lamentano di non poter svolgere prestazioni fuori dall'ente di appartenenza (cosa che comunque hanno sempre fatto), sono degli artisti stabili, ricevono un emolumento sicuro e se lo dovrebbero far bastare. Liberalizzare la presenza di masse artistiche nei grandi enti non solo porterebbe vantaggi economici, ma consentirebbe a questi artisti di lavorare ovunque vogliono. La fondazione lirica è rassicurante ma anche vincolante. Penso che si possa mantenere il suono di un'orchestra e la forza di un coro anche non avendoli a libro paga quattordici mesi all'anno. Tuttavia bisogna tener conto di quanta è l'attività che una fondazione lirica svolge; se è un'attività di centocinquanta sere all'anno, forse la stabilizzazione delle masse artistiche conviene. Senza dimenticare che la qualità artistica deve sempre essere sottoposta a esami. D'altronde anche l'organizzatore è costantemente giudicato; gli errori sono sempre dietro la porta.

Un teatro comunale di tradizione, anche se dedica grandi energie e risorse all'attività lirica, svolge poi una funzione su tutti gli altri generi dello spettacolo dal vivo. Il teatro comunale è il modello del servizio culturale alla comunità piccolo-media, di “provincia”. I teatri comunali hanno il controllo da parte dell'ente locale, ma non sono sottoposti a stress di carat-

tere economico-finanziario. I teatri di tradizione sono un esempio da seguire, anche diminuendo il numero delle fondazioni liriche, che hanno bisogno di enormi risorse per essere un brand italiano nel mondo. Il San Carlo, nel primo Ottocento, è stato il più famoso teatro lirico d'Europa. Napoli era governata da monarchi forcaioli ma molto attenti all'arte; era una capitale che purtroppo è stata declassata, ma un teatro come il San Carlo deve avere riconoscimenti particolari. Le fondazioni liriche hanno dunque queste criticità. I teatri stabili pubblici devono imparare a rapportarsi con i privati che ormai svolgono la loro stessa funzione, con tutti i soggetti che nel teatro italiano assommano la produzione, la gestione e anche la ricerca. Mi rifaccio a parole d'ordine degli anni Settanta. Oggi si parla molto di residenza, che io vedo come un luogo e un artista che si incontrano e si mettono insieme per un periodo definito. L'artista porta una ventata di novità e il teatro fornisce all'artista una struttura che accresce la sua esperienza. Oggi il termine residenza è usato per dire: non sono uno stabile, ma produco spettacoli e ospito compagnie; non è così. La residenza è una grande occasione perché un artista possa cominciare o continuare "serenamente", per un certo periodo, la sua avventura. Oggi questo può naturalmente avvenire per la prosa, ma anche per altri contenuti e linguaggi artistici.

È ovvio che gli stabili pubblici non sono più quelli degli anni Cinquanta. Hanno bisogno di stare sul mercato, di aprirsi di più alla ricerca, ma proprio per questo si misurano con gli altri teatri. Soprattutto nelle grandi città l'erogazione del servizio pubblico è ripartita fra vari soggetti. Nei centri non metropolitani ci sono casi diversi, si pensi a Parma, dove il teatro stabile nasce all'interno di un cut da amici che sono riusciti ad affermare una modalità e anche a convincere gli enti locali. Per quanto riguarda noi milanesi il Piccolo rimane un faro, un bastione da difendere comunque. Certamente chi abbia avuto a Milano un'esperienza pluridecennale come noi dei Teatriditalia diventa un riferimento "pubblico". Anche se oggi ritengo che non abbia più senso discriminare categorie all'interno del comparto della funzione pubblica. Arrivo a dire che anche alcune compagnie si meritano questa definizione. Ci fu un tempo in cui la circolare ministeriale definì compagnie di questo tipo "semistabili" (per esempio la "Compagnia dei Giovani"). Ci sono compagnie, alcune autogestite, alcune di carattere impresariale, che hanno questa forza, questo patrimonio di continuità, che portano avanti da tempo il lavoro di un artista.

In fondo sono le attuali compagnie "capocomicali". Per esempio, Glauco Mauri, aldilà degli aspetti economici e organizzativi della sua compagnia, è un capocomico di oggi.

Certo, io ho usato il termine “autogestite” che forse si fa decifrare di più. Fioravante Cozzaglio è un impresario teatrale non-artista nel senso più nobile del termine, è un altro esempio delle compagnie cui mi riferivo. Che poi sono il fondamento di un’altra nostra caratteristica storica che è l’itineranza, la tournée. Nel nostro Paese ci sono almeno ottocento punti ben attrezzati per accogliere compagnie. Sarebbe un vero peccato farli morire a vantaggio di una stanzialità che secondo me impoverirebbe il sistema. Voglio ritornare sul concetto di un teatro che abbia continuità basata sulla figura di un artista, e che può essere sia stanziale che itinerante. Se la progettualità si sviluppa con la corresponsabilità dell’artista, ha poca importanza la forma in cui si svolge questa attività. Se ho una funzione pubblica posso chiedere denaro pubblico anche per sostenere la tournée che mi consente di portare lo spettacolo in varie comunità. Il pubblico che “va” alla lirica è abituato alla mobilità, non è numeroso perché le recite sono poche; non so se la prosa potrebbe permetterselo. La legge Corona ha creato dei punti fermi, è intervenuta sull’attività impresariale che era relativamente degenerata; però ha tolto la possibilità di approccio alla lirica per tanto pubblico del territorio. La prosa non deve correre questo rischio, proprio per le sue radici: la commedia dell’arte, le compagnie familiari, i grandi attori. Il tema dell’itineranza è segnato nella storia; così come a partire dal teatro di corte è stato segnato il tema della stanzialità. Viviamo da sempre su questo doppio percorso; annullare uno non avvantaggerebbe l’altro. Naturalmente anche nella tournée, nei meccanismi della distribuzione, ci sono le criticità, basti pensare agli “scambi”. Nel nostro Paese il produttore e il mercato sono più o meno la stessa cosa, prima di tutto perché sono finanziati dalla stessa mano e poi perché il produttore spesso sta nel proprio teatro e lì può accogliere altre esperienze. È una situazione specifica, diversa da quella anglosassone; non mi sembra negativa; vedo il bicchiere mezzo pieno.

La tournée è certamente diseconomica; inoltre molti stanno dicendo “di nuovo” (corsi e ricorsi) che l’arte ha bisogno di nuovi spazi e il pubblico (specialmente gli “internauti”) ha bisogno di nuove modalità. Crede-re nella tournée significa credere ancora nei teatri storici e non storici del nostro Paese, cioè nella sala teatrale tradizionale?

Credo che la tournée sia indispensabile per valorizzare questa rete di teatri. Ma è indubbio che il teatro “all’italiana” è limitativo nei confronti della creatività artistica; è uno spazio imm modificabile: il pubblico sta davanti a una scena da cui riceve una comunicazione. È vero che oggi ci vuole un rapporto con lo spettatore che non sia così vincolato, così istitu-

zionalizzato; se si costruiscono nuovi spazi bisogna pensare che siano più aperti, modulari. Ma la sala teatrale non perderà il suo fascino a vantaggio di altre esperienze che sono utili, incoraggiabili e arricchenti, perché è il luogo della ritualità; l'innovazione vive di pari passo con la ritualità. Pensiamo ai giovanissimi che si lamentano di essere costretti a venire a teatro, dove non si può mangiare, parlare, alzarsi. Riflettendo su questi aspetti tempo fa abbiamo portato, per primi con il festival "Milano Oltre", la compagnia "Fura dels Baus" all'Ansaldo; questa compagnia, pur mantenendo la sua provocatorietà, si è poi avvicinata alla convenzione. Ci sono gli spettacoli all'aperto, le installazioni, le performance, che hanno bisogno di luoghi diversi. Il rito, con le sue regole certe, si è molto aperto. Ma ciò che non toglie che lo spettatore debba essere messo nella giusta concentrazione per accogliere quanto gli viene proposto, e quindi anche per poter interagire. L'interazione è sempre avvenuta; a livello razionale, come diceva Paolo Grassi, oppure con la pancia, come diceva Stanislavski, cioè attraverso l'emozione. Ci sono compagnie che mantengono lo spettatore in poltrona ma lo aggrediscono con azioni forti, molto empatiche sul piano dei suoni. Il rapporto tradizionale ha avuto un avanzamento, ma non una cancellazione. Il teatro sa adeguarsi all'offerta di spazialità che gli viene fatta. Una cosa è produrre una tragedia a Siracusa, dove il rapporto è quello rituale ma c'è un contesto eccezionale; una cosa è essere di fronte a una compagnia come la "Fura", che riesce a mettere insieme una comunicazione drammaturgica forte con un segno estetico innovativo, diverso. Quindi tutto è teatro. Spazi tradizionali e spazi strani possono camminare parallelamente.

Siamo partiti da Paolo Grassi che si è "inventato" i teatri stabili e anche il loro rapporto con la Pubblica Amministrazione. Da allora, secondo te, cos'è nato dagli organizzatori e cosa dagli artisti?

Dagli organizzatori è certamente nato il teatro pubblico. L'idea della cooperazione (anni Settanta) è invece da attribuire agli artisti, certamente "guidati" da un organizzatore. Il quale, ripetiamolo, deve essere sempre al servizio dell'arte, perché senza l'arte l'organizzatore è niente, mentre l'arte da sola può esistere. Con gli artisti dobbiamo avere una dialettica, ma il nostro mestiere è di interpretare il loro cammino. Le cooperative sono nate per volontà degli artisti; mi riferisco alle tre grandi: gli Associati che erano attori di grande peso come Sergio Fantoni (e Fortunato, Sbragia, Garrani, Vannucchi); il Teatro Insieme e il Gruppo della Rocca rappresentano la creazione "sessantottina" di attori che lavoravano nei teatri pubblici. Però anche in queste esperienze c'è l'intelligenza dell'organizzatore: strategica e raffinatissima quella di Guazzotti con la Roc-

ca, concreta ma altrettanto profonda quella di Fulvio Fo con gli Associati. Mauro Carbonoli abbandonò le lusinghe della carriera d'attore per organizzare il Teatro Insieme. Quindi gli artisti si sono detti: gestiamo direttamente i nostri strumenti in autonomia, però senza fare a meno di persone che avessero uno sguardo generale sul sistema teatrale e quindi potessero agevolare il cammino di una forma anche giuridicamente nuova come le cooperative. Dopo, l'evoluzione del teatro pubblico (per esempio i circuiti) è stata ancora un merito degli organizzatori.

L'organizzatore non è un "fiancheggiatore" dell'artista e, secondo me, è molto diverso dal manager di cui tanto si parla. Il manager è uno che ha una visione economico-finanziaria, una visione strategica dei mercati (ma il nostro mercato è così particolare, come dicevo prima) e soprattutto una visione di costruzione dell'azienda, delle dinamiche del lavoro interno. L'organizzatore teatrale è un operatore culturale, che proviene dall'impresario e anche da una figura storica fondamentale come l'amministratore di compagnia; è un uomo che sta fra il palcoscenico e la scrivania, e prima stava a metà fra il palcoscenico e i camerini dove faceva amministrazione seduto sui bauli. Gli attori avevano un rapporto fiduciario con l'amministratore; nel primo Novecento avevano subito pressapochismi; alcuni si ritrovarono senza contributi. Negli anni Cinquanta e sessanta l'organizzatore si è dovuto inventare una "finanza". Quando non c'era ancora il credito teatrale della BNL, gli impresari o erano ricchi o andavano dagli usurai o avevano, i più solidi, la possibilità di ottenere un prestito dall'Enpals. L'organizzatore pubblico si rivolgeva agli enti locali, ma si è anche inventato le tesorerie, il modo di scontare le lettere e i contratti; si è creato una piattaforma finanziaria che prima non c'era. I "pagati" non esistevano, si andava sulle piazze a percentuale cioè si rischiava; si toccavano con mano gli oneri dei portaceste o delle cantinelle. È la grande scuola dell'amministratore teatrale, che seguiva la compagnia. Oggi il "direttore organizzativo" sta in teatro ma la compagnia è un microcosmo pieno di umori che vanno "gestiti", ed è un lavoro da organizzatore non da manager. Oggi l'arte e la vita aziendali sono due parti più definite. Ma il rapporto fra artista e organizzatore è sempre dialettico se non conflittuale. In verità oggi l'artista si rende maggiormente conto di cos'è la gestione di un teatro, di cosa significa tenere in piedi un'impresa. In passato l'artista si sentiva strumentalizzato dall'organizzatore. L'artista, allora come ora, ha bisogno del suo spazio di riflessione. La tournée lo impedisce perché è un tempo morto. La giornata, se è fatta di viaggi-ristoranti-alberghi, ti crea un deficit nella tua possibilità di progettare le attività future.

Il rapporto fra artista e organizzatore è sempre in un equilibrio non fa-

cile, anche perché l'organizzatore tende a influenzare le scelte dell'artista, è portato a dare suggerimenti all'artista talvolta diretti ad agevolare il proprio lavoro. Tenendo i contatti con i teatri, l'organizzatore non può non sapere cosa si aspettano. Non è facile tenere una linea artistica rigorosa. L'organizzatore pensa di avere la temperatura del mercato, la percezione di quello che il pubblico vuole; quindi gli nasce la domanda su chi "servire": l'artista o il pubblico? è indispensabile rinnovare o è meglio mantenersi nell'ambito della convenzione? Sono interrogativi molto importanti, che sono sulle spalle dell'organizzatore, che devono essere filtrati da lui, perché non è un manager concentrato esclusivamente sui conti e sulla produttività, perché non è estraneo alle scelte artistiche. Da quando ci siamo trasferiti in questo nuovo teatro, così impegnativo, decidiamo – con Elio [De Capitani] e Ferdinando [Bruni] – tutto insieme. Certamente sono loro ad avere l'ultima parola su quello che vogliono mettere in scena. Non puoi costringere, affaticare un artista per fargli fare una cosa che non sente. Non mi piacciono, come accade talvolta, atteggiamenti per cui, se lo spettacolo è andato male è colpa dell'organizzatore, se è andato bene è merito dell'artista. È un lavoro complementare. È sbagliata la mentalità, abbastanza diffusa, che sottovaluta l'ospitalità rispetto alla produzione. L'artista deve occuparsi anche dell'ospitalità. Qui, nel nostro nuovo teatro, perseguiamo una condivisione del progetto complessivo: i titoli e gli autori da presentare, l'assunzione di rischi o no sul piano culturale ecc.

Per chiudere vorrei "mettere alla prova" questa totale convergenza artistico-organizzativa (con una sorta di privilegio lasciato comunque all'artista) di cui stai parlando. Nel 1996 il legislatore ha reso il sovrintendente una figura manageriale, padrona a tutti gli effetti della gestione delle fondazioni liriche; qualche anno prima il ministro Tognoli aveva decretato la direzione unica per gli stabili. Con una azienda complessa come l'Elfo Puccini, non pensi mai che dovrebbe essere l'organizzatore (proprio quello da te indicato, quello che è un operatore culturale) a esercitare l'ultima parola?

Nella mia esperienza professionale mi sono trovato a reggere, molto faticosamente, questo ruolo "unico". Non mi è piaciuto perché temo la solitudine. L'equilibrio difficile con un artista che non ti sia sottoposto, io lo considero un patrimonio, un'apertura del pensiero, non una limitazione, anche se questo comporta dei duri momenti di confronto. Il sovrintendente di una fondazione lirica è davvero solo, però si può dotare di un consulente artistico, di un direttore musicale, di un maestro del ballo ecc. in una struttura così complessa è anche opportuno fissare un vertice in capo a un'unica

persona. Eppure, secondo me, sarebbe meglio che le responsabilità venissero equamente ripartite fra il direttore artistico e il sovrintendente, che spesso non può essere preparato musicalmente. Nella prosa fu un gesto rivoluzionario quello di indicare un direttore unico, ma fece perdere un patrimonio interessante come quello della “coppia” direttiva; perché in un percorso di scelte, di immaginazione, è sbagliato mettere in soggezione o gli organizzatori o gli artisti. Certamente la diarchia aveva messo in luce una serie di difficoltà. Si arrivò a scioglierla perché la parte artistica esondava soprattutto i limiti economici e quindi danneggiava la struttura. Dopo, non è che la situazione sia migliorata. È da un accordo che può scaturire un percorso di sana gestione. Non è stata eliminata nemmeno la conflittualità perché comunque si è dovuto ricorrere a un consulente artistico o a un regista stabile, che ha posto problemi in maniera ancora più libera di prima, proprio perché deresponsabilizzato. Sarebbe opportuno ripensare a queste forme strutturali. Un teatro stabile messo in mano solo a un organizzatore, anche un organizzatore di cultura, potrebbe perdere la specificità della nostra esperienza. È una fortuna che gli artisti siano corresponsabili dell’impresa, perché solo così possono fare delle scelte che vadano in uno con i bisogni dell’impresa, cambiare improvvisamente i programmi. Questa impostazione non si può applicare a tutti i casi. La fusione fra Elfo e Portaromana ci è costata un lungo periodo di analisi e di approfondimenti; significava correre il rischio di giocarsi il proprio bagaglio; siamo arrivati a metterci anche il festival Milano Oltre; siamo diventati il primo esperimento di rete. Non è un’esperienza facilmente ripetibile. Ma sono convinto della necessità della condivisione e della diarchia. L’organizzatore, messo nelle condizioni di considerare le migliori opportunità che ti può dare un artista, lavorerà perché il progetto ottenga il massimo risultato. Certamente non è mai idilliaco. Ci possono essere grandi spaccature, soprattutto negli stabili. Quella delle fondazioni liriche è una situazione a se stante. Uno che ne ha fatto le spese è stato Carlo Fontana; si è buttato per aria un ente quando forse si potevano dividere equamente le responsabilità.

Naturalmente ci sono delle deleghe all’organizzatore e altre all’artista. Ci sono aspetti che vanno invece condivisi, per esempio la politica nei confronti del pubblico; le responsabilità dell’esito di uno spettacolo non si possono distribuire in modo asimmetrico. Sto forse parlando di un eldorado che non si potrà più creare. Penso che si andrà avanti sul direttore unico. Ma la nostra esperienza è basata su una consapevolezza degli artisti, su un lavoro che viene da lontano. Non si deve creare l’ente prima dell’esistente. Nei teatri comunali il direttore unico può avere un senso, per l’ampiezza dell’offerta che devi presentare, per il fatto che sei l’unico

teatro della città, che devi lavorare per “i pubblici” e non per il pubblico, per “gli artisti” e non per l’artista. L’organizzatore apre le porte del teatro a un’intera comunità, deve stare lì a ricevere il pubblico, lo aspetta alla fine perché deve saper cogliere il significato della serata, per registrare quella temperatura che gli consentirà di non sbagliare nella stagione successiva. Nei teatri comunali un direttore unico può mettere a frutto meglio le poche risorse e costruire meglio i cartelloni; può rapportarsi meglio ai vari soggetti sociali della città. Laddove si fa invece una prevalente attività di produzione, ribadisco che non vedo la solitudine dell’organizzatore ma vedo la doppia conduzione. Mi rendo conto che la coppia litiga, che uno può darsi da fare per “tradire” l’altro; abbiamo avuto esempi nefasti di rivalità. E tuttavia continuo a credere che la dialettica fra artista e organizzatore sia la più utile per il teatro.

(31 marzo 2012)

Marco Tutino esordisce come compositore nel 1976; da allora la sua musica viene programmata ed eseguita con successo di pubblico e di critica in tutto il mondo dalle più prestigiose istituzioni concertistiche e nei principali teatri d’Opera. Negli anni la sua attività si è sviluppata soprattutto in campo teatrale: dalla prima opera *Pinocchio* (1985, commissionata dall’ICOSS di Vienna e Opera di Genova) a *Senso* (2010, commissionata dal Teatro Massimo di Palermo).

Parallelamente, dal 1990 inizia a ricoprire incarichi di responsabilità organizzativa e artistica nei teatri lirici italiani. In particolare, dall’ottobre 2006 al gennaio 2011 ricopre il ruolo di Sovrintendente e Direttore artistico del Teatro Comunale di Bologna, iniziando una faticosa opera di risanamento che porterà il teatro a estinguere il suo debito finanziario e a ridurre sensibilmente le sue perdite economiche. Fonda a Bologna, nel 2008, la Scuola dell’Opera Italiana, accademia di alto perfezionamento delle professioni del teatro lirico, che ha lo scopo di insegnare e tramandare lo stile italiano dell’arte lirica. Nel 2009 diventa presidente dell’Anfols, l’associazione che riunisce tutte le fondazioni liriche italiane, dove avvia la riscrittura e la contrattazione del nuovo contratto nazionale per i dipendenti delle Fondazioni liriche italiane.

Quali pensieri ti hanno provocato le mie considerazioni/domande?

In un momento in cui sono in atto trasformazioni economiche e sociali oggettive, e nel quale l’analisi di questa crisi come crisi sistemica è certa-

mente corretta, si sente il bisogno di una rifondazione generale, di un nuovo contesto di valori, chissà con quale fatica. Non ne usciremo né rapidamente né in maniera indolore, soprattutto nelle istituzioni perché sono le più contigue all'identità costitutiva del sistema, le più correlate, quindi quelle che più risentono di una disgregazione. Questo processo è in atto da molti anni ed è da tempo che, del tutto inascoltato, lo segnalo. Da Presidente dei Sovrintendenti già nel 2008 dicevo che saremmo arrivati alla situazione di oggi. Sapevo che la gravità del processo in atto fosse compresa in tempo e si potesse rimediare, ma non è successo. Quindi alla domanda se l'esistenza delle istituzioni liriche abbia ancora una congruità, temo di dover rispondere con rammarico che, così come sono costruite e organizzate, queste istituzioni non hanno più senso, o meglio, non riescono a onorare il loro senso e il loro scopo e non possono che soccombere nell'impatto con la realtà che sta cambiando. Dalle più fragili alle più solide, saranno costrette a trasformarsi radicalmente o a scomparire. Se invece la domanda è sulla natura del bisogno di teatro e di musica insito nell'uomo occidentale, bisogna innanzitutto osservare cosa succede nel mondo, perché l'Italia non è il mondo, anzi: è un luogo dal quale l'osservazione risulta molto particolare e molto caratteristica. Se si guarda il mondo, il teatro e la musica ci sono ancora, eccome: e lo spettacolo dal vivo è prevalente sul resto. È evidente che il nostro Paese ha avuto dei recenti problemi di regressione culturale, e che da noi la sottovallutazione dell'importanza della cultura nella crescita complessiva del Paese sia ancora molto forte e radicata. Ciononostante non mi sembra che il bisogno sia del tutto scomparso o sostituito. Che si organizzi e si strutturi in modo diverso la risposta a questo bisogno, secondo me è inevitabile, superando dei tabù centenari che sono tipici della nostra storia. Se ci si addentra nel come queste istituzioni dovrebbero cambiare, ci si imbatte in mille ricette, nelle esternazioni di chiunque (non c'è campo più infestato da discorsi da bar e da provetti "allenatori della nazionale" come il nostro), e anche nei filtri ideologici di sempre, che dovrebbero essere i primi a sparire perché impongono una quantità di paletti insopportabile. I nostri ragionamenti sulle istituzioni e sul loro divenire sono quasi sempre viziati da condizionamenti politico-ideologici, molto provinciali del resto, mentre oggi bisognerebbe adottare un po' di spregiudicatezza e di laicità verso questi temi.

Il bisogno di teatro musicale, che qui assumiamo soprattutto come teatro d'opera, oggi continua a coincidere con l'edificio teatrale tradizionale che comunque ne ha scritto la storia?

Anche su questo sarei molto aperto. È evidente che l'opera, soprattutto il melodramma, ha bisogno di un luogo che rispetti delle condizioni acusti-

co-sceniche. Il melodramma è fondato sulla trasmissione della voce pura, senza amplificazione, e anche su un apparato scenico “decoroso”. Il pubblico ha sempre avuto, già agli albori di questo genere di spettacolo, delle richieste di “immagine”, che oggi si sono molto evolute. È necessario quindi un luogo all’altezza di queste due esigenze: quella ormai quasi fisiologica del pubblico di “vedere” cose adeguate al livello delle informazioni visive che oggi il pubblico ha, e quella di sentire bene la voce. Ciò non significa che la partita si chiuda lì. In buona sostanza il luogo di partenza di un “prodotto” lirico deve avere queste due caratteristiche, che naturalmente possono non coincidere con un teatro “all’italiana”. Detto questo, sono convinto che la trasmissione del prodotto debba avere anche altre strade, aldilà delle mura dell’edificio teatrale. Se è vero che il prodotto del teatro musicale dovrebbe essere fruito dal vivo, è anche vero che lo si può diffondere dal vivo non rispetto al luogo ma rispetto all’evento. Sto parlando dello streaming, che non sostituisce l’esperienza diretta ma costruisce in maniera virtuosa e moltiplicatoria una futura audience; mantiene viva la necessità con altri mezzi che non sono quelli di comprare un biglietto per una serata. Su questo si è investito poco, perché si ha avuto paura che questa tipologia diversa di fruizione potesse diventare quasi una autoconcorrenza. Credo invece che siano due cose assolutamente diverse; ci si rivolge a persone che comunque in quel momento non metterebbero piede in un teatro, inducendo in loro un effetto di “aura” intorno al luogo dove si produce lo spettacolo assolutamente benefico. È una moltiplicazione mediatica di un messaggio che oggi è anacronistico che resti chiuso in uno spazio angusto. È un indotto che semmai giustifica la sopravvivenza dello spettacolo dal vivo. Se milioni di cinesi, per esempio, avessero la possibilità di scaricare, con tecnologia adeguata, un’opera del Regio di Torino, questo probabilmente si tradurrebbe in un beneficio anche economico per il teatro. All’estero si sta investendo molto su questo, anche se sono ancora pochi i punti di ricezione. Una ricerca di marketing su questo tipo di diffusione, approfondendo anche gli aspetti di audio, andrebbe fatta. Oggi la tecnologia per una cosa del genere non presenta costi enormi.

A proposito di allargamento del pubblico, come vedi il ricorrente dilemma stagionalità/repertorio?

Non ho nessun pregiudizio ideologico in un senso o nell’altro. Tutti sanno che i due esempi estremi sono il sistema tedesco, repertorio, e quello italiano, stagionalità, cioè rappresentazione unica di un titolo che viene poi accantonato senza sapere se verrà ripreso o più probabilmente noleggiato a terzi. Questo dipende da abitudini culturali stratificate da secoli; mi sembra

velleitario pensare di scardinare tali abitudini con un semplice gesto di volontà organizzativa. È certamente una modalità che può influire molto sui costi di produzione, ma andrebbe modulata con gradualità, perché il pubblico italiano non è ancora abituato a questa prospettiva. O facciamo questa trasformazione confidando che il pubblico si adegui, oppure rischiamo moltissimo. Forse si potrebbero cercare vie di mezzo, anziché virare radicalmente verso un'altra organizzazione. Credo che potremmo insinuare l'idea che un titolo non muore da una stagione all'altra, ma con grande cautela, perché il pubblico italiano potrebbe non fare l'abbonamento, che per il nostro sistema è la chiave di volta. L'abbonamento è determinante perché viviamo nella convinzione che, oltre a quel circoscritto pubblico, ci sia il nulla. Siamo terrorizzati di perdere il pubblico che ci segue fedelmente abbonandosi. È un "muro" che ci oscura totalmente la vista. L'abbonamento costruisce i dati del botteghino. Però è un ragionamento che ti fossilizza. Puoi immaginare strade di programmazione del tutto diverse se parti da un pubblico differente. Con il pubblico degli abbonati il rapporto è doppio: tu gli dai quello che ti chiede, e il pubblico te lo chiede perché tu abitualmente glielo dai. È un po' come la televisione, che si dice costretta a fare il trash perché il pubblico risponde bene al trash. Fare esperimenti è rischioso per tutti.

Ma il "non" pubblico che vorresti attirare con lo streaming, non sarebbe a maggior ragione attirabile attraverso la formula del repertorio, oppure avrebbe comunque "soggezione" (vecchia quaestio) del luogo teatrale tradizionale?

Nei teatri ovviamente non puoi aumentare la capienza, ma potresti aumentare il numero delle recite e cercare di non far venire sempre le stesse persone per il fatto che hai capito quanti sono i fidelizzati e quante sono le recite sufficienti a soddisfarli. Tu cerchi di fidelizzare un pubblico che occupi totalmente lo spazio disponibile in teatro; ma così facendo ti precludi una "fonte di energia rinnovabile" per chissà quanto tempo... È importante avere una fidelizzazione, ma è evidente che questa fidelizzazione può diventare una zavorra che in un momento di tempesta rischia di far naufragare la nave, perché se nessuno compra il biglietto senza essere abbonato, e l'abbonato per mille motivi ti abbandona di colpo, il disastro è inevitabile. Come si affronta questo paradosso, dando per scontato (e non lo è) che da un punto di vista organizzativo interno sia possibile aumentare la produzione? Difficile una ricetta comune, ma, per esempio, un teatro dovrebbe avere non uno ma più cartelloni differenziati rispetto al pubblico frequentante, e senza dare l'impressione che ci sia un cartellone di serie A e uno di serie B

rispetto alla qualità. Cartelloni diversi semplicemente correlati a richieste diverse, ma per svilupparli bisogna verificare o indurre questa domanda. Non basta esporre una programmazione e attendere gli spettatori. Oggi le tecniche di diffusione devono essere sofisticate, e questo è un altro aspetto sul quale si è investito poco.

Un esaurito in abbonamento dovrebbe essere, per una istituzione, un ottimo motivo per andare oltre.

Certo. È persino banale dire che non bisogna sedersi sugli allori. È vero anche che quando sei arrivato a certi risultati, sai che se aumenti le recite il rapporto costi/ricavi crolla. Ma è proprio quello il momento in cui bisogna forzare il sistema, sperando di cambiarlo. Un sistema arrivato alla saturazione non è perfetto, anzi: è destinato a morire. Il processo può continuare; se tu lo arresti e ti nascondi dietro le presunte impossibilità tecniche, hai decretato la tua fine. Vuoi perché il pubblico non è eterno fisicamente, vuoi perché il ricambio è difficile, vuoi perché ci sono le crisi economiche. Allora vengono a mancare le spinte organizzative, e secondo me molti teatri fanno questo errore, di fermarsi su quella che ritengono essere la loro massima performance. Non esiste la massima performance di un mercato, esistono le trasformazioni: un bravo manager deve avere questa frase scritta sul muro del suo ufficio. Ci deve essere un marketing che lavora su nuovi mercati, sia dal “vivo” che dal “morto”. Prima ho parlato sia dello streaming che di cartelloni alternativi. Quando sono arrivato a Bologna, per prima cosa ho inventato un cartellone che si chiamava “L’altro Comunale”, che fruttò molto al teatro in termini di immagine e di radicamento sociale. “L’altro Comunale” andava a sondare ciò che avveniva in città e, invece di fermarsi lì, trasportava alcune cose al Comunale facendole diventare un momento di eccellenza. Questa stagione alternativa aveva quindi poche produzioni e molte ospitalità, aprendosi a qualsiasi genere di spettacolo e sfruttando tutti i giorni liberi dall’attività lirica.

Mi pare piuttosto originale, perché hai applicato una funzione, del tutto irrituale nell’istituzione lirica, di “servizio”, quasi di “esercizio”.

Sì. Lo spazio, la sala del Comunale, era una concessione gratuita insieme ai servizi base, e gli incassi erano dello spettacolo ospitato. Improvvisamente tutta Bologna si è ritrovata al Comunale, e questo ha fatto aumentare lo sbigliettamento e quindi ci ha permesso di programmare qualche recita fuori abbonamento, anzi: di istituire, perché non esistevano, delle recite fuori abbonamento. Senza quella attività diversa nei confronti della città, non sarebbe stato possibile.

Questa esperienza mi pare dimostri, in chiave positiva, che anche in una città come Bologna molti cittadini hanno “soggezione” del teatro.

Assolutamente sì. Non solo i giovanissimi, anche i trenta-quarantenni hanno questa soggezione: come mi vesto, come mi devo comportare, e se mi annoio, e se devo fare delle code, non posso andarmene; è molto meglio andare al cinema. Prima devi infrangere queste barriere. In “L’altro Comunale” proiettavo dei film con l’orchestra dal vivo in collaborazione con la cineteca cittadina. In questo modo siamo arrivati a un pubblico che non si era mai visto in teatro. Un altro canale importante è stato facebook con la sua capacità di mobilitazione; abbiamo fidelizzato almeno tremila persone con questo strumento, con una card loro riservata, e alcune recite in esclusiva per loro. È stato un buon modo di superare la fossilizzazione dell’abbonamento. L’abbiamo adottato con successo anche per i concerti sinfonici, dove ci sono più giovani, l’età media scende.

Perché hai deciso di fare il sovrintendente?

Questo attiene un po’ al mio carattere. Volevo testarmi in un ruolo dove puoi comunque tentare di cambiare le cose. Avevo capito, per esperienza diretta, che il direttore artistico non ha possibilità di incidere su nulla, se non sulla programmazione, che ovviamente è importante perché alla fine fa l’immagine qualitativa del teatro; però dal punto di vista di organizzazione interna, di marketing, di comunicazione – che poi sono il “cosa succede” di questa programmazione – il direttore artistico è del tutto esentato. Basta saperlo, e quindi non cercare di metterci lo zampino. Da direttore artistico ho scelto di non disturbare, anche perché avevo profonda stima del mio Sovrintendente... ma poi mi è venuta la curiosità. Quindi ho accettato la proposta di Bologna per sfida, per capire se essere artista era limitante oppure no. Per esempio taluni organizzatori subiscono l’aura che circonda gli artisti. Ecco, un artista non la subisce certo. Un artista ha verso gli artisti un certo distacco, perché sa bene cosa c’è dietro, non può mitizzare il lavoro artistico come può fare un non-artista. L’artista è invece spesso un pasticcione con alcune abilità affabulatorie, e naturalmente anche un genio nel suo campo, nel migliore dei casi. Mi ha dunque stimolato il tentativo di gestire il lavoro artistico partendo da una consapevolezza diversa.

Aldilà del fatto che la legge vigente stabilisca che il direttore artistico è un consulente del sovrintendente, questo straniamento dalle seduzioni di cantanti e strumentisti il direttore artistico non potrebbe praticarlo in una conduzione perfettamente paritaria con il sovrintendente?

Potrebbe, ma è utopistico. Non si può comandare in due. La legge ha

sanato il rapporto fra le due figure. Nel rapporto quotidiano il direttore artistico non può essere più di tanto dialettico con il sovrintendente. Nonostante sia consapevole dell'enorme difficoltà di avere oggi questa figura, credo che in teoria la cosa migliore resti il direttore unico. Per altro, nel mondo è così. Il vero problema è che in Italia non si considera che per fare un mestiere ci si debba formare adeguatamente. Un manager che vuole dedicarsi alla conduzione di un teatro lirico deve studiare, deve crearsi una formazione di base sul piano musicale. La musica non è soltanto a disposizione di chi ha un grande talento artistico. Non è impossibile consentire a un manager di farsi un bagaglio educativo musicale. Le mille tecniche che il fare musica comporta sono un sapere a disposizione di tutti, a livello teorico. È evidente che può accadere l'opposto: l'artista può studiare il management. Naturalmente in ambedue le situazioni ci deve essere una attitudine. Per imparare una materia, anche su un piano semplicemente propedeutico, devi esserne interessato e portato. Ci sono molti artisti che non potranno mai approcciare la materia organizzativo-amministrativa; così come personalità molto "ragionieristiche" che hanno una sorta di repulsione nei confronti dell'arte. Coloro che hanno una impossibilità personale ad accostarsi all'uno o all'altro aspetto, non devono dirigere teatri; invece la maggior parte dei Sovrintendenti italiani sono ottime persone che però non amano né la musica né la cultura. Chi ha invece una specializzazione in un aspetto e magari una propensione verso l'altro, può fare bene il Sovrintendente, a patto che studi e che scelga bene i suoi collaboratori. Il problema dell'Italia è educativo. E non solo nella musica, sia ben chiaro.

Apriamo il travagliato capitolo delle risorse umane, con una domanda un po' particolare: è vero che la stabilità delle masse artistiche è una garanzia di qualità?

Da artista rispondo che non è così automatico. La stabilità in generale ha un valore economico e sociale per tutti gli individui, ed è scontato dire che sia una cosa positiva in sé. Fa parte delle legittime aspirazioni che ciascuno ha per la propria vita. Resta il fatto che i numeri della stabilità in Italia sono fra i più alti nel sistema occidentale. Mediamente la stabilità del posto orchestrale è una garanzia di qualità, di coesione necessaria, tuttavia questo non vuol dire che ogni professore debba avere un contratto di stabilità: è sufficiente che l'orchestra, come organismo in sé, sia in rapporto stabile con il teatro e che i professori d'orchestra siano in rapporto stabile con la medesima. Bisogna chiarire l'equivoco. La demagogia del posto fisso e anche la prassi delle assunzioni clientelari, hanno creato le basi per l'implosione cui oggi stiamo assistendo. L'orchestra deve essere

composta da elementi che lavorano insieme da più tempo possibile, da una maggioranza di elementi che hanno un'affinità e una consuetudine tra loro; ma questo non coincide necessariamente con la stabilità all'interno di un teatro. Il Teatro dell'Opera di Vienna assume di volta in volta l'orchestra, naturalmente con alcune garanzie. Se sei contento di una prestazione, cerchi di costruire un rapporto per mantenerla. Si può quindi avere un'orchestra di riferimento con la quale stabilire una convenzione e magari allestire tutti i titoli con la medesima; se poi per alcuni titoli viene chiamata un'altra orchestra qualitativamente degna, la cosa non inficia il risultato artistico; anzi: può essere di stimolo e di confronto. Quindi la formula è la fidelizzazione di una orchestra autonoma al fine di diminuire i costi rispetto alla stabilità; ci sono varie modalità con cui darsi reciprocamente delle garanzie, a cominciare dalla durata pluriennale dell'impegno. La perdita di protezioni tipiche della stabilità deve essere compensata sia da emolumenti più alti sia dalle altre prestazioni che l'orchestra può e deve fare. Il discorso può valere anche per il coro, che tuttavia ha oggettivamente più difficoltà ad avere un'attività autonoma. Naturalmente tutto ciò significa ribaltare i privilegi e i limiti che caratterizzano la stabilità nelle fondazioni italiane; e naturalmente tutte queste ipotesi devono valere per il futuro garantendo a chi è stato assunto a tempo indeterminato di conservare quel contratto sino alla fine. Da Presidente dei Sovrintendenti ho cercato di riformare il CCNL dei teatri lirici, che da decenni ha un format immutato. Ma l'idea di cambiare la struttura, la filosofia del CCNL è stata velleitaria; da solo non potevo farcela. Forse in questo caso la mentalità dell'artista ha avuto il sopravvento. Scrivere un nuovo CCNL, con l'aiuto di altri, avrei potuto farlo; ma farlo digerire a tutti per applicarlo, devo ammettere che non è il mio mestiere. Mi riferisco al lavoro della mediazione, anche se sono convinto che anche un grande diplomatico in questo caso non ci sarebbe riuscito. Resta il fatto che il CCNL vigente non è più sincronico con i tempi dal punto di vista di retribuzioni, norme, flessibilità; è "ottocentesco" se lo si paragona ad altri contratti. La rigidità di questo contratto comporta dei danni ai lavoratori, anche se assicura loro dei privilegi, a mio parere non così irrinunciabili. Perché è un contratto che a ben vedere da una parte mette a rischio il posto di lavoro con le sue rigidità, e dall'altra agisce in un contesto privo di ammortizzatori sociali; i lavoratori dello Spettacolo sono tra i pochi a non averli; se una Fondazione fallisse davvero, per centinaia di dipendenti sarebbe finita. È un contratto "nazionale" che però non determina nessuna ripercussione sociale; tanto vale che si facciano solo contratti aziendali. Come di fatto poi avviene...

Parliamo anche dei tecnici, che spesso rappresentano un'altra rigidità dei teatri lirici.

Il teatro, in generale, non può vivere con regole fisse sugli orari e su tutta l'organizzazione del lavoro, perché in teatro le esigenze cambiano di minuto in minuto. Le norme che inchiodano un teatro lirico, penalizzano la produttività e di fatto impediscono al teatro di crescere, non gli consentono variazioni in corsa. Ma l'alternativa non è privare i lavoratori dei loro diritti. Per praticare veramente la flessibilità, bisogna pagare dei prezzi, fornire delle garanzie. Esempio: è vero che in teatro puoi avere delle emergenze, periodi in cui devi lavorare di più. Non si possono spalmare scientificamente le ore di lavoro su tutto l'anno; abbiamo un CCNL che non tiene conto del nostro mestiere. Naturalmente chi è stato assunto da una fondazione lirica non ha colpe. Qualcuno, in tempi sospetti, ha usato questi teatri per assumere persone. È per questo che oggi un buon 25% del personale, senza andare nel dettaglio dei reparti, è in esubero.

Se magicamente tu avessi a disposizione la flessibilità di cui parli, la useresti anche per portare la fondazione lirica in tournée tradizionalmente intesa, cioè non mi riferisco alle trasferte internazionali ma al territorio?

Certamente non mi sembra una forzatura. Penso che le Regioni dovrebbero fare più sistema quando si occupano di lirica, costruire delle reti che contrastino i feudi locali. La politica ha le sue ragioni, i Comuni hanno le loro legittime esigenze di protagonismo, di autonomia, di visibilità; però alla fine ciascuno pensa in un'ottica diversa da quella dell'ottimizzazione delle risorse. Ma se le risorse finiscono, bisogna valutare i risparmi che si possono fare mettendosi insieme. Secondo me bisognerebbe arrivare, per esempio, al fatto che ci sia una sola orchestra che fa lirica in una Regione. Dovrebbe essere una riforma, dovrebbe far parte di quelle rinunce che ti portano ad aumentare il lavoro prestato ma anche la retribuzione. È indubbio che le orchestre tengono di più a una attività sinfonica all'estero che a fare lirica sul territorio. Ma oggi credo che queste esigenze siano coniugabili e non contraddittorie, se si considera che la cosa più importante è la sopravvivenza delle istituzioni in questione.

Prima avevi accennato, rispetto al pubblico della lirica, all'importanza del "vedere". Parlando di tournée, il trasporto delle scene è uno degli oneri più gravi. Pensi davvero che la scenografia sia un complemento determinante?

Penso che la messinscena debba essere uno stimolo creativo, non una rinuncia. Non è sempre vero che tanti soldi significhino magnificenza. Un

altro preconetto è che tante risorse si traducano in sfarzo e quindi soddisfazione del pubblico. Non è così vero, ma bisogna rifletterci. Non bisogna partire da una magnificenza fissata storicamente e quindi immodificabile, il che vorrebbe dire che continueremmo a fare il teatro barocco per sempre. Bisogna verificare se ci sono delle tecniche nuove, sapendo che anche il concetto di ciò che il pubblico vuole “vedere”, si evolve. Rimane il fatto che chi va all’opera deve assistere a qualcosa di straordinario, non qualcosa di banalmente bello. La scenografia che nell’Ottocento stupiva, oggi non provocherebbe nessuna reazione. Ma anche quella di pochi decenni fa, oggi appare banale, polverosa, vecchia. La tecnologia può aiutare molto; secondo me bisognerebbe applicare alla scena le proiezioni in 3D. Il rinnovamento della scenografia è un altro argomento che non abbiamo indagato come si dovrebbe. Siamo rimasti alla concezione che la scenografia debba essere maestosa dal punto di vista materico, quindi frutto di un’enormità di lavoro e di materiali. Non è necessariamente così. Però è vero che all’apertura del sipario, lo spettatore deve vedere qualcosa che lo stupisce e che lo emoziona. L’obbiettivo deve restare quello di produrre un gioco di prestigio dal punto di vista visivo. Ma il come farlo non è fissato per sempre.

Sei partito da un sostanziale pessimismo sulle fondazioni ma poi hai indicato alcune linee di riforma. Per esempio ciò che hai detto sul sovrintendente “unico” significa abolizione anche delle consulenze?

No. Il consulente non deve essere più, per legge, il direttore artistico. Ma è evidente che ci può essere sul piano sia manageriale sia artistico, a seconda dei “deficit” di competenza che il sovrintendente unico può legittimamente avere, per quanto sia preparato e per quanto abbia “studiato”. Naturalmente stiamo parlando di competenze al di fuori di quelle fornite dallo staff organico, dalla struttura organizzativa del teatro, su cui il sovrintendente deve esercitare la sua leadership. La leadership è essenzialmente la capacità di avere autorevolezza e di farla valere empaticamente. Ma ciascun sovrintendente deve costruire un’organigramma consono alle proprie modalità di lavoro, altrimenti sarà una gabbia con cui scontrarsi. Ci sono due strade: o parcellizzi le responsabilità per controllarle indirettamente (divide et impera!), o centralizzi molto il comando. Io ho scelto la seconda. Avere tanti “direttori” che si costruiscono il loro feudo e finiscono invariabilmente per farsi la guerra, lo consideravo sbagliato per le mie caratteristiche. Io ho adottato un triangolo al cui vertice c’è il sovrintendente e sotto una parte artistica e una parte gestionale con a capo due dirigenti. Secondo me questa impostazione potenzia il controllo da parte del sovrinten-

dente; certo, deve essere appoggiata da una governance adeguata. Non possiamo più permetterci dei consigli d'amministrazione "finti". Purtroppo la precedente logica statalista è sopravvissuta: i consigli sono ancora per la gran parte politici. Le fondazioni non sono delle aziende, sono delle istituzioni politiche. L'attribuzione della presidenza al sindaco, è evidente che porta vantaggi ma alla lunga si crea una sorta di conflitto di interessi. Una fondazione è inevitabilmente "di parte" rispetto a tanti altri interessi cittadini, di cui il sindaco deve tener conto. Mentre il presidente di una fondazione deve essere "di parte", e lottare per essa anche a dispetto di altri legittimi interessi territoriali.

(31 gennaio 2012)

Walter Vergnano diventa, a metà degli anni Settanta, direttore dell'Unione Musicale, dove era stato chiamato giovanissimo dal fondatore e presidente Giorgio Balmas, che considera il suo maestro.

Nella sua carriera di organizzatore musicale è stato: membro della Commissione Centrale Musica del Ministero Turismo e Spettacolo, vicepresidente del Cidim (Comitato Italiano Musica dell'Unesco), membro della Commissione Finanziaria dell'International Music Council presso l'Unesco, membro del Consiglio direttivo dell'European Music Council, vicepresidente dell'Aiac (associazioni concertistiche), componente effettivo del Consiglio Nazionale dello Spettacolo, vicepresidente dell'Agis, presidente dell'Associazione Nazionale delle Fondazioni Lirico-Sinfoniche.

Consigliere d'amministrazione del Teatro Regio di Torino dal 1994, nel 1999 ne diventa Sovrintendente, carica che attualmente ricopre per il terzo mandato consecutivo: quasi un record nel contesto dei teatri lirici italiani.

Come nasci a questo "mestiere"?

Il prossimo anno saranno quarant'anni ininterrotti che ogni mattina vado a lavorare in una istituzione musicale. Non avevo ancora vent'anni quando Giorgio Balmas (mio professore al liceo) mi chiese se mi interessava occuparmi di musica mentre facevo l'università. La trovai una proposta interessante: un buon modo per mantenermi gli studi. Quasi subito rimasi però affascinato da questo lavoro, o meglio, da come lo intendeva lui. Penso che Balmas sia stato uno dei primi veri professionisti dell'organizzazione musicale in Italia. Nel 1946, diciottenne, fondò l'Unione Musicale

con intenti divulgativi che ha poi portato avanti, coerentemente, per tutta la vita. Cominciò con l'andare scuola per scuola, classe per classe a parlare di musica classica: "provate ad ascoltare questa musica, potrebbe piacervi". Balmas si rivolgeva a un pubblico che allora non c'era, un pubblico a cui nessuno aveva mai detto che esisteva anche la musica da camera e intendeva dare loro una opportunità per ascoltarla. Le sue idee, negli anni Cinquanta e sessanta, ebbero una forza dirompente nel diffondere la musica. Tra le tante cose che mi insegnò ce n'è una che reputo forse come la più importante: mi fece capire che le ragioni del nostro lavoro di organizzatori musicali stanno nel creare le migliori condizioni nelle quali un artista possa esprimersi, ancora oggi l'ago della mia bussola è orientato verso quel polo e cerco di trasmettere questo insegnamento ai miei collaboratori.

Come Balmas, sei arrivato alla carica di Sovrintendente di un illustre teatro lirico, una figura che esiste dal 1936 e che recentemente è diventato il ruolo tecnicamente più importante che un "teatrante" possa ricoprire in Italia.

In questi quarant'anni credo di aver conosciuto quasi tutti i protagonisti nel campo dell'organizzazione musicale, non solo italiana. Negli ultimi tredici anni, da sovrintendente, ho incontrato coloro che gestiscono i Teatri lirici, ovvero le istituzioni più "pesanti", e quindi coloro che dovrebbero essere i più preparati. Verrebbe da pensare, in un mondo normale, che chi viene chiamato a gestire queste istituzioni musicali sia in possesso di una preparazione e di una capacità gestionale tale da giustificare un così importante incarico. Nel nostro Paese la riforma Veltroni, quella che ha istituito le fondazioni liriche, fa un preciso identikit della figura del sovrintendente e gli attribuisce ruoli che nei passati enti lirici non aveva, tra questi: la responsabilità del bilancio, della gestione del personale, della programmazione artistica e anche la nomina del Direttore artistico. Il sovrintendente, probabilmente non musicista, "possibilmente" non musicista, penso io, ma conoscitore dell'arte musicale, dovrebbe predisporre il progetto culturale del teatro per poi affidarne la realizzazione al Direttore artistico e sarà quindi quest'ultimo a doverlo tradurre in titoli d'opera, in cantanti, in direttori d'orchestra, registi ecc., ovviamente nel rispetto del budget previsto. Questo significa che il sovrintendente, proprio perché lo ha nominato, deve avere totale fiducia nel Direttore artistico. Ma è davvero successo che a guidare i Teatri lirici (in Italia come nel resto del mondo) siano sempre state chiamate persone che hanno le caratteristiche necessarie a governare queste istituzioni? Più gli anni passano e più i miei dubbi aumentano e, per quanto riguarda il nostro Paese, non sono così certo che le cose siano molto cam-

biate da quando il sovrintendente veniva nominato dal Consiglio Comunale e non, come ora avviene, dal CdA delle Fondazioni. A mio parere lo spirito della riforma era, su questo punto, ampiamente condivisibile perché oltre a dare al sovrintendente piena autonomia e responsabilità della gestione voleva anche sganciare questo ruolo dalla spartizione partitocratica all'interno delle amministrazioni comunali. Si diceva allora che la sovrintendenza di un ente lirico avesse un peso pari a quello di un importante assessorato. Oggi, a distanza di quasi quindici anni dall'entrata in vigore della Legge 367, pur non arrivando a dire che furono nominate più persone di qualità dai vecchi partiti che dagli attuali CdA, come qualcuno sostiene, certo non vi è stato quel decisivo "scatto in avanti" che era nello spirito della legge Veltroni. Credo infatti che sia mancata da parte di molti CdA la capacità (o la volontà) di interpretare i principi innovativi che essa conteneva e di trovare quindi professionisti capaci di gestire i nostri teatri lirici che non dimentichiamo sono – per le dimensioni dei loro bilanci e per la quantità del personale impegnato – delle aziende molto complesse perché al loro interno devono coesistere, e compenetrarsi, gruppi di lavoratori con professionalità assai diverse (orchestra, coro, apparato tecnico e organizzativo), spesso in conflitto ma che devono comunque necessariamente vivere insieme e non da "separati in casa" come spesso accade. Un compito tutt'altro che semplice perché è indispensabile, ma non sufficiente, conoscere criteri e principi con i quali si gestisce una azienda ma bisogna poi anche essere in grado di contestualizzarli all'interno di una struttura così particolare come è appunto un teatro lirico e quindi un sovrintendente deve sì essere un manager ma che ha precise competenze del mondo musicale.

Una responsabilità così ampia presuppone un rapporto forte con il Personale. Come lo gestisci?

Tra i compiti più difficili che un sovrintendente è chiamato a svolgere vi è quello di fare maturare in ogni dipendente, indipendentemente dal comparto al quale egli appartiene, un proprio personale orgoglio di appartenenza al teatro e ritengo che questo sia il presupposto indispensabile per perseguire quella qualità che, ancora oggi, giustifica l'esistenza dei nostri teatri lirici. Quando un sovrintendente viene nominato deve innanzi tutto ricordarsi che sta per entrare in un luogo ricco di storia (come lo sono i nostri teatri) e che a questa è dovuto un grande rispetto ma anche avere, molto chiaro e fin da subito, che cosa intenderà poi fare. Deve possedere quindi una sua precisa *vision* e dovrà saperla trasferire ai suoi più immediati collaboratori (perché se non saprà crearsi una sua squadra sia chiaro che andrà da nessuna parte!) e questi dovrebbero essere, nei loro specifici ruoli, tutti

più bravi del sovrintendente stesso; starà proprio a quest'ultimo riuscire farli lavorare insieme per perseguire un comune obiettivo, gestendo anche le rivalità che tra di loro potrebbero nascere. Esattamente come un allenatore di una squadra di calcio. Successivamente questa idea di teatro dovrà passare agli altri livelli e diventare un progetto al quale, riconoscendosi, tutti intendono partecipare: un processo che non si realizza certo in poco tempo e che è possibile portare avanti solo se, giorno dopo giorno, si acquisisce credibilità da un numero via via crescente di dipendenti del teatro.

Quanto pesano le enormi difficoltà di bilancio?

Quando ho assunto la carica di sovrintendente al Regio ho avuto la grande, e sempre più rara, fortuna di trovare i conti in ordine. Elda Tessore (che diresse il Regio dal 1990 al 1997) era riuscita con grande capacità e determinazione a rimediare alla sconosciuta gestione che aveva preceduto la sua. Di questo le sono davvero grato perché partendo da questa base ho potuto portare avanti una mia idea di teatro. Naturalmente negli ultimi anni la situazione all'interno del Teatro Regio è molto cambiata e la consapevolezza che tutto non possa più essere come prima è sempre più diffusa. Quasi tutti si rendono ormai conto che quanto sta avvenendo intorno a noi – mi riferisco ovviamente alla crisi economica – ha ricadute pesanti anche sulla vita del teatro e le stesse parti sindacali usano oggi un linguaggio molto diverso da quello di un tempo. Alla fine di dicembre abbiamo sottoscritto un accordo sindacale – a costo zero e impensabile fino a poco tempo fa – che ci consentirà di incrementare ulteriormente la produttività, anche se la nostra è già ora la più alta fra i teatri lirici italiani in rapporto al numero dei dipendenti. Il nostro obiettivo è quindi quello di produrre sempre di più e con le maggiori entrate da botteghino coprire parte dei costi fissi, vista la costante riduzione dei contributi pubblici.

La direzione artistica è normativamente subordinata al Sovrintendente, il quale tuttavia deve creare una profonda sintonia con questo interlocutore che egli stesso ha nominato. Che caratteristiche deve avere un Sovrintendente per raggiungere tale sintonia?

L'esperienza di organizzatore musicale che avevo maturato, mi portò a pensare che il livello artistico del Regio non fosse quello di un teatro di primo livello nazionale e quindi uno dei primi obiettivi che mi posi fu quello di perseguire un miglioramento qualitativo delle nostre produzioni. È mia opinione che se un teatro non fa qualità – e/o non ha pubblico! – gli sarà sempre più difficile giustificare il fatto che lo Stato, la Regione e il Comune sentano ancora il dovere di destinargli le risorse necessarie a garantire la sua esisten-

za; pertanto le Fondazioni liriche hanno il dovere di garantire una qualità artistica superiore agli altri soggetti che realizzano stagioni d'opera anche perché è noto qual è il loro costo rispetto, per esempio, a quello dei Teatri di tradizione. Se guardo alla storia più recente delle fondazioni, penso di poter affermare che sia indispensabile che in capo di queste istituzioni siano posti veri "organizzatori musicali", a maggior ragione in questo momento di profonda crisi quando non si possono più risolvere i problemi dei teatri semplicemente mettendo "mano al portafoglio", come purtroppo è accaduto molte volte e in molte situazioni nel passato. Ritengo pertanto che quello del management sia il primo e più importante dei problemi che dovrebbero essere affrontati e poi risolti. Io sono da molti anni alla guida del Regio, un periodo davvero lungo per un teatro lirico italiano. Troppo lungo? per quanto tempo si deve rimanere in capo a un teatro? c'è il rischio che si crei una eccessiva identificazione tra il sovrintendente e il teatro? davvero non ho una risposta a queste domande ma considero una fortuna avere il tempo per portare avanti un proprio progetto di teatro, mettere giorno dopo giorno mattone su mattone e vedere il muro che cresce.

Recentemente hai ritenuto di valerti di un altro, fondamentale ruolo artistico previsto dal tradizionale organigramma dei teatri lirici: la direzione musicale.

Una qualificata direzione musicale rafforza certamente la struttura. Quando il maestro Tutino – che diede un determinante apporto per la crescita della qualità dei nostri cartelloni – lasciò nel 2006 il Regio, ho pensato che per il nostro teatro fosse giunto il momento di avere, per la prima volta, come responsabile artistico un direttore d'orchestra. La mia scelta è caduta su Gianandrea Noseda che aveva un'attività di assoluto livello, prevalentemente all'estero, una crescente fama e aveva già diretto da noi, e con successo, alcuni titoli d'opera. Ho ritenuto che in quel preciso momento ci trovassimo (Noseda e il Regio) in una condizione nella quale provare a progredire ulteriormente e insieme sarebbe stato utile a entrambi: lui non aveva un suo teatro d'opera, a noi mancava un direttore. Passati cinque anni posso dire che i risultati raggiunti hanno ampiamente superato anche le nostre più ottimistiche previsioni tant'è che oggi il Regio viene considerato uno dei grandi teatri lirici al mondo e le tournée internazionali, nei principali centri musicali, sono diventate una costante della nostra attività. A Noseda (e ai suoi stretti collaboratori) fanno capo tutte le questioni artistiche, nessuna esclusa, e in questo modo siamo finalmente riusciti a tenere ben separate le questioni di valenza sindacale da quelle squisitamente musicali, fatto davvero nuovo e molto positivo per la vita del teatro.

Le fondazioni lirico-sinfoniche, presiedute dai sindaci delle rispettive città, sembrano le istituzioni teatrali meno esposte all'ingerenza di basso profilo da parte della politica. Cosa ne pensi?

Per quanto mi riguarda posso senz'altro dire che in questi anni al Regio ho potuto lavorare senza ricevere mai pressioni o "imbarazzanti" richieste da esponenti di quel mondo, anzi vi è sempre stato un clima di collaborazione con le amministrazioni cittadine e regionali, anche quando queste erano di diverso colore politico. Purtroppo mi sembra di poter dire che in non tutte le Fondazioni liriche questo si è verificato e in alcune di queste i Consigli di Amministrazione non hanno ritenuto prioritario chiamare alla guida di questi Enti professionisti che fossero prima di tutto capaci (così come farebbe il titolare di un'azienda che cerca il proprio amministratore delegato) ma è prevalsa invece l'affinità politica. In quelle situazioni non c'è stata forse la convinzione che affidare nelle mani di qualcuno un teatro – o un museo o una qualsiasi istituzione culturale – significasse consegnargli un bene che è prima di tutto della comunità.

Quindi si può affermare che sul tuo lavoro ha influito positivamente il contesto degli indirizzi e delle iniziative della "tua" Torino?

È stata davvero una grande fortuna quella di poter lavorare in una Città che ha posto la cultura fra i suoi obiettivi strategici e noi abbiamo fatto di tutto, riuscendoci, affinché il Regio diventasse uno dei principali tasselli di questo progetto. Ho la sensazione che molti teatri lirici italiani – tra questi anche alcuni dei più importanti – siano delle realtà che fanno un po' vita a sé, come se far parte di un progetto complessivo della propria Città fosse una sorta *diminutio* per il teatro. Io penso invece che occorra sempre più lavorare con la Città e per la Città ed essere disponibili anche a rivedere in parte i propri progetti artistici pur di essere coerenti con quelli della municipalità. Il Teatro Regio è oggi il luogo per eccellenza dove si svolgono le più importanti manifestazioni culturali e sociali della città; tutto ciò è avvenuto senza nulla togliere alla nostra attività (lirica, sinfonica e balletto) ma anzi proprio mentre essa era in costante crescita, sia quantitativamente che qualitativamente. In questi anni di crisi più volte abbiamo sentito dire che forse sarebbe opportuno cancellare o ridurre ancor di più le risorse pubbliche destinate alle attività culturali per non dover rinunciare, per esempio, ad alcuni servizi sociali. Se fosse vero che chiudendo i teatri e i musei avremmo risolto i problemi degli asili, della sanità o dell'assistenza, anch'io forse sarei d'accordo. Ma non dobbiamo dimenticarci che nel nostro Paese la cultura rappresenta una percentuale di bilancio così bassa nei bilanci delle nostre pubbliche amministrazioni che, anche azzerandola, non risolverem-

mo gli altri problemi; quindi il giorno dopo aver chiuso teatri e musei dovremmo chiederci: chiudo un asilo o una casa di riposo o tolgo l'assistenza agli invalidi per garantire le mense scolastiche? domanda alla quale credo nessun amministratore pubblico vorrebbe dover rispondere. Il Sindaco di Torino, Piero Fassino, ha più volte dichiarato che la cultura non è un lusso che una Comunità si concede solo nei periodi "di vacche grasse". Sono affermazioni – vista anche la fonte dalla quale ci giungono – che aprono il cuore e la mente, che ti fanno guardare alla nostra classe politica con occhi diversi ma che danno ancora maggiori responsabilità a chi è chiamato a gestire le nostre istituzioni culturali. Ricordo infine che Torino ha dimostrato di che cosa è stata capace la cultura: non ha consentito che la grave crisi della Fiat facesse precipitare questa Città in un inesorabile declino (come Detroit o altre factory town) ed è riuscita a trasformarla da una città a esclusiva vocazione industriale in una città anche turistica (5.000.000 di visitatori nel 2010, oltre 7.000.000 nel 2011), migliorando nel contempo la qualità della vita di tutti i suoi cittadini.

(9 aprile 2012)

6. Conclusioni mie

A. L'inizio di questo libro non poteva che collocare il proprio contenuto sopra una piattaforma molto instabile, un materasso ad acqua stimolante ma scomodo, privo di forma: la situazione odierna del comparto culturale. Da noi il Teatro è arrivato a far parte ufficialmente della Cultura quando tutte le grandi categorie si erano già sgretolate. Oggi la cultura è più che mai costituita dai *mores*, la cui concitata evoluzione è provocata e spesso condizionata dalla comunicazione virtuale. "Cultura" è ormai termine moltiplicato, modaiolo, elettorale, ancora più generico di "ambiente" o "sicurezza". L'aspetto più chiaro, identificabile da tutti nel quotidiano, è la convivenza sperabilmente "amichevole" (nell'accezione di Mark Zuckerberg, of course) fra "culture"; la necessità di conoscere la molteplicità senza sprofondarvi, di mantenere un'elaborazione autonoma del pensiero pur in una perenne connessione al mondo. Il singolo, l'individuo, viene esaltato da una democratizzazione universale e pervasiva senza precedenti, ma in realtà è a rischio di estinzione. Sembra ieri che gli spettatori anonimi si infilavano nell'ipnotico partito-televisione di Berlusconi, e già gli internauti anonimi li sovrastano dall'alto del liquido partito-web di Grillo.

Le pagine precedenti hanno avuto un filo rosso: il teatro istituzionale, che è una componente dello spettacolo dal vivo, che è una componente dello Spettacolo, che è inserito nel ministero dei beni e delle attività culturali. Attività culturali che rappresentano una parte della grande area dove vivono l'istruzione e la ricerca e il pensiero scientifico e quello filosofico, che oggi non possono pretendere di essere esaustivamente la *Cultura* perché ne hanno diritto anche il paesaggio, i fumetti, il design, l'enogastonomia, la moda, e poi la gravidanza antropologica dell'economia, delle religioni, della giustizia, ecc ecc. Tutti abitano nella "sfera creativa" e proiettati verso la "nuvola" dell'era 2.0, dove McLuhan sta per congedare definitivamente Gutenberg, dove il mezzo è già scomparso dentro al messaggio, dove l'informazione si è già fatta "conoscenza". Non c'è crescita senza in-

novazione tecnologica. La sfera creativa è in grande espansione perché l'espansione è insita nel digitale. La riproduzione digitale non si limita a clonare l'immagine e quindi a preservare l'oggetto dall'usura della fruizione o della consultazione, ma crea collegamenti, archivi intelligenti, un cultural heritage parallelo e iperuranico; permette di conservare l'immateriale insieme al materiale; produce un valore metaculturale non perché è una copia fatta bene ma perché è una visione autonoma dell'originale.

Pare che la digitalizzazione forsennata stia già portando confusione. Ma è indubbio che lo sviluppo incontenibile dell'interazione attraverso il cosiddetto web dinamico, non sarà catalogabile come "una" delle "culture"; probabilmente sarà il "costume" globale, una nuova forma di cultura "visiva" senza confini, come quella orale degli antichi. Gli esperti¹ ci dividono tutti in categorie spietate: i cyberstruzzi irrecuperabili, gli adulti "immigranti digitali" che hanno ancora un cervello analogico ma si sforzano di cambiare, gli adolescenti al momento non del tutto perfezionati, e finalmente i piccoli "nativi digitali puri", cioè la vera generazione 2.0.

Non è quindi un caso che la "cultura" sia oggetto di innumerevoli disertazioni e proclami. I pretoriani della politica e dell'amministrazione ne sentenziano la marginalità, i più cattivi dicono che "non dà da mangiare", probabilmente incontrando la tacita approvazione di non pochi cittadini vessati dalla crisi. Gli analisti più crudeli sottolineano che la maggior parte degli italiani è analfabeta "funzionale", cioè consiste in uno stuolo di "ignoranti" che sanno leggere (poco), non sanno scrivere nella nostra gloriosa lingua, non sanno più studiare. Certo, grazie alla democratizzazione di massa hanno maturato interessi culturali un tempo impensabili, ma la crisi li fa arretrare. Nei sondaggi la "gente" pensa alla salute, all'ambiente e ai servizi, ed è giustamente ossessionata dal problema lavoro. Tuttavia il coro degli "altri" è potente e ben concertato, e risponde che la cultura è senza dubbio il brand dell'Italia nel mondo; è un'attività economica che corrisponde al 5% del PIL, che occupa un milione e mezzo di persone e alimenta uno straordinario indotto sui servizi. Ormai ci sono metodologie internazionali che dimostrano l'impatto della cultura sulle economie del territorio. L'abbinamento "Cultura e Sviluppo" è diventato uno slogan convincente². Le città, Torino docet, cercano un rilancio nella cultura, perché migliora la vita civile e istituzionale di una comunità. Si deve consentire a ciascun cittadino di raggiungere un Benessere Equo e Sostenibile, fatto non soltanto di stipendio ma anche di qualità della vita e nutrimento dell'intelletto.

¹ Cfr. il domenicale de *Il Sole 24 Ore* del 25 marzo 2012.

² Cfr. gli articoli sotto questo titolo nei domenicali de *Il Sole 24 Ore* da febbraio a maggio 2012.

Purtroppo, per implementare queste strategie occorrono finanze pubbliche sane ed economia privata florida. A parte lodevoli eccezioni, si sa che la cultura (che in Italia continua a non ricevere dei veri benefici di defiscalizzazione) ha saputo aumentare le proprie ricadute positive sui terzi, ma non sarà mai capace di conseguire ricavi propri sufficienti ad autofinanziarsi. Inoltre, la smisurata pertinenza, prima descritta, assunta dal termine “cultura” impone agli osservatori di trovare delle misurazioni unitarie e, insieme, della classificazioni più dettagliate. Forse, per quanto riguarda il nostro mestiere, la dovremmo smettere di affannarci orgogliosamente per essere rubricati negli elenchi della Cultura. È probabile che lo Spettacolo stia a buon diritto fra le culture, ma è certo che si collochi fra le Arti. Una società che non sia continuamente divertita e/o provocata dalle Arti, è povera. Le Arti dello Spettacolo derivano dalle attitudini umane, sono connaturate a ogni uomo; in una società moderna sono praticate e rappresentate in primo luogo da “professionisti”, dai cantanti agli attori agli strumentisti ai circensi, che provengono da una formazione prevalentemente “di bottega” e si affinano con l’esercizio; sono artigiani, continuatori di tecniche antiche; alcuni sono geniali, inimitabili; la creatività non devono solo averla ma anche saperla replicare ogni sera (una cosa difficile, che sembra contraddittoria); sono dei lavoratori, dei soggetti economici.

AA. Gestire la cultura istituzionale (quella fatta di aziende strutturate con attività continuative) non può che dipendere da contributi economici congrui e puntuali, stanziati dalla mano pubblica. Gli interventi cosiddetti privati (dalle banche all’imprenditoria) dovrebbero essere prevalentemente incrementativi, oppure dichiaratamente finalizzati a un progetto e quindi ininfluenti sui problemi di gestione del soggetto istituzionale interessato. Nella galassia multiculturale la cultura istituzionale è una stella, il teatro istituzionale un pulviscolo luminoso. Aldilà delle autorevoli e vivaci difese di artisti, intellettuali e politici (che a volte appaiono solo doverose), cui oggi assistiamo e con cui ci schieriamo, non è pensabile che la “gente”, ovvero il cittadino medio, sia in ansia per le sorti del teatro pubblico e ritenga indiscutibile la spesa per il suo mantenimento. È ben vero che la gente è sempre più impaurita ma non è ancora disposta a credere che, pur con qualche rinuncia più o meno pesante, l’abbondanza e soprattutto il superfluo degli ultimi decenni siano finiti. Nello splendore della democratizzazione lo Spettacolo è cresciuto nei numeri grazie all’intrattenimento (che è la sua cellula costitutiva, non dimentichiamolo), talvolta con la qualità della riflessione e dell’emozione, altre con la superficialità del consenso commerciale. Oggi il teatro può cambiare la società? Può portarvi un messaggio

morale, come nell'Ottocento, o addirittura un'azione di agit-prop artistico, come nel Novecento? Non so, non credo. Ma resta il fatto che il teatro (lirica, prosa, musica, danza) è rimasto un'esperienza estetica completamente "diversa" da tutte le altre offerte dalla galassia multiculturale, e per questo ancor più necessaria socialmente. Il teatro non deve mai vergognarsi di "intrattenere" il pubblico (anche perché, oggi, raramente può permettersi di essere per "pochi"), ma tendere alla qualità artistica della performance, sulla quale occorre, anche se è difficilissimo, attivare parametri oggettivi di giudizio.

Se il denaro manca, se le priorità sono ben altre, è naturale che le istituzioni teatrali siano messe in discussione, anche a causa dei non pochi errori gestionali commessi. Ma non basta; per le istituzioni non ci sono condizioni critiche soltanto sul piano economico; ce ne sono anche su quello strettamente culturale. Gli indicatori non mancano. La parola detta in pubblico ha ritrovato una sua forza; l'attore solista è talvolta superato dal monologo di giornalisti, professori, magistrati; i giullari non muoiono mai: da Fo a Grillo, sono capaci di raccogliere il popolo nelle piazze e far piangere il re. Niente di più positivamente antistituzionale! Ma in questo senso il fenomeno più rilevante, e più recente, è la produzione culturale "diffusa", quella della creatività fai-da-te, quella che davvero si muove con poco hardware e tanto software. Ci sono piccole realtà che svolgono funzioni preziose nella loro comunità; associazioni su base volontaristica o connotate professionalmente, che ottengono ottimi risultati aggregativi; situazioni circoscritte che diventano fatti nazionali.

Questi soggetti del contemporaneo si sono evoluti, negli ultimi tre decenni, e ora si pongono in logiche di collaborazione competitiva con i sistemi preesistenti, a partire dalle istituzioni (culturali e non), professando tuttavia radicali differenze d'azione e vocazione. Tra le differenze, molte scelte di fondo: gli spazi indipendenti, nati "per gli artisti", che ora vogliono generare una nuova memoria, un heritage per il futuro; la funzione che tali luoghi assumono rispetto alla città, non solo come agorà di aggregazione e fruizione, ma anche come elementi osmotici che permettano una traspirazione di senso, esperienza e comunicazione; la logica di rete e cooperazione, il senso di accoglienza che favorisce lo scambio tra isole aperte alle nuove generazioni artistiche, con l'attivazione di nuovi circuiti e lo sviluppo di nuove pratiche anche di formazione³.

C'è quindi una costellazione di attività che ha "scavalcato a sinistra" le istituzioni. Nel teatro italiano non è una novità, dalle avanguardie di Ivrea

³ Dalla Sega e Argano nel domenicale de *Il Sole 24 Ore* del 6 maggio 2012.

alla rivoluzione delle cooperative al ruolo pubblico delle compagnie private. Ma la produzione “diffusa” dimostra indirettamente che la creatività può non essere assistita, che il dilettantismo qualitativo è preziosissimo ma può rimanere, appunto, non istituzionale. Nella produzione “diffusa” è anche insita una (forzata, certo, ma non sempre) disponibilità ad accettare che l’attività artistica sia un secondo lavoro o semplicemente una forma appagante di autorealizzazione. Il livello istituzionale può essere non tanto il più alto quanto il più compiuto cui aspirare. Non dobbiamo dissimulare l’opportunità di una maggiore selezione dei soggetti produttivi professionali, e, in quanto professionali, sovvenzionati a vari livelli. Le istituzioni possono fare da filtro laico in questo senso. È dal sessantotto che il mondo dello spettacolo è ambito come un veicolo di successo o almeno di vita non banale; senza dimenticare che “fare teatro è sempre meglio che lavorare”. Se oggi è ulteriormente attiva la creatività di base, dobbiamo incentivarla come servizio sociale ma consapevolizzarla meglio, metterla più in contatto con le “regole”.

Se l’intero mondo occidentale sta giurando che l’inevitabile “rigore” deve legarsi a doppio filo con la “crescita” (parole-chiave nel momento in cui sto scrivendo, ma che, alla pubblicazione di questo libro, saranno magari del tutto svuotate!), ci si può permettere di cancellare la componente istituzionale dai processi di rinascita culturale? Questo atteggiamento mentale tocca particolarmente il teatro. Nonostante l’enorme importanza di tante raccolte private, nessuno si sogna di abolire le biblioteche civiche e nazionali. Nonostante il ruolo fondamentale delle piccole-medie collezioni, delle gallerie locali, nessuno vuole chiudere i musei a iniziativa pubblica. Solo l’istituzione teatrale è un optional, o addirittura uno spreco?

Partiamo dai contenitori. I meravigliosi teatri storici e le brutte sale moderne sono artisticamente inadeguati, e lo sono da tempo; ma continuano a essere dei punti di riferimento per la polis. Se per il servizio bibliotecario della nostra città non abbiamo i fondi per costruire una nuova architettura più funzionale e per dislocarla urbanisticamente meglio, che facciamo? Buttiamo giù la nostra vecchia biblioteca civica, oppure cerchiamo di adattarla, anche fisicamente, al cambiamento? È bellissimo teatralizzare luoghi non deputati, spesso affascinanti e significativi, ma, in rapporto alla scarsità di risorse, vogliamo prima verificare se abbiamo sfruttato al massimo il nostro edificio-teatro? Non ricadiamo in una contrapposizione sterile fra effimero e permanente; fin che si può, bisogna salvaguardare entrambi. Immaginate uno scenario di teatri abbandonati e fatiscenti; dobbiamo farne un mucchio di dismissioni del patrimonio pubblico? I teatri sono spazi attrezzati specialisticamente; vogliamo sostituirli con caserme, capannoni indu-

striali, chiese sconsecrate? Oggi non è possibile; dobbiamo piuttosto intensificarne l'utilizzo. Non dobbiamo costruire più niente, ma rifunzionalizzare ciò che abbiamo. I costi sono elevati, certo, ma se ne ricavano professionalità e strumenti. Spetta al governo territoriale, Regioni e Comuni, provvedere in modo coordinato a una rete di strutture fisiche e organizzative che portino il teatro alle loro comunità. Non servono enti pubblici di distribuzione. La Regione deve tutelare i contenuti dell'offerta, le specificità come il teatro-ragazzi o i festival, le reciprocità fra i produttori e gli esercenti pubblici del suo territorio. I cartelloni stagionali si fanno tra un mercato (produttori e agenti), da una parte, e dall'altra degli organizzatori che rispondono ai loro committenti. I soggetti che ricevono denaro pubblico devono svolgere una periodica attività di reporting, dimostrare l'osservanza dei fini statutari e la qualità gestionale interna, essere sottoposti a controlli. Le reti territoriali di contenitori istituzionali (mi riferisco a quelli esistenti) non minacciano di fagocitare le iniziative non-istituzionali "diffuse", né tantomeno di competere con esse, ma possono contribuire a dar loro visibilità e supporti, e a favorire un indispensabile coordinamento.

Se non siamo ancora tenuti a ragionare in termini di economia di guerra, le istituzioni teatrali possono continuare a essere un mezzo di crescita culturale, a partire dall'efficienza delle loro sedi. Ma vanno snellite; indipendentemente dalla loro ragione sociale, vanno autenticamente "privatizzate" dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della conduzione economico-finanziaria. E inoltre tutte le istituzioni teatrali devono diventare case di tutti i generi della cultura teatrale: lirica, prosa, teatro musicale, concertistica, danza. Sta già capitando, ma sul piano produttivo bisognerebbe ottenere un concreto riconoscimento da parte dei sovventori pubblici, e soprattutto creare passaggi orizzontali fra i corridoi ministeriali e regionali. Ripeto: i soggetti produttivi professionali vanno selezionati, probabilmente ridotti; è un modo sicuro di valorizzarli, che si può attuare attraverso la generalizzazione del metodo dei "progetti". È una missione da organizzatori, non da artisti; lascio intuire il perché.

L'opera è un indiscutibile, plurisecolare simbolo di italianità. Come la letteratura e le arti figurative, il "recitar cantando" dimostra che l'Italia esiste ed è riconosciuta da ben più di centocinquant'anni. Verdi, Puccini, Caruso, Pavarotti, la Scala, sono come la Ferrari, il Martini, il Borsalino. Non ha una forte contemporaneità, rimane prevalentemente ottocentesca, ma è l'unica ad avere artisticamente una doppia potenzialità di rinnovamento e anche di invenzione: la direzione d'orchestra e la regia. L'opera è l'ultimo baluardo del grande artigianato dello "spettacolo", è la massima espressione del palcoscenico "scatola magica". Attraversata da cattiverie e rivalità

inenarrabili fra le famiglie interne, l'opera rimane la più clamorosa dimostrazione che il vero teatro è creazione collettiva. Vogliamo privarcene, anche se è un po' obsoleta? Nei bombardamenti quotidiani di enogastronomia che i media ci infliggono, si rivendica la necessità di recuperare i sapori della cucina della nonna. Benissimo, ma teniamoci anche il teatro lirico e il suo inimitabile umanesimo popolare. Il che significa tenerci gli enti ma modificarli profondamente, con l'eccezione di alcune eccellenze indiscutibili. Bisogna asciugarli, razionalizzarne i costi, concordare un ridimensionamento delle attività sindacali che in passato hanno causato molti danni e talvolta ancora oggi. Le masse artistiche (orchestra e coro) non possono più essere stabili in ciascun ente, così come quelle tecniche devono restringersi (in questo l'organizzazione di prosa deve insegnare qualcosa a quella lirica). L'unico tentativo per mantenerle può stare in un grande incremento (senza strumentalizzazioni sindacali, appunto) della produttività a livello territoriale. La lirica e la concertistica in "provincia" devono ricevere un programmatico apporto dall'ente del capoluogo regionale. L'ente deve altresì praticare l'offerta di musica colta e pop di qualità, e curarsi della danza. Dovrebbe anche produrre spettacoli di danza, ma non con corpi di ballo interni, bensì con gruppi e coreografi scritturati. Credo che i teatri lirici possano continuare nella tradizione italiana di cartelloni stagionali, cioè non di repertorio, ma nello stesso tempo tentare di aumentare le recite e in generale le serate di apertura; voglio dire che un teatro lirico non deve escludere un'attività di "esercizio" direttamente gestita, deve aumentare la sua (spesso già importante) presenza nella città.

Gli stabili di prosa (quelli nati nel secondo dopoguerra) sono per antonomasia creature degli organizzatori; forse per questo motivo sono sempre stati oggetto di polemiche da parte degli artisti (quando non diretti da loro, ovviamente). Gli stabili, infatti, sono molto più giovani degli enti lirici, meno accusati sul piano economico, ma messi maggiormente in discussione per quanto attiene al ruolo artistico. Inoltre, già negli anni Settanta hanno perduto la loro unicità. Era finito il manicheismo fra privato = commerciale da una parte e pubblico = culturale dall'altra, e cominciava l'acquisizione di finalità pubbliche da parte di compagnie private (o coop) che presto si trasformano, a loro volta, in organizzazioni stabili riconosciute dallo Stato. Anche il teatro-ragazzi, che dapprima aveva trovato linfa in alcuni stabili, e la sperimentazione-ricerca, che invece li ha rifiutati fin dall'inizio, sono andati ad abitare per conto loro. Di stabili a iniziativa pubblica ce ne dovrebbe essere soltanto uno per regione, intensificando ulteriormente lo storico rapporto con il governo del territorio. È indubbio che il Comune di Milano è stato un elemento costituente del Piccolo, al pari dei suoi inventori. Il mo-

dello rimane valido, rafforzato dalla sussidiarietà attuale. Gli stabili devono stare in sinergia con gli enti comunali della loro regione; devono essere un osservatorio e un fornitore territoriale. Anche gli stabili devono infrangere i limiti fra i generi, avere l'abilitazione a occuparsi di prosa, teatro musicale e danza a livello sia di produzione che di esercizio. Devono essere una vetrina per più linee artistiche.

I municipali sono l'ossatura del teatro italiano. Ancora oggi trovi Comuni che restaurano i loro gioiellini ottocenteschi oppure che ritengono di non poter stare senza un luogo teatrale nel loro tessuto urbano. Questi edifici sono un soggetto delle piccole-medie città la cui funzione va aldilà dello specifico. Possono essere aziende gestite autonomamente e rilevanti sul piano artistico-culturale tanto quanto gli enti metropolitani. La loro finalità teatrale deve essere principalmente l'esercizio, l'offerta locale di livello nazionale, l'attenzione al *genius loci*. La loro struttura organizzativa deve essere uno strumento a disposizione dei servizi culturali dell'amministrazione civica. Nei loro spazi deve transitare quotidianamente la comunità di riferimento. La loro attività deve essere una forma di accogliimento, un'attrattiva per gli ospiti della città.

Questo sistema teatrale istituzionale, fatto di contenitori e di strumenti, sorretto dagli enti territoriali, deve essere gestito dagli organizzatori e responsabilmente governato dai committenti. Gli artisti devono considerarsene i principali "fornitori", sapendo che gli organizzatori-operatori culturali li concepiscono come "clienti", diversi dagli spettatori nelle esigenze ma uguali nei diritti.

Lo Stato non deve smettere di tutelare la produzione e quindi gli artisti, ma non può più esimersi dall'assumere un ruolo di valutazione oggettiva, una capacità di individuare le eccellenze e di selezionare i progetti. Non possiamo più chiedere talvolta allo Stato di essere un programmatore intelligente, e spesso pretenderne l'intervento a piè di lista. Ci deve essere un modo per svolgere questa missione impossibile, magari cominciando con lo sburocratizzare le commissioni centrali, trovando dei "saggi" liberi da attività incompatibili. Gli enti territoriali devono integrare il supporto statale alla produzione, e possibilmente raddoppiarlo con interventi mirati ai loro amministrati. Il lavoro di *fund raising* è obbligatorio per tutti, ma è in mano alla benevolenza degli dei.

B. Questo libro si è occupato dell'organizzatore teatrale-musicale, da un punto di vista soprattutto "istituzionale", mantenendo sottese (e tuttavia incombenti) due domande; una dichiarata: c'è un contrasto di fondo fra questa figura e quella del direttore artistico? l'altra sommersa: per motivi sia

economici sia artistici il teatro istituzionale è ormai da rottamare, magari insieme al suo direttore organizzativo?

Una risposta generica ma non superficiale mi pare la seguente: se le istituzioni possono sopravvivere, non c'è dubbio che la natura degli attuali problemi "imponga" un primato della gestione, comunque lo si voglia declinare, che tuttavia non deve essere in alcun modo vissuto come antiartistico. Certo, occorre argomentare approfonditamente.

Sono partito dall'avo di tutti noi: l'impresario lirico, risalendo fino al Seicento perché l'apertura al pubblico pagante del San Cassian di Venezia rappresenta il primo utilizzo dello strumento principale a disposizione dell'organizzatore: un edificio specificamente destinato allo spettacolo, autonomo e riconoscibile nel contesto urbano; insomma: quel luogo deputato che ancora oggi permette (e condiziona) una quota rilevante della programmazione nazionale. La commercializzazione del teatro lirico focalizzò l'attitudine archetipica del nostro impresario: la "mediazione". È lui che deve far andare insieme il variegato mondo dell'opera, saltando dai potenti al popolino, dai fornitori agli artisti, componendo in qualche modo le innumerevoli "convenienze", le norme non scritte (fisse e variabili) con cui anche ai giorni nostri deve fare i conti un buon artigianato organizzativo. Il nostro impresario fa il produttore esecutivo e insieme l' esercente; si occupa di più generi teatrali e li mescola nelle stagioni (i cartelloni "misti" esistevano già allora). Non disdegna, nella sua ricerca di introiti, di aggiungere intrattenimenti diversi; è un faccendiere, ha vari interessi; se è saggio (o molto ricco), tratta il teatro come un secondo lavoro più eccitante che lucrativo. La lirica è la madre della scena italiana moderna, non solo sul palcoscenico ma anche dietro le quinte e persino negli uffici; ci dà sia il capostipite sia la progenie contemporanea: il sovrintendente, che dal 1936 è progressivamente diventato il maggiore rappresentante (talvolta solo simbolicamente) della specializzazione e della complessità del mestiere organizzativo. In proposito forse non è casuale che, nel secondo Novecento, celebrati impresari siano divenuti autorevoli sovrintendenti.

Vicende meno clamorose riguardano la figura del capocomico; ma lui è comunque uno "vero". Che sia primattore o no, non è un esterno, fa completamente parte del microcosmo della compagnia, ci "abita". Aldilà delle origini che risalgono alla solita Commedia dell'Arte, è un personaggio dell'Ottocento, creato da un teatro di prosa gigionesco ma autentico, datato e nello stesso tempo intramontabile. È il signore del nomadismo, cioè della passione teatrale allo stato puro, cioè patologico; lo scavalca-montagne che, nonostante il succedersi delle tentazioni e delle incarnazioni della "stabilità", ancor'oggi è vivo e lotta con noi. Non c'è nessuna compagnia di

collettivo, nessuna grande ditta plurima, nessuna prestigiosa cooperativa, che possa gareggiare, nelle pagine di storia del teatro, con miti capocomicali come quelli di Eduardo o di Fo. Prevaricazioni pesanti vennero dal Regime-impresario degli anni Trenta, gli anni dell'Ispektorato e del Minculpop; e in qualche modo anche dalla Repubblica-impresario; fra Stato e Teatro il capocomico è un po' a disagio, non può che lasciare spazio al filtro dell'organizzatore "pubblico". Ma anche il concetto di capocomico resta "in principio"; rappresenta, problematicamente, l'istinto dell'attore a farsi la propria compagnia e quello del regista a farsi il proprio laboratorio. Ogni artista vorrebbe avere (cioè essere) il "suo" teatro. Lo spettacolo, si sa, è un'arte collettiva praticata da individualisti; i professionisti che non pensano di attingere all'empireo ma forniscono prestazioni puntualmente affidabili, sono perle rare. La compagnia e il capocomico sono il simbolo di questa contraddizione; sono due anime in un unico corpo.

Ho dedicato un intero capitolo a Paolo Grassi. Credo che questo libro non ne potesse fare a meno. Grassi è l'innovazione nella continuità; è un riformista autentico, quindi molto più fastidioso di un rivoluzionario. È teso al cambiamento, alla modernizzazione, e insieme ci ricorda che nel nostro mestiere è già stato inventato tutto, da secoli. Vuole un teatro "istituzionale", non "personale", cioè dell'artista, perché sull'opera dell'artista vuole costruire un progetto complessivo, con al centro la Città e la Società. Porta a compimento l'agognato concetto di stabilità, però non butta via nulla del vecchio artigianato; fa le recite riservate agli operai, come le compagnie capocomicali facevano i matiné per le lavandaie. Non tollera le "spedizioni punitive" in provincia, ma lavora continuamente all'allargamento del pubblico, al decentramento; come i mattatori ottocenteschi sa che è importante portare lo spettacolo all'estero. Conosce l'importanza delle regole; verificare ai limiti del maniacale è secondo lui indispensabile per l'organizzatore; mettere per iscritto equivale a prendersi "veramente" la responsabilità (se fosse entrato in contatto con l'informatica, probabilmente l'avrebbe giudicata troppo volatile, trasformabile, violabile). Crede nei rapporti con la politica, ma non compromissori; da sinistra, dov'è dichiaratamente collocato, litiga con i sindacati, attacca la partitocrazia. È colto; ha inventato gli Stabili e può fare alla grande il sovrintendente della Scala. È un professionista; sa che la lirica è una faccenda diversa, che l'organizzazione è più gerarchica; eppure pensa che nella lirica si possa (o si dovrebbe) portare qualcosa della prosa. È nato in forma siamese con il direttore artistico; ne è quindi rispettosissimo, ma non sembra credere a una netta divisione mansionale. L'organizzatore è il "padrone di casa" che introduce al salotto buono (il palcoscenico). Ritieni non si debba aver paura di capire che un'istituzione

teatrale è una struttura aziendale. Fare azienda significa coordinare le risorse e gli strumenti per il raggiungimento di un fine prestabilito: non è roba per un artista. Eppure Grassi temeva che alcuni aspetti, soprattutto quantitativi, dell'organizzazione potessero impoverire l'arte; se avesse vissuto il recente boom della democratizzazione culturale, avrebbe gioito dell'ampiezza della partecipazione ma si sarebbe interrogato sugli esiti reali del fenomeno. Per un organizzatore, Paolo Grassi è un manuale da tenere sul comodino, di cui leggere una pagina tutte le sere.

Il capitolo quattro ha voluto dimostrare che, già in passato ma soprattutto in tempi recenti, l'organizzazione teatrale-musicale è stata fissata sulla pagina, tradotta e sistematizzata a posteriori in forma saggistica, talvolta addirittura prefigurata. Ho fatto partire tutto da Giorgio Guazzotti e da Lamberto Trezzini per indicare la doppia angolatura su cui si è evoluta tale attività: quella degli operatori e quella degli studiosi, ben sapendo che ci sono autori che assommano legittimamente entrambe le identità. Il valore di questa produzione editoriale è notevole, e va dal riepilogo nozionistico al disegno storico all'offerta di metodologia. Dapprima, mentre gli addetti ai lavori si preoccupano dell'incertezza normativa e dell'incipiente contrazione dei finanziamenti, gli esterni (specialmente i docenti universitari) introducono l'economia della cultura, teorizzano il ruolo dello sponsor, invocano il manager. Alla fine degli anni Ottanta siamo all'ubriacatura aziendalistica, e pochi anni dopo sarà nuovamente l'opera ad apparire come la reificazione del paradigma teorico. Con l'avvento delle fondazioni lirico-sinfoniche e con il connesso potenziamento del sovrintendente, si hanno strutture organizzative finalmente "ideali" per configurare un middle-management responsabilizzato, praticare un reale controllo amministrativo, inserire una funzione di marketing in capo alla quale porre la comunicazione e il fund raising. La "piccola enciclopedia" che ho selezionato, può dare una visione abbastanza aggiornata dell'evoluzione di questi temi. Recentemente, i manuali degli operatori della prosa ci parlano di mutamenti interni vistosi, che coinvolgono l'organizzazione o addirittura la rifiutano. I saggi degli aziendalisti smorzano l'enfasi, scoprendo (!) che in teatro l'efficienza può trovarsi in contrasto con l'efficacia. Su tutti cala il sipario di ferro della crisi 2008 e schiaccia non poche carrette di comici, forse irreversibilmente.

Queste considerazioni le ha riassunte da par suo Lucio Argano nell'intervento che mi ha regalato. L'utilità della lettura economica delle attività culturali permane, ma deve liberarsi della "retorica manageriale". La mancanza del riconoscimento di uno statuto professionale per l'organizzazione è più grave, ora che il lavoro gestionale è caricato di vari nuovi adempimenti. Forse bisogna tornare all'*operatore culturale*, capace di pro-

getti più che di programmi, tenendo d'occhio i segnali di collegialità e di auto-organizzazione che provengono “dalla base”.

A questo punto mi sono venuti in soccorso cinque illustri colleghi, tutti “in trincea” (senza offesa per gli accademici). Antonio Calenda, regista-capocomico, che vorrebbe un teatro pubblico davvero residenziale, che ha piena consapevolezza del problema costi, che afferma che il “progetto” è sempre esistito ed è sempre stato quello artistico. La plausibilità (e la supremazia) del direttore artistico sta nella sua capacità progettuale. Fioravante Cozzaglio è espressione del settore privato più strettamente inteso, dove fare cultura è connaturato senza traumi al fare impresa artigianale, dove l'intesa fra organizzatore e artista è concreta, basata sulle risorse effettive e sul riscontro del mercato. Fiorenzo Grassi, portatore di una lunga esperienza di produzione e di esercizio, ha le idee chiare sul bisogno di assoluta paritarietà fra organizzatore e artista, e fa distinguo interessanti fra organizzatore e manager, su cui mi soffermo tra poco. Marco Tutino, compositore-sovrintendente, porta nel management una stimolante angolatura da artista; è assolutamente per il responsabile unico, ma non nasconde pessimismo sul futuro delle istituzioni, a meno di profonde trasformazioni. Walter Vergnano, sovrintendente di lungo corso e organizzatore musicale a tutto tondo, è sicuro che la riforma attuata nella lirica debba essere profondamente perfezionata. Crede nella funzione manageriale, nell'accordo con lo staff direttivo, nella motivazione del personale. Non sente la mancanza di un direttore artistico equiparato al sovrintendente, ma ritiene indispensabile, per la gestione generale, la collaborazione di un responsabile artistico stabile, come il direttore musicale.

Complessivamente emerge innanzitutto che l'artista (Calenda e Tutino) ha ovviamente la certezza che il progetto artistico e la sua realizzazione in palcoscenico siano il primo motore dell'istituzione; ma, proprio per questo, ha altresì la certezza di poter assumere in prima persona la guida della gestione. Tali presupposti non possono che condurre all'idea di una direzione rigorosamente unica, dove l'artista ricorre, per la parte gestionale, sia all'autoformazione sia a una sapiente scelta di collaboratori. Invece gli organizzatori di prosa (Cozzaglio e Grassi) sembrano indicare il rapporto paritario fra gestione e arte come naturale e indispensabile, lasciando inoltre intendere che, dopo tutti i confronti del caso, l'ultima parola deve essere lasciata all'arte. In generale traspare un giudizio drasticamente o morbidamente negativo sulle istituzioni teatrali-musicali pubbliche, in nome di una capacità del “privato” di costare meno e, insieme, di assolvere a finalità pubbliche con uguale efficacia. Il dna dell'impresario è tutto meno che estinto!

Moderatamente diversa, inutile dirlo, la posizione del Sovrintendente (Vergnano) che rappresenta il primato di una organizzazione fatta di sensibilità culturale e di competenza manageriale, in grado di manovrare la struttura organizzativa e di mantenere un coordinamento prospettico dell'azienda, aperta e rispettosa nei confronti della parte artistica ma conscia della complessità gestionale da affrontare giornalmente, oggi raddoppiata dalla sovrabbondanza di adempimenti e dalla mancanza di risorse. Una posizione che mi sembra applicabile anche agli Stabili di iniziativa pubblica.

Tutti si rendono conto, nell'esercizio della professione, del perenne incontro-scontro fra la pratica e la visione, fra l'artigianato e l'accademia, fra la trincea e la strategia. Le teorie del management applicate allo Spettacolo, che ho definito "organizzazione scritta", sono spesso vissute dagli operativi come una sistemazione "a posteriori" delle regole e delle connotazioni del loro lavoro quotidiano. La saggia regola che richiama il manager a ricapitolazioni periodiche, a uno *stop and go* condiviso con i collaboratori, non sembra facilmente praticabile da chi deve correre tutto il giorno sostenendo un problem solving frenetico e indilazionabile, aggravato dal congenito, alto tasso di imprevedibilità delle attività spettacolari. Inoltre non si può nascondere che le lunghe scalette descrittive, i diagrammi di flusso, le minuziose rappresentazioni di processi realizzativi ecc., che gli organizzatori praticanti vedono nei volumi specialistici, sono spesso le stesse azioni, pur tradotte in "retorica manageriale", da loro compiute quotidianamente, tesaurizzando la sapienza artigianale e rintuzzando le suddette esigenze di continuo adattamento. Tuttavia nessuno si sottrae alla consapevolezza che esperienza tecnica progressiva e continua formazione culturale siano indispensabilmente complementari per un vero "apprendimento organizzativo", per un management "umanistico" ed "etico" che deve connotare le istituzioni teatrali.

BB. La parola "organizzazione" ha tuttora, in Italia, un significato generico e debole sia nel linguaggio quotidiano che nei gerghi specialistici. Nello Spettacolo dal vivo i non addetti ai lavori confondono l'organizzatore o con il produttore, ovvero l'*impresario*, o con l'animatore, ovvero il *factotum* della situazione. In teatro la responsabilità organizzativa continua a essere una qualifica non chiara per molti interlocutori, anche istituzionali (a differenza di quella amministrativa, di quella scenotecnica, di quella comunicazionale ecc.), perché la sua peculiarità è di abbracciare più campi operativi, tendenzialmente tutti i campi operativi presenti in una iniziativa o in un ente. L'Italia è piena di assessori, di presidenti, di funzionari, che si sentono perfettamente in grado di organizzare spettacoli a qualsiasi livello, che pensano di essere dei manager. Insomma, ai terzi la capacità organizzativa

sembra più una attitudine che una vera professionalità conquistata sul campo. A complicare le cose è intervenuto un superficiale abuso del termine management come alternativa virtuosa: l'organizzazione è roba che sanno fare tutti, il management garantisce la vera competenza! Se qualcuno viene definito manager, vuol dire automaticamente che è un "dirigente di successo". E non sembra sia un difetto solo dell'esterofilia all'italiana; Malik dice che curiosamente si è diffusa nel mondo una immagine del top-manager come incrocio fra un guerriero antico, un premio Nobel e un intrattenitore televisivo! Chiunque può tranquillamente riferirsi agli "organizzatori della sagra della polenta concia", ma nessuno oserebbe dire: "il management della sagra della polenta concia". Anche le istituzioni teatrali, con il progredire dei problemi e degli atteggiamenti economicistici, sono toccati da questo opinionismo perverso.

Credo sia utile qualche approfondimento.

Ogni istituzione teatrale strutturata è una "azienda" (abbiamo visto che una compagnia può essere meglio denominata come "impresa"). Azienda è un termine tecnico del tutto congruo, che non sottovaluta e tantomeno mistifica la natura artistico-culturale che qui ci interessa, ma è insostituibile quando si parla di gestione; assumiamolo una volta per tutte. Ogni azienda ha bisogno, per funzionare e per raggiungere i suoi obiettivi, di mettere in atto un assetto organizzativo, che è l'elemento fondante dell'azienda unitamente al patrimonio, al personale e alla dotazione tecnologica, ed è fortemente influenzato dall'assetto "istituzionale" comprendente la proprietà e gli stakeholders. Questo disegno è la base per l'uso del termine "organizzazione" come (quasi) sinonimo di "ente", ma mi sembra un uso sofisticato e forse fuorviante. Resta il fatto che l'accezione più appropriata è quella riferita all'operatività. Nel primo caso la parola vuole coincidere con l'ente, nel secondo denota il modo in cui un singolo ente è organizzato. Organizzare significa costruire e modificare l'assetto di ciascuna azienda, penetrarne la "cultura" (cioè l'insieme degli assunti e dei valori condivisi dai suoi membri), cercare di massimizzarne l'equilibrio fra efficienza ed efficacia (Rebora, 2001).

Non è facile, se non si è esperti di sociologia e di analisi economica, tracciare una pur sommaria storia dell'"organizzazione", che comunque tutti fanno risalire alle teorie-pratiche di "organizzazione scientifica del lavoro" dell'ingegner Taylor, e alla loro icona industriale: il cosiddetto fordismo. Già con la rivoluzione industriale l'organizzazione appare come lo strumento essenziale per combinare le diverse risorse, soprattutto al fine di generare ricchezza. Ma è la contemporaneità a sentire l'esigenza della "teoria", sia come prescrizione di modelli ritenuti ottimali, sia come inter-

pretazione delle dinamiche interne alle organizzazioni. A partire dal secondo dopoguerra sono fiorite numerose scuole di pensiero organizzativo, che si possono riassumere in alcuni macrofiloni (Gambel, 1998). La scuola “classica” imponeva alle persone di adeguarsi ai ruoli stabiliti dalla struttura organizzativa. In rapporto al boom economico degli anni Cinquanta-Settanta si incomincia a considerare il lavoratore come la risorsa fondamentale (scuola “delle risorse umane”), si cerca di rapportare la struttura all’uomo, cioè alle sue caratteristiche e aspirazioni. Il grande Abraham H. Maslow (2004) pone in cima alla gerarchia dei bisogni dell’essere umano l’autorealizzazione; dice che ogni persona è degna di fiducia, che a tutti piace ricevere meriti complimenti in pubblico, che una economia umanistica deve presupporre che tutti i membri di una organizzazione siano solidali. Le risorse umane sono difficili da gestire ma presentano le più elevate potenzialità di miglioramento. È il momento del welfare. L’organizzazione non è più concentrata esclusivamente sul business, si applica anche alle attività terziarie (ospedali, università, servizi), diventa una funzione sociale. Le aziende non profit hanno un bisogno di management identico a quello delle profit, tuttavia per loro le considerazioni economiche sono un limite; esse esistono per il bene della comunità, hanno un’attività settoriale ma devono contribuire alla crescita “culturale” complessiva, l’attenzione al loro cliente interno (a maggior ragione nel comparto cultura) è centrale come quella all’esterno. Qui matura anche il marketing, da tecnica di pubblicità e di vendita a strumento indispensabile alla strategia aziendale.

Con la crisi economica (affacciata negli Ottanta e via via peggiorata fino allo stato comatoso di oggi) la scuola “del sistema sociale” insegna che l’azienda deve far fronte ai cambiamenti imposti dalle esigenze esterne tenendo in una continua relazione di interdipendenza il fattore uomo e il fattore struttura. Si passa dall’enfasi sulla produzione al primato della qualità e dell’innovazione tecnologica. Il cambiamento introduce la velocità come valore; la qualità pone il cliente al centro del business; i progressi tecnologici costruiscono i mezzi per l’odierna globalizzazione dei mercati. Le conseguenze sono dure: senza cliente non c’è mercato, senza mercato non esiste posto di lavoro. I fattori interni dell’azienda sono la proprietà e la gestione, gli esterni sono i clienti, i fornitori, le istituzioni, gli eventuali finanziatori ecc.: il mercato. Progredisce la supremazia della finanza. Emerge definitivamente il grande ruolo del management come autorità alla quale la proprietà affida la conduzione dell’azienda. La proprietà privata si fida (fino a prova contraria, è ovvio) dei suoi manager molto di più di quanto la titolarità pubblica (la politica) si fidi dei suoi tecnici.

Dover gestire implica poter dirigere. Chi dirige un’organizzazione è

un manager. Nessuno può essere davvero efficace se non lavora in un'organizzazione (o in una sezione di essa) diretta da un management. Non sapere come gestire è la principale ragione per cui un'azienda fallisce. Se vogliamo costringerlo a essere sinonimo di organizzazione, anche il management può avere un'età plurisecolare (è impensabile che i costruttori delle piramidi non avessero un loro metodo per organizzare il lavoro); ma la sua vera storia parte dalla concezione contemporanea delle risorse umane. L'eterno compito del manager è fare in modo che le persone realizzino una performance comune attraverso valori e obiettivi comuni, all'interno di una struttura appropriata, disponibile all'innovazione, capace di sviluppare la professionalità di ciascuno. La formazione didattica è centrale ma il *learning by doing* non sarà mai sostituibile, soprattutto se il management è consapevole dell'utilità di applicare alle esperienze aziendali quotidiane un secondo fine formativo (anche il manager diventa manager soprattutto in questo modo; soltanto l'Esercito e la Chiesa "formano" in senso stretto i loro dirigenti). Ogni azienda deve costantemente apprendere e insegnare. Il management riguarda le persone, deve rendere le loro virtù una risorsa per l'azienda e i loro difetti un aspetto irrilevante. Questo ne fa una disciplina umanistica, molto attenta alle questioni etiche, soprattutto di responsabilità sociale, in cui oggi il lavoratore è indirettamente coinvolto (Drucker, 2002). L'etica è un imperativo apparso di recente nel linguaggio manageriale, a causa degli scandali finanziari. Purtroppo le regole, i compiti e gli strumenti sono insegnabili; il senso di responsabilità, che è alla base dell'etica, non lo è. Se vuole pretendere trasparenza e correttezza dai collaboratori, il manager deve innanzitutto praticarle in prima persona, deve avere un innato senso del dovere e deve dimostrarlo ai suoi. Purtroppo il mostro della "crisi" sta mettendo in discussione l'accento sulla dimensione umana, sulla soggettività del lavoro, che aveva sancito la trasformazione della catena gerarchica in team di lavoro, della mansione in ruolo, delle procedure in processi, del compito in risultato, del comando in coinvolgimento, della continuità in allenamento alla discontinuità, delle certezze in accettazione consapevole del dubbio (Marchesini, 2003). Oggi il rapporto fra azienda e risorse umane è sempre più di forza; il lavoratore è vissuto come una voce di bilancio incompatibile con il rigore amministrativo; le aziende cambiano continuamente strategie e politiche, e il direttore del personale è un manager che deve supportare queste esigenze aziendali.

Dunque: l'organizzazione è la combinazione delle risorse umane, tecniche e finanziarie con il loro coordinamento ottimale per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'azienda in una logica di pianificazione. L'orga-

nizzazione deve creare un equilibrio armonico di funzioni, di cui è responsabile la direzione. Per stabilire l'insieme delle funzioni, cioè la struttura, la direzione crea gruppi di persone all'interno dell'azienda, che si devono integrare in una rete di rapporti di dipendenza e di collaborazione. Nel concetto di organizzazione è implicita la direzione, visualizzata nella sua funzione-guida al vertice dell'organigramma. Nel concetto di struttura organizzativa sono quindi impliciti l'utilizzo della gerarchia e la suddivisione dei compiti, due aspetti che si sono evoluti e modificati ma che rimangono, nelle loro declinazioni attuali, il punto di partenza di qualsiasi organizzazione semplice o complessa. Dirigere significa predisporre e coordinare la programmazione, l'attuazione e il controllo delle attività aziendali, nel rispetto delle risorse finanziarie e tecniche e allo scopo di raggiungere i risultati stabiliti (o gli scopi statutari, o le finalità predichiarate). Dirigere significa individuare chiaramente:

- il livello *top*, composto da individui o organi (un padrone, dei soci, un'assemblea di fondatori, un CdA ecc.: quello che più sopra è stato chiamato assetto "istituzionale"), da cui il direttore deve ricevere deliberazioni e indirizzi per lo svolgimento del suo ruolo;
- un indispensabile, qualificante livello *middle*, in cui il direttore deve valorizzare dirigenti e/o quadri ai quali poter delegare con fiducia, perché anche i funzionari intermedi sono a tutti gli effetti dei manager (chi adempie di fatto a compiti gestionali è un manager);
- un livello *low* caratterizzato dagli operativi, con cui il direttore non deve mancare di esercitare un contatto/controllo periodico.

Il management in senso generale è simile in tutto il mondo; è l'arte del buon funzionamento aziendale; è la trasformazione dei saperi in risultati (Malik, 2007), ma non è una scienza. Non è nemmeno una professione in senso stretto; è l'esaltazione di una componente riscontrabile in ogni professionalità. La componente manageriale di ogni professione permette alle persone di essere efficaci. Il manager è separato dai compiti specialistici e dai compiti attuativi. Non la sa più lunga di tutti, ma è colui che sa tirar fuori il meglio dagli altri. Usa criticamente la strumentazione, per esempio si vaccina contro la frenesia e l'omologazione da Internet. È in perenne tensione, non si sente mai libero di dimenticare il lavoro. Deve strutturare l'azienda per guidarla alla creazione di valore. Ha il diritto di adottare un *modus operandi* personale, di decidere lo stile di leadership che influenza tutta la struttura, ma deve sempre guardare a "come" lascerà l'azienda alla fine del proprio mandato (il *change management* che certo

praticherà il suo successore, non deve essere un trauma). Detiene la visione complessiva; stabilisce gli obiettivi che danno al quotidiano in azienda una direzione e un senso. Mette “nero su bianco” le decisioni e le istruzioni, se ne responsabilizza sempre (vedete che Paolo Grassi è davvero un modello!). Il manager deve accettare compromessi giusti in numero decisamente maggiore rispetto ai compromessi sbagliati. Il management deriva dall’esperienza; a tal fine è importante aver lavorato in varie aziende, ma è altrettanto vero che il manager deve radicarsi in un luogo di lavoro per capire i propri errori e correggerli. Le aziende hanno non solo finalità ma anche connotazioni diverse l’una dall’altra.

Il modo più diffuso in cui il manager può organizzare una azienda mediamente complessa è la cosiddetta struttura funzionale, che prevede il raggruppamento delle attività secondo una logica di “specchio” delle funzioni lavorative, cioè della natura del lavoro effettuato dalle persone (Hatch, 2009). Questo schema favorisce un ruolo forte del top-manager ma consente altresì di ben identificare e valorizzare il middle management. La struttura cosiddetta a matrice può rivelarsi adatta ai soggetti del comparto cultura perché è naturalmente rivolta all’implementazione delle tecniche di project management. Certo, lavorare contemporaneamente su singoli progetti separati, può comportare difficoltà. Personalmente ritengo che le istituzioni teatrali (che normalmente sono monoscopo) possano integrare efficacemente gli standard di funzione con le esigenze di progetto, soprattutto facendo andare “insieme” gli elementi interni (gli uffici) con quelli esterni (gli artisti).

Il management è esperienza, capacità di conciliare produttivamente la tradizione con l’innovazione, attitudine a porre e a porsi domande costruttive. Per esempio, quando ascoltiamo una conferenza sul change management, dobbiamo chiederci (Mintzberg, 2010): se davvero viviamo in tempi di grande cambiamento, come si spiega che usiamo ancora i bottoni?

Infine, i termini management e manager sono vissuti come indicatori di una presunta casta di professionisti eccellenti, tendenzialmente internazionali e trasversali ai vari comparti industriali-commerciali; tecnici capaci di (risolvere) tutto. Un po’, se vogliamo, come l’uso di “leader” rimanda subito a un livello ben superiore e a un significato nettamente più ampio dell’uso di “capo”. Anche leader è parola abusata; la leadership non si riceve, si merita; e non deve essere mai esaltata perché così si demotivano i collaboratori, li si fa sentire dei gregari. Ma il ricorso a questi inglesismi pare faccia il miracolo di trasformare un discorsino banale in una relazione specialistica. Urge smitizzare il termine manager, usarlo spesso ma appropriatamente, sapendo che indica più una skill che una qualifica di per

sé, si riferisce a persona che gestisce e magari amministra il budget di un nucleo mansionale dell'azienda, anche a livelli medi e persino bassi. Chi si cura dell'illuminotecnica di palcoscenico è un manager, a maggior ragione chi ha la responsabilità della sicurezza, chi segue il magazzino ecc. Se si vuole identificare un ruolo alto, si aggiungono altri termini: top-manager, managing director, management consultant. Diciamo che si può acquisire *to manage* come fratello di organizzare perché entrambi rimandano a un sodalizio fra pensiero e prassi: manovrare, destreggiarsi, coordinare, "farcela". Credo non succeda nulla di grave se nel nostro linguaggio usiamo indifferentemente management e "organizzazione". È evidente che nella saggistica internazionale, che si esprime in inglese, "organizzazione" è del tutto assente e management è di dominio universale. Tuttavia possiamo cogliere il bilinguismo come una opportunità per essere più precisi in casa nostra. Nel comparto teatrale penso valga la pena di accentuare il senso "socio-artistico" insito in organizzazione e quello "tecnico-gestionale" in management. Entrambi devono mantenere il focus sull'uomo e sulla correttezza. L'organizzazione culturale non può che essere un management umanistico ed etico.

C. L'artista è l'essenza del teatro, l'organizzatore l'esistenza. Non è come il pittore che ha bisogno "solo" della critica e del mercato internazionali; non è come lo scrittore che cerca di arrivare direttamente all'editore e ai media; l'artista teatrale fa parte (spesso contro voglia) di un lavoro collettivo che non può non essere organizzato; è diffidente, vuole soltanto persone "sue", subordinate e adoranti, le uniche che lo sanno "capire". L'artista teatrale è spesso del tutto incapace di integrarsi professionalmente in una organizzazione.

Con le loro vicende professionali a partire dal secondo dopoguerra, gli operatori "storici" costruirono un profilo di organizzatore teatrale basato prioritariamente sulla capacità di comprendere a fondo, culturalmente e tecnicamente, il prodotto artistico con cui avevano a che fare, sulla capacità di contestualizzarlo, di stimolare/giustificare sovvenzioni pubbliche ritenute legittimamente indispensabili per la sua realizzazione, ma anche sulla capacità di conciliare le ragioni dell'arte con i processi gestionali ed economici. Una concezione, quest'ultima, che negli anni ha subito opportuni aggiornamenti e alcune enfattizzazioni accademiche, ma si è definita, grazie soprattutto alla mutazione istituzionale in senso manageriale della figura del sovrintendente dei teatri lirici. Ad alimentare questa evoluzione ha certo contribuito la nutrita letteratura specialistica cui ho dedicato ampio spazio nel Capitolo 4. Oggi il nostro organizzatore cerca di rimanere in piedi, tra-

volto e stravolto dagli eventi finanziari “glocali”, ma ha acquisito un profilo qualificante più impegnativo e più variegato.

Il fondamento della professionalità organizzativa rimane l’unione di una forma mentis (una “vocazione”) con una adeguata consapevolezza culturale e con una approfondita esperienza diretta; il tutto sostenuto da una forte disponibilità all’autoresponsabilizzazione. In ogni caso la capacità organizzativa è un valore aggiunto alle caratteristiche individuali; soprattutto è l’innesto di una vision orizzontale sulle specificità verticali del nostro lavoro. Si tratta naturalmente di percorsi formativi lunghi, che dipendono dal tipo di esperienze effettuate, ma esistono delle gradualità.

Nella professione teatrale, come in altre, organizzare (cioè mettere nel proprio lavoro “quel” valore aggiunto) significa, in primo luogo, saper *gestire* tutti gli aspetti del proprio specifico ambito, che può essere anche piccolo. È l’accezione più anglosassone, che indica un “responsabile” capace di contestualizzare le proprie mansioni rispetto alle esigenze generali dell’azienda, un operatore competente e fidelizzato. Un livello più impegnativo è il *coordinare*; una funzione che potremmo definire di capo-progetto, cioè una figura in grado di assumersi la responsabilità trasversale di un intero comparto o di un complesso di attività. Infine il senso più alto (e certamente più proprio) dell’organizzare sta nel *dirigere*, che si sostanzia altresì nel saper affidare i ruoli del gestire e del coordinare, e nel saperli costantemente verificare.

Nel paragrafo BB ho cercato di dimostrare quanto, nelle istituzioni teatrali, appaia più congruo, rispetto alle figure artistiche, l’affidamento del ruolo apicale a un organizzatore-manager. Le caratteristiche per lui fondamentali sono: la preparazione culturale (in particolare sulla storia del teatro, sulle tradizioni, sull’artigianato), l’attitudine ad avere sempre una vision generale degli obiettivi e delle attività, una severa ma prioritaria valorizzazione del Personale, una capacità di relazioni con la politica oneste e utili all’azienda. Ma le materie in cui il dirigente si deve muovere sono innumerevoli: la comprensione profonda dell’amministrazione e la redazione dei bilanci, la conoscenza dell’economia della cultura, la scelta delle forme gestionali, la responsabilità della sicurezza, il ricorso sapiente alla tecnologia, l’utilizzo della comunicazione e del marketing, il rapporto con i finanziatori, l’attività di fund raising. Da questa angolatura non sembra sostenibile la coppia paritaria gestione-creatività, ma non dobbiamo (o meglio: l’artista non deve) mai dimenticare che il nostro organizzatore sta “intorno al palcoscenico”, ne rispetta da sempre la centralità. È l’artista che crea il valore, che affronta il pubblico, che subisce il giudizio del mercato; ma proprio per questo ha il diritto di pensare a se stesso e insieme il dovere di riconoscere

che il complesso meccanismo che lo porta sulla ribalta è sulle spalle di altri, è compito di altri, i quali fanno il suo “stesso” mestiere. Camerini e uffici sono attigui, da una parte nascono i divi dall'altra i dirigenti; in mezzo, una grande compagnia di splendidi artigiani.

Le norme ministeriali sulla produzione, ferme ai decreti del novembre 2007, pongono l'accento, da una parte, sulla “qualità artistica dei progetti” e dall'altra sulla “regolarità gestionale-amministrativa dell'organismo”. L'istituzionalità (la stabilità fisica e duratura) deve essere motivata dalla creatività e condotta dall'organizzazione. Dover gestire implica poter dirigere. Il dirigente di istituzioni teatrali-musicali deve essere un operatore culturale capace di gestire con tecniche di management. L'organizzatore-manager deve mettere a fuoco gli obiettivi delineati dagli artisti, farli condividere dai committenti-finanziatori, governare la struttura che agli artisti serve per realizzarli, in particolare sistematizzare le risorse economiche e umane, e controllare l'esito dall'angolazione degli spettatori; il quale controllo è la base per ricominciare da capo questo processo, migliorandolo.

Eccolo qua, il nostro organizzatore-manager, intellettuale-teatrante. Tifo per lui ma in verità mi vanno bene tutti: l'impresario incallito, l'agente spregiudicato, il primattore incontinentabile, l'artista dirigente, il praticante all'antica, il giovane alla dams. L'importante è continuare a fare teatro!

Bibliografia

- Acquarone A. (2009), *Pratica ed etica del management teatrale. Per una ridefinizione dell'“organizzazione ed economia dello spettacolo”*, FrancoAngeli, Milano.
- Alfieri F. (2010), “Giocare la carta della cultura”, *Economia della Cultura*, anno XX, n. 4.
- Alonge R. (2010), *Luigi Pirandello*, IV ed., Laterza, Roma-Bari.
- Alonge R., Davico Bonino G. (2000), *Storia del teatro moderno e contemporaneo*, Einaudi, Torino.
- Argano L. (2011), *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, VII ed. aggiornata, FrancoAngeli, Milano.
- Argano L., Brizzi C., Frittelli M., Marinelli G. (2003), *L'impresa di spettacolo dal vivo. Percorsi e strumenti per la creazione di nuovi soggetti culturali*, Officina, Roma.
- Azzaroni G. (1981), *Del teatro e dintorni. Una storia della legislazione e delle strutture teatrali in Italia nell'800*, Bulzoni, Roma.
- Balestra C., Malaguti A. (2006) (a cura di), *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, II ed., FrancoAngeli, Milano.
- Baumol W. J., Bowen W. G. (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York.
- Benhamou F. (2004), *L'economia della cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Bentoglio A. (2007), *L'attività teatrale e musicale in Italia*, II ed., Carocci, Roma.
- Besana A. (2002), *Economia della cultura*, LED, Milano.
- Bianconi L., Pestelli G. (1987-88) (a cura di), *Storia dell'opera italiana*, vol. 4 “Il sistema produttivo e le sue competenze”, vol. 5 “La spettacolarità”, vol. 6 “Teorie e tecniche. Immagini e fantasmi”, EDT, Torino.
- Bignami P. (1988), *Alle origini dell'impresa teatrale. Dalle carte di Adelaide Ristori*, Nuova Alfa, Bologna.
- Bodo C. (1994) (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Roma.
- Bodo C., Spada C. (2004) (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, il Mulino, Bologna.

- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, XIV ed., FrancoAngeli, Milano.
- Boni M. I. (1989) (a cura di), *L'economia dietro il sipario. Teatro Opera Cinema Televisione*, EDT, Torino.
- Bragaglia A. G. (1937), *Sottopalco. Saggi sul teatro*, Barulli, Osimo.
- Brunetti G. (2000) (a cura di), *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private*, ETAS, Milano.
- Camilleri A. (1959), *I teatri stabili in Italia 1898-1918*, Cappelli, Bologna.
- Cavaglieri L. (2002) (a cura di), *Il Piccolo Teatro di Milano*, Bulzoni, Roma.
- Cavaglieri L. (2010), "Nuovo teatro e teatri Stabili: Carlo Quartucci a Genova (1963-1966)", *Il castello di Elsinore*, n. 61.
- Cervetti G. (2009), "Prefazione", in Grassi P., *Il lavoro teatrale. Scritti, documenti, immagini 1936-1980*, Silvana, Milano.
- Clair J. (2011), *L'inverno della cultura*, Skira, Milano.
- D'Amico S. (1945), *Il teatro non deve morire*, Edizioni dell'era nuova, Roma.
- D'Amico S. (1954-1962) (fondata e diretta da), *Enciclopedia dello spettacolo*, Le Maschere, Roma, vol. VI, col. 515.
- D'Ippolito F. (2006), *Teoria e tecnica per l'organizzatore teatrale*, Editoria & Spettacolo, Roma.
- De Angelis M. (1982), *Le carte dell'impresario*, Sansoni, Firenze.
- 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.
- Dematté C. (2000), "Presentazione", in Sicca L. M., *Organizzare l'arte*, ETAS, Milano.
- Di Lascio A., Ortolani S. (2010), *Istituzioni di diritto e legislazione dello spettacolo*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Marco M. (2009), *La tragedia greca. Forma, gioco scenico, tecniche drammatiche*, II ed., Carocci, Roma.
- Doglio F. (1976), *Il teatro pubblico in Italia. Lezioni di "Storia del teatro e dello spettacolo"*, Bulzoni, Roma.
- Donato F. (2004), *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e Sistemi di misurazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Drucker P. F. (2002), *Il management, l'individuo, la società*, FrancoAngeli, Milano.
- Dupuis X. (1991), "Spettacolo dal vivo, cultura e neoliberismo", *Economia della Cultura*, anno I, n. 1.
- Ferrari F. (1980), *Guida al teatro italiano contemporaneo*, Gammalibri, Milano.
- Ferrari F. (2000), *QualityShow. Qualità gestionale e sistema sala*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrari F. (2006) (a cura di), *Giorgio Guazzotti. Teoria e realtà di un intellettuale-teatrante*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrigni M. (1932), *Cronache teatrali 1930*, Treves-Treccani-Tumminelli, Treves, Milano-Roma.
- Fontana C. (2006), *A scena aperta*, Electa, Milano.

- Fontana C. (2011) (a cura di), *Paolo Grassi. Una biografia tra teatro, cultura e società*, Skira, Milano.
- Gallina M. (2005), *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano.
- Gallina M. (2007), *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, VI ed., FrancoAngeli, Milano.
- Gallina M. (2008) (a cura di), *Organizzare teatro a livello internazionale. Linguaggi, politiche, pratiche, tecniche*, FrancoAngeli, Milano.
- Gambel E. L. (1998), *Management & Organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*, FrancoAngeli, Milano.
- Ghislanzoni A. (1865), *Gli artisti da teatro*, Daelli (riedizione a cura di L. Ridenti, Ultra, Milano, 1944).
- Gobetti P. (1974) (a cura di), “Scritti di critica teatrale”, in *Opere complete*, vol. III, Einaudi, Torino.
- Granatella L. (2002), *Il management artistico. Strategia e cultura dello spettacolo*, UTET, Torino.
- Grassi P., Magli A. (2011) (a cura di), “Milano e Paolo Grassi. Un teatro per la città”, *I quaderni della fondazione Paolo Grassi*, Passigli, Bagno a Ripoli.
- Grassi P. (2009), *Il lavoro teatrale. Scritti, documenti, immagini 1936-1980*, Silvana, Milano.
- Guazzotti G. (1965), *Teoria e realtà del Piccolo Teatro di Milano*, Einaudi, Torino.
- Guazzotti G. (1966), *Rapporto sul teatro italiano*, Silva, Milano.
- Hatch M. J. (2009), *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, il Mulino, Bologna.
- Innovaspettacolo (2007), *La gestione pubblica dello spettacolo. Manuale d'uso per le amministrazioni pubbliche locali*, FrancoAngeli, Milano.
- Jacobbi R. (1972), *Teatro da ieri a domani*, La Nuova Italia, Firenze.
- Kezich T. (2005), *La rivolta degli attori. Il “prologo in teatro” del Sessantotto*, Gremese, Roma.
- Luciano A., Bertolini S. (2011) (a cura di), *Incontri dietro le quinte. Imprese e professionisti nel settore dello spettacolo*, il Mulino, Bologna.
- Luisi M., Rigolli A. (2006) (a cura di), *L'impresa musicale tra legislazione e comunicazione. Elementi per una gestione manageriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Malara F. (2002), “Paolo Grassi il costruttore”, in Cavaglieri L. (a cura di), *Il Piccolo Teatro di Milano*, Bulzoni, Roma.
- Malik F. (2011), *Il management come professione*, II ed., Il Sole 24 Ore, Milano.
- Mancini A. (1990) (a cura di), *Vito Pandolfi. I percorsi del teatro Popolare*, Nuova Alfa, Bologna.
- Marchesini G. C. (2003), *L'impresa etica e le sue sfide. Interventi, interviste, casi*, Egea, Milano.
- Mariani M. M. (2008), *Dietro le quinte dello spettacolo. Economia e management del teatro musicale*, FrancoAngeli, Milano.
- Maslow A. H. (2004), *Il management*, Armando, Roma.

- Meldolesi C. (1984), *Fondamenti del teatro italiano. La generazione dei registi*, Sansoni, Firenze.
- Merli P. (2006), "Introduzione", in Fontana C., *A scena aperta*, Electa, Milano.
- Minghetti M., Cutrano F. (2004) (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, Etas, Milano.
- Mintzberg H. (2010), *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Molinari C., *L'attrice divina. Eleonora Duse nel teatro italiano fra i due secoli*, II ed., Bulzoni, Roma, 1987.
- Monteverdi A. M. (2000), *La maschera volubile*, Titivillus, Corazzano.
- Monteverdi A. M. (2011), *Nuovi media, nuovo teatro*, FrancoAngeli, Milano.
- Nova M. (2002), *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano.
- Pandolfi V. (1953), *Spettacolo del secolo*, Nistri-Lischi, Pisa.
- Pandolfi V. (1959), *Teatro italiano contemporaneo 1945-1959*, Schwars, Milano.
- Pedullà G. (2009), *Il teatro italiano nel tempo del fascismo*, II ed., Titivillus, Corazzano.
- Pietrini S. (2004), *Fuori scena. Il Teatro dietro le quinte nell'Ottocento*, Bulzoni, Roma.
- Poggiali F. (2007), *Sulle orme della "Compagnia dei Giovani"*, Bulzoni, Roma.
- Possenti E. (1949), *Guida al teatro*, Academia, Milano.
- Possenti F. (1984), *I teatri del primo Novecento*, Lucarini, Roma.
- Pozzi E. (1977) (a cura di), *Paolo Grassi. Quarant'anni di palcoscenico*, Mursia, Milano.
- Pozzi E. (1990), *I maghi dello spettacolo. Gli impresari italiani dal 1930 ad oggi*, Mursia, Milano.
- Procino Santarelli M. (2003), *Eduardo dietro le quinte. Un capocomico-impresario attraverso cinquant'anni di storia, censura e sovvenzioni (1920-1970)*, Bulzoni, Roma.
- Quadri F. (1976), *Il teatro del regime*, Mazzotta, Milano.
- Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma.
- Remotti F. (2011), *Cultura. Dalla complessità all'impoverimento*, Laterza, Roma-Bari.
- Rolando S. (2011), "Gli anni della RAI, 1977-1980", in Fontana C. (a cura di), *Paolo Grassi. Una biografia tra teatro, cultura e società*, Skira, Milano.
- Rosselli J. (1985), *L'impresario d'opera*, EDT, Torino, 1985.
- Ruffini M., Nardella D. (2007) (a cura di), *Il teatro musicale in Italia. Organizzazione. Gestione. Normative. Dati*, Passigli, Firenze.
- Sanguinetti L. (1963), *La Compagnia Reale Sarda 1820-1855*, Cappelli, Bologna.
- Scarpellini E. (1989), *Organizzazione teatrale e politica del teatro nell'Italia fascista*, La Nuova Italia, Firenze.
- Sciarelli F. (2009), *La gestione del teatro. Un evento sospeso fra l'apollineo e il dionisiaco*, FrancoAngeli, Milano.
- Sembiante T. (2010), *Professione teatro. Produzione, allestimento, distribuzione*, Gremese, Roma.

- Sicca L. M. (2000), *Organizzare l'arte*, ETAS, Milano.
- Sicca L. M. (2010) (a cura di), *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Simoncini F. (2011), *Eleonora Duse capocomica*, Le Lettere, Firenze.
- Strehler G. (1982), “Mercoledì 18 marzo 1981 – ore 11 – Piccolo Teatro”, *Il Patalogo quattro. Annuario 1982 dello spettacolo, Teatro + Musica*, Ubulibri, Milano.
- Tessari R. (1996), *Teatro italiano del Novecento. fenomenologie e strutture 1906-1976*, Le Lettere, Firenze.
- Tintori G. (1980), *Palco di prosenio. Il melodramma: autori, cantanti, teatri, impresari*, Feltrinelli, Milano.
- Tofano S. (1965), *Il teatro all'antica italiana*, Rizzoli, Milano.
- Trezzini L. (1977), *Geografia del teatro. Rapporto sul teatro italiano d'oggi*, Bulzoni, Roma.
- Trezzini L. (1984), *Geografia del teatro n. 2. Rapporto sul teatro italiano d'oggi*, Pàtron, Bologna.
- Trezzini L. (1990), *Geografia del teatro n. 3. Rapporto sul teatro italiano d'oggi*, Pàtron, Bologna.
- Trezzini L. (2000a), “Il sistema di produzione”, in Alonge R., Davico Bonino G., *Storia del teatro moderno e contemporaneo*, Einaudi, Torino, vol. II.
- Trezzini L. (2000b), “Società e legislazione”, in Alonge R., Davico Bonino G., *Storia del teatro moderno e contemporaneo*, Einaudi, Torino, vol. II.
- Trezzini L., Bignami P. (2007), *Politica & pratica dello spettacolo. Rapporto sul teatro italiano*, II ed., Bononia University Press, Bologna.
- Trezzini L., Curtolo A. (1983), *Oltre le quinte. Idee, cultura e organizzazione del teatro musicale in Italia*, Marsilio, Venezia.
- Trezzini L., Ruggieri M., Curtolo A. (1998), *Oltre le quinte n. 2. Idee, cultura e organizzazione del teatro musicale in Italia*, Bulzoni, Roma.
- Trimarchi M. (2002), *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- Vergani G. (2004) (a cura di), *Paolo Grassi. Lettere 1942-1980*, Skira, Milano.