

PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA



Franco Ferrari

Intorno al palcoscenico

Storie e cronache
dell'organizzatore teatrale



FrancoAngeli

Pubblico, professioni e luoghi della cultura

*Collana diretta da Francesco De Biase, Aldo Garbarini,
Loredana Perissinotto, Orlando Saggion
Collaboratori: Sara Bonini Baraldi, Paolo Chicco*

L'intreccio tra professioni, pubblico e luoghi nei quali gli eventi ed i prodotti culturali si dispiegano e si "consumano" sembra essere sempre più un elemento significativo per l'approfondimento dello stato e dell'evoluzione della dinamica relativa alla domanda/offerta culturale, per definire le forme ed i modi della programmazione e della progettazione di iniziative e di eventi, nonché, più in generale, per l'elaborazione delle politiche culturali, in campo privato e pubblico.

Analizzare questi rapporti può contribuire non solo a comprendere le dinamiche oggi esistenti a livello di produzione culturale (dallo spettacolo dal vivo ai beni culturali, dalla televisione al ruolo della "rete", dalla composizione dei finanziamenti per la cultura alla riprogettazione degli spazi), ma anche ad ipotizzare le possibili linee di sviluppo future.

I luoghi, il pubblico e le professioni culturali sono infatti in continua trasformazione: fenomeni ed eventi politici, sociali ed economici modificano a volte tutti e tre gli ambiti, in altri casi esplicano i loro effetti esclusivamente su uno di essi.

Basta pensare ad esempio alla nascita e allo sviluppo di alcune figure professionali che, originate da trasformazioni in atto in alcuni campi socio-economici, hanno prodotto nuove metodologie, spazi e strumenti di lavoro, che a loro volta creano e rispondono a nuove modalità di fruizione e consumo culturale.

Il tutto avviene in una dimensione d'interazione, dove ogni singolo elemento può essere sia causa per la nascita di nuove situazioni, sia effetto/risultato dei cambiamenti in atto.

La collana si propone, in questo senso, come strumento di riflessione intorno ai processi ed alle mutazioni che stanno avvenendo nel mondo culturale. Non una collana settorialmente specialistica, centrata su singole specificità, ma fondata su temi ed approfondimenti che siano in grado di rappresentare quelle connessioni e problematicità sopra richiamate.

Approfondimenti, in sostanza, che siano in grado di privilegiare una visione metodologica pluridisciplinare e che, nell'insieme offerto dal "filo rosso" che li collega all'interno della collana, propongono uno sguardo d'insieme sui processi, le metodologie e le prospettive del settore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Franco Ferrari

Intorno al palcoscenico

Storie e cronache
dell'organizzatore teatrale

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

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 perdipiù 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,