



**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**

**Mimma Gallina**

# **Ri-Organizzare teatro**

Produzione, distribuzione, gestione

**In collaborazione con Patrizia Cuoco  
e Giuseppe Pizzo**

Contributi di Elena Alessandrini, Lucio Argano, Fanny Bouquerel,  
Caterina Francavilla, Adriano Gallina, Barbara Grazzini,  
Andrea Pignatti, Oliviero Ponte di Pino, Enrico Porreca,  
Giulio Stumpo, Antonio Taormina, Alessandra Vinanti



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **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](http://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**

**Mimma Gallina**

# **Ri-Organizzare teatro**

Produzione, distribuzione, gestione

**In collaborazione con Patrizia Cuoco  
e Giuseppe Pizzo**

Contributi di Elena Alessandrini, Lucio Argano, Fanny Bouquerel,  
Caterina Francavilla, Adriano Gallina, Barbara Grazzini,  
Andrea Pignatti, Oliviero Ponte di Pino, Enrico Porreca,  
Giulio Stumpo, Antonio Taormina, Alessandra Vinanti

---

**NUOVA EDIZIONE**

**FrancoAngeli**

Immagini di copertina:  
(in alto) La platea del Teatro Valle Occupato, Roma 2012.  
Foto di Valeria Tomasulo;  
(in basso) Peer: storie di un ladro di storie da “Peer Gynt” di Henrik Ibsen,  
Teatro Stabile di Sardegna, regia e drammaturgia di Guido di Monicelli, Cagliari maggio 2013.  
Foto di Daniela Zedda

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2014, 2016 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](http://www.francoangeli.it).*

INTRODUZIONE.....	13
-------------------	----

## PARTE I IL SISTEMA TEATRALE ITALIANO

<b>I. TEATRO “ALL’ITALIANA” E TEATRI “ALL’ITALIANA” .....</b>	<b>21</b>
<i>di Mimma Gallina</i>	
1. Usi antichi.....	21
2. In principio era la compagnia (compagnie, capocomici, impresari, gruppi).....	21
3. La tournée .....	25
4. Il controverso rapporto fra teatro e Stato .....	26
5. I teatri “all’italiana” .....	26
<b>2. TEATRO E STATO: STORIA, CRONACA E QUADRO NORMATIVO.....</b>	<b>28</b>
<i>di Mimma Gallina</i>	
1. Stato e teatro: fra assenza, ingerenza e censura.....	28
2. Il finanziamento pubblico al teatro .....	30
2.1 Fondamenti e presupposti dell’intervento pubblico.....	30
2.2 La sindrome dei costi .....	32
2.3 I livelli e le forme dell’intervento pubblico.....	33
3. Dalle “circolari” al Fondo Unico per lo Spettacolo .....	35
3.1 Il teatro delle circolari .....	35
Scheda – L’AGIS – Associazione Generale Italiana dello Spettacolo.....	38
3.2 Verso il FUS.....	39
4. Passato prossimo: il teatro ai tempi della seconda repubblica .....	41
4.1 La crisi del FUS e il crollo dei finanziamenti alla cultura.....	41
4.2 Le politiche del centrosinistra.....	44
4.3 Le politiche del centrodestra.....	46
5. Stato e Regioni fra leggi e progetti di legge.....	47

Scheda – Dall’Osservatorio ministeriale agli Osservatori culturali italiani di <i>Antonio Taormina</i>	50
6. Le nuove generazioni e il “bene comune”	52
Scheda – Il quadro normativo nazionale: ricapitolazione (al 2013)	53
Scheda – Le agevolazioni fiscali per favorire il finanziamento dei privati a sostegno della cultura e dello spettacolo di <i>Patrizia Cuoco</i>	54
<b>3. DA “VALORE CULTURA” AI “NUOVI CRITERI” PER LE EROGAZIONI DEL FUS</b>	<b>57</b>
1. Il decreto “Valore cultura”	57
2. “Nuovi criteri” fra riforma e <i>spending review</i>	58
Scheda – Decreto “Nuovi criteri”, 1 luglio 2014, art. 2.2	59
3. “Nuovi criteri” punto per punto	61
3.1 Obiettivi, ambiti, criteri e disposizioni comuni	61
3.2 Le attività teatrali	65
3.3 Nuove aree e modalità operative	69
3.4 I tre livelli di valutazione (gli allegati)	74
4. “Nuovi criteri” alla prova	77
4.1 L’applicazione del decreto 1 luglio 2014	77
4.2 Modifiche al Decreto “Nuovi criteri” per il 2016-2017	82
<b>4. STABILI E STABILITÀ</b> <i>di Mimma Gallina</i>	<b>85</b>
1. Un teatro d’arte per tutti: il Piccolo Teatro di Milano	85
2. Contestazioni e nuovi modelli	88
2.1 Per un nuovo teatro, per un pubblico nuovo e popolare	88
2.2 Nuovi assetti territoriali	91
2.3 Verso un sistema di lunga durata	93
3. La parabola degli stabili pubblici	95
3.1 L’identità pubblica	95
3.2 Elementi comuni e diversità	98
4. Stabili privati interesse pubblico e indipendenza	100
5. Verso il decreto: teatri nazionali e teatri di rilevante interesse culturale	103
6. Ricerca e stabilità	105
6.1 Gli stabili di innovazione	105
6.2 Stabilità in movimento	107
6.3 Le residenze	109
<b>5. LE COMPAGNIE</b> <i>di Mimma Gallina</i>	<b>112</b>
1. Alla base del sistema teatrale	112
2. Funzioni e (possibili) classificazioni	115
3. Le compagnie oggi: problemi e strategie	118

<b>6. LE FORME DEL NUOVO</b> .....	<b>122</b>
<i>di Oliviero Ponte di Pino</i>	
1. Il lungo periodo .....	122
2. Il nuovo teatro italiano .....	123
3. Oltre l'avanguardia .....	125
4. Il teatro sociale e le residenze .....	126
5. I tratti comuni .....	128
6. L'incontro con il sistema teatrale .....	129
7. Un sistema incapace di rinnovarsi .....	130
8. Il percorso artistico e organizzativo .....	131
9. Una sopravvivenza difficile .....	133
10. Due domande sul mancato rinnovamento e la sfida del presente .....	135
<b>7. IL TEATRO RAGAZZI</b> .....	<b>137</b>
<i>di Adriano Gallina</i>	
1. Le origini .....	137
2. Dalla foresta alla città .....	139
3. Geografia e fisionomia organizzativa del teatro ragazzi .....	140
4. La produzione e i mercati del teatro ragazzi .....	142
5. Peter Pan e il mondo della scuola .....	144
Scheda – Il teatro nella scuola .....	146
6. Ripartire dal senso .....	146
<b>8. DISTRIBUZIONE E PROMOZIONE</b> .....	<b>149</b>
<i>di Mimma Gallina</i>	
1. Promuovere lo sviluppo, rimuovere gli ostacoli .....	149
1.1 Teatro per tutti .....	149
1.2 La partecipazione .....	151
1.3 Domanda e offerta (i dati SIAE) .....	153
1.4 La diffusione territoriale .....	153
1.5 La questione meridionale del teatro .....	156
Scheda – Domanda e offerta: la sequenza storica 1950-2000 .....	159
2. Il mercato e il sistema distributivo .....	160
2.1 Il mercato ai tempi della crisi .....	160
2.2 Le strutture della distribuzione: il sistema delle sale .....	160
3. Fra distribuzione e promozione .....	164
3.1 I circuiti teatrali territoriali .....	164
Scheda – L'ETI (Ente Teatrale Italiano) .....	165
3.2 Le agenzie di programmazione: la funzione informativa .....	168
Scheda – Gli effetti della crisi sul teatro .....	168
4. Le fondazioni di origine bancaria: sostegno e promozione dell'attività culturale .....	170
5. La promozione diffusa .....	173

<b>9. LA FORMAZIONE</b> .....	<b>175</b>
<i>di Mimma Gallina e Antonio Taormina</i>	
1. La formazione artistica .....	175
<i>di Mimma Gallina</i>	
2. La formazione organizzativa e tecnica .....	179
<i>di Antonio Taormina</i>	
2.1 Premessa .....	179
2.2 Le figure organizzative .....	179
2.3 I tecnici del teatro .....	181
3. Formazione e mercato del lavoro .....	182
3.1 Tendenze e andamenti .....	182
3.2 I tirocini formativi e di orientamento e i rapporti con le imprese .....	186

## PARTE II PRODURRE TEATRO

<b>10. A CIASCUNO LA SUA IMPRESA</b> .....	<b>191</b>
<i>di Patrizia Cuoco</i>	
1. Quale impresa per quale teatro .....	191
2. Dal notaio .....	193
2.1 Scegliere la forma giuridica .....	193
2.2 Le società .....	193
2.3 Associazioni e fondazioni .....	194
Scheda – La fondazione di partecipazione .....	195
3. L'impresa sociale e l'ONLUS .....	196
<b>11. IN PRINCIPIO ERA IL TESTO (AUTORI E DIRITTO D'AUTORE)</b> .....	<b>198</b>
<i>di Patrizia Cuoco e Mimma Gallina</i>	
1. Scrivere e leggere un testo teatrale .....	198
2. Il diritto d'autore dell'opera teatrale .....	199
Scheda – Il diritto degli interpreti e artisti esecutori .....	202
3. La SIAE (Società Italiana Autori Editori) .....	203
3.1 Una storia in evoluzione .....	203
3.2 La SIAE oggi: funzioni e prerogative .....	204
4. Autori e compagnie: il contratto di rappresentazione .....	205
5. Promuovere l'"autore italiano": oltre il protezionismo .....	207
<b>12. IL TEATRO COME LAVORO COLLETTIVO</b> .....	<b>209</b>
<i>di Patrizia Cuoco, Mimma Gallina e Giuseppe Pizzo</i>	
1. Il lavoro dell'attore (compagnie e cast) .....	209
2. Il rapporto di lavoro nel settore dello spettacolo .....	211
2.1 Rapporti di lavoro dipendente, rapporti di lavoro autonomo .....	211
2.2 Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro .....	215

Scheda – L'(ex) ENPALS .....	216
Scheda – Contratto collettivo nazionale di lavoro per attori, tecnici, ballerini, professori di orchestra e coristi scritturati dai teatri stabili e dalle compagnie professionali teatrali di prosa, commedia musicale, rivista e operetta, .....	218
Scheda – Regolamento di palcoscenico .....	220
3. La "scrittura" .....	221
4. Le professioni tecniche .....	223
5. Il lavoro organizzativo e amministrativo .....	226
<b>13. L'ALLESTIMENTO .....</b>	<b>228</b>
<i>di Mimma Gallina, Patrizia Cuoco e Giuseppe Pizzo</i>	
1. Lo spettacolo come tappa di un percorso e come progetto .....	228
Scheda – Un approccio organizzativo: il project management .....	229
<i>di Lucio Argano</i>	
2. Le componenti di uno spettacolo: aree e competenze .....	231
2.1 Il regista e il team di produzione .....	231
2.2 Le scene .....	231
2.3 I costumi .....	233
2.4 Musica e suono .....	234
2.5 La luce e altre componenti tecnologiche .....	235
2.6 Coreografia e movimento .....	235
2.7 Gli assistenti .....	236
3. I collaboratori artistici (consuetudini nei rapporti professionali) .....	237
4. Le componenti di uno spettacolo: la realizzazione .....	239
4.1 Laboratori interni o esterni .....	239
4.2 La scelta del laboratorio esterno .....	240
4.3 Acquisto o noleggio? .....	241
4.4 I service .....	243
4.5 La colonna sonora e i contributi visivi .....	243
4.6 E dopo? Manutenzione, magazzinaggio e documentazione .....	244
5. Le prove .....	245
5.1 Tempi, articolazione, sedi .....	245
Scheda – L'allestimento .....	247
5.2 L'organizzazione del lavoro in prova .....	251
5.3 La sala prove .....	252
6. Dove provare e dove debuttare .....	253
7. Guida per la valutazione preventiva dei costi di produzione di uno spettacolo .....	256
Scheda – Costi di produzione di uno spettacolo .....	257
Scheda – Le fonti più consuete di finanziamento .....	260
<b>14. LA COPRODUZIONE .....</b>	<b>261</b>
<i>di Mimma Gallina</i>	
1. Unire le forze .....	261
2. Incontri ravvicinati del primo tipo: la collaborazione alla produzione .....	262

3.	Incontri ravvicinati del secondo tipo: la coproduzione .....	264
4.	Gestione e accordi di coproduzione .....	265
5.	Le forme miste: coproduzioni e collaborazioni alla produzione ...	267

**PARTE III  
PROMUOVERE,  
DISTRIBUIRE, GESTIRE**

<b>15. L'EDIFICIO TEATRALE: SPAZI E SICUREZZA .....</b>	<b>273</b>
<i>di Giuseppe Pizzo, Enrico Porreca, Caterina Francavilla</i>	
1. Lo spazio teatro .....	273
<i>di Giuseppe Pizzo</i>	
1.1 Il teatro "all'italiana" .....	273
Scheda – L'evoluzione storica dello spazio teatrale .....	274
1.2 Nuovi spazi .....	276
1.3 Il palcoscenico e la scenotecnica .....	277
1.4 Le attrezzature dei teatri (considerazioni) .....	277
Scheda – Elementi di scenotecnica .....	279
2. La sicurezza .....	280
<i>di Enrico Porreca</i>	
2.1 Prima della prima .....	280
Scheda – Regolamento per la semplificazione dei procedimenti relativi ad autorizzazioni per lo svolgimento di attività disciplinate dal testo unico delle leggi di pubblica sicurezza .....	283
2.2 Il teatro .....	285
2.3 Locali con capienza inferiore a 100 posti .....	289
3. La sicurezza nei luoghi di lavoro .....	289
<i>di Caterina Francavilla</i>	
<b>16. L'ESERCIZIO TEATRALE: GESTIONE E PROGRAMMAZIONE .....</b>	<b>294</b>
<i>di Patrizia Cuoco e Mimma Gallina</i>	
1. L'identità di una sala teatrale .....	294
2. La stagione teatrale .....	296
2.1 Il cartellone .....	296
2.2 Variazioni sul tema .....	297
3. I teatri comunali .....	298
3.1 Gestione diretta o "esternalizzata" .....	298
3.2 La gestione convenzionata .....	300
3.3 L'attività di un teatro comunale .....	301
4. Il lavoro e i servizi .....	303
Scheda – La gestione della sala teatrale .....	308
5. La gestione della biglietteria e dei rapporti con la SIAE .....	309
5.1 La SIAE e l'esercizio teatrale .....	309
Scheda – I misuratori fiscali .....	312
6. Una relazione complessa: compagnie ed esercizi .....	313
6.1 Il regolamento collettivo .....	313

6.2	I contratti di rappresentazione.....	314
6.3	Altre consuetudini.....	316
7.	Guida per la valutazione preventiva dei ricavi e dei costi di un esercizio teatrale .....	319
	Scheda – Attività di esercizio di una sala di spettacolo.	
	Ricapitolazione dei ricavi e dei costi di gestione.....	320
<b>17.</b>	<b>ARRIVARE AL PUBBLICO: PROGRAMMARE E GESTIRE UNO SPETTACOLO IN TOURNÉE .....</b>	<b>324</b>
	<i>di Mimma Gallina</i>	
1.	Non solo tournée.....	324
	Scheda – Bandi: istruzioni per l'uso .....	326
2.	Distribuire uno spettacolo .....	327
2.1	Conoscere il sistema e cercare il proprio mercato .....	327
2.2	Individuare gli obiettivi e costruire un piano di lavoro.....	329
3.	Promuovere e distribuire uno spettacolo in tournée.....	330
3.1	Come, quando .....	330
3.2	Con quali mezzi informativi .....	332
3.3	A quali condizioni (trattative e contratti).....	333
3.4	Con quali forze .....	335
4.	La gestione della compagnia in tournée.....	336
4.1	L'amministratore di compagnia.....	336
4.2	Prima di partire.....	337
	Scheda – L'amministratore di compagnia in tournée	
	<i>di Alessandra Vinanti</i> .....	338
4.3	In tournée.....	341
<b>18.</b>	<b>I FESTIVAL .....</b>	<b>344</b>
	<i>di Mimma Gallina</i>	
1.	Alle origini del teatro .....	344
2.	Modelli e trasformazioni .....	346
	Scheda – Quando un'attività teatrale diventa un evento.....	350
	<i>di Lucio Argano</i>	
3.	La funzione produttiva.....	352
4.	Organizzare un festival .....	354
5.	Guida per la valutazione preventiva dei ricavi e dei costi di un festival).....	357
	Scheda – Gestione di un festival. Ricapitolazione dei ricavi e dei costi.....	358
<b>19.</b>	<b>LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DEL TEATRO .....</b>	<b>363</b>
	<i>di Mimma Gallina, Barbara Grazzini e Andrea Pignatti</i>	
1.	Confronti e mercati internazionali .....	363
	<i>di Mimma Gallina</i>	
1.1	Allargare l'orizzonte.....	363
1.2	Import-export .....	364

Scheda – Le reti culturali europee .....	365
di <i>Fanny Bouquerel</i>	
1.3 Le politiche di sostegno e di promozione del teatro italiano all'estero.....	367
1.4 Come, dove, quando e quanto: la distribuzione all'estero .....	368
2. La politica europea per la cultura.....	369
di <i>Barbara Grazzini e Andrea Pignatti</i>	
2.1 Da Maastricht a Cultura 2007.....	369
Scheda – La Città europea della Cultura .....	371
2.2 L'Agenda europea per la cultura .....	372
3. Un'Europa creativa.....	374
di <i>Barbara Grazzini e Andrea Pignatti</i>	
3.1 I programmi 2014-2020.....	374
Scheda sintetica sul sottoprogramma cultura.....	376
3.2 La cultura come dimensione trasversale (gli obiettivi e i fondi strutturali e sociali) .....	378
 <b>GLI AUTORI</b> .....	 <b>381</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	 <b>385</b>

## Perché *Ri-Organizzare teatro*?

Perché a partire dal 2000 molto è cambiato per il teatro in genere e nel teatro italiano in particolare, dal punto di vista dell'assetto del sistema come anche delle "pratiche" di organizzazione dell'attività teatrale.

In tutto il mondo la diffusione di forme virtuali di socializzazione sembra soddisfare quel bisogno di partecipazione cui il teatro da sempre ha dato risposta, tuttavia, al tempo stesso, potremmo dire che ne rafforza il principale elemento di identità e punto di forza, la compresenza fisica di attore e spettatore. Ma, come avvenuto nel corso del Novecento di fronte al contemporaneo sviluppo del cinema e della televisione, anche oggi al teatro servono idee, consapevolezza e tempo per riposizionarsi e siamo in una fase in cui questo processo non è pienamente compiuto.

In Italia, la crisi economica ha dato un colpo durissimo ad assetti estremamente fragili. La rigidità del settore e la miopia di gran parte dei suoi maggiori protagonisti e, in genere, dei soggetti direttamente interessati al suo sviluppo, paralizzata dalla scarsità già cronica e crescente di risorse, hanno inasprito i rapporti fra le generazioni. La classe politica, che in fondo non ha mai guardato al teatro come a un bene pubblico da salvaguardare e curare e l'ha lasciato deperire, d'improvviso si ridesta e interviene pesantemente, cambiando le regole del gioco con incosciente leggerezza.

Per tutto questo occorre, da un lato, cogliere e raccontare i cambiamenti, dall'altro, riprendere in mano uno a uno gli ingranaggi inceppati, i dispositivi, in qualche caso le macerie del sistema, descriverli a una nuova generazione di operatori e di studiosi e capire – con realismo – se e come possono essere riparati, se possono ancora funzionare, in contesti mutati e per un pubblico nuovo.

*Organizzare teatro* – testo che ho scritto e pubblicato all'inizio del 2000 – è stato il punto d'arrivo di un percorso professionale iniziato nei primi anni settanta, anni di grande cambiamento. Sentivo allora la necessità di analizzare un sistema che avevo in qualche modo contribuito a trasformare e di raccontare/descrivere una serie di pratiche professionali che continuavano a sorprendermi e affascinarmi per quel particolare mix di antico e nuovo che caratterizza la vita interna del teatro in tutti i suoi aspetti e articolazioni.

Scrivevo nell'introduzione nel marzo 2001: "Questo libro nasce dall'esigenza, derivata tanto dalla pratica professionale che da quella di insegnamento, di riflettere, analizzare, comunicare le caratteristiche del sistema teatrale italiano ed i meccanismi concreti del fare teatro dal punto di vista dell'organizzazione. E dalla convinzione che sia più che mai importante, per chi intende prendere questa strada o per chi già opera nel teatro italiano, sviluppare l'attitudine al pensiero organizzativo – nelle grandi e nelle piccole cose, nelle strategie generali come nelle singole scelte e azioni che le concretizzano – che non deriva dalla somma di conoscenze tecniche (anche se le richiede), ma dalla sintesi fra la consapevolezza della realtà generale in cui si opera, l'analisi e l'intuizione della sua evoluzione, l'interpretazione della propria, specifica realtà e della sua missione. [...] Il teatro italiano è fatto di stratificazioni, consuetudini, atti mancati, eredità pesanti e presenti con cui è necessario misurarsi, per capirle, per accettarle o rifiutarle, per cambiarle". Mi sembrava che mancasse una riflessione complessiva e "dall'interno" su questi problemi e che potesse essere utile.

Lo è stata, a giudicare dalla fortuna del libro, immediata (presso gli operatori) e di lunga durata con l'adozione da parte di molte Università.

*Ri-Organizzare teatro* può di nuovo essere utile, oggi – credo – per fotografare gli assetti presenti, o dovrei forse dire ora, a lavoro compiuto, per constatare come l'immobilismo di per sé generi trasformazioni, testimoniare la convivenza del vecchio col nuovo e raccontare i cambiamenti (che sono necessari e non ammettono nostalgie, anche se non sempre rappresentano un fattore di progresso), immaginare evoluzioni. Forse una struttura secolare sta franando e, se è stato di conforto registrare qualche segno di vitalità, qualche movimento sismico ai margini della frana – nuovi attori, nuove forme e tendenze maturate negli ultimi quindici anni – pure mi sembra che tra le nuove ipotesi organizzative nessuna emerga con la forza di alcune idee e creazioni passate. Per questo credo che si debba dare il giusto peso alle evoluzioni, studiarle in corso (correndo il rischio di una visione leggermente deformata), ma che qualche crollo possa e debba essere arginato (si deve innovare conoscendo la tradizione, in campo organizzativo, come in campo artistico).

Se i cambiamenti registrati e le novità sono molte, molto del vecchio libro è tuttavia rimasto in questo nuovo testo a cominciare dal metodo e dalla struttura. Come allora ritengo che il sistema teatrale italiano e le modalità operative che lo caratterizzano vadano lette come il risultato di un processo storico e come quadro dinamico e che le istituzioni e le pratiche organizzative vadano inquadrare in una conoscenza profonda degli assetti presenti e del percorso che li ha determinati, riflettendo parallelamente sulle trasformazioni in atto o opportune.

**La prima parte del libro è dedicata alla descrizione e all'analisi del sistema teatrale** come è oggi e alle sue trasformazioni recenti, con uno sguardo costante al passato prossimo e qualche volta a quello remoto, là dove mi sembra abbia ancora un peso significativo.

Ho scelto di dare uno spazio particolare al **rapporto fra Teatro e Stato**, ai presupposti, al quadro normativo degli ultimi quindici anni, alle politiche

che hanno determinato un calo consistente e costante dei finanziamenti e qualche tentativo di riforma, infine all'evoluzione recente con le prospettive che apre il decreto che detta **"Nuovi criteri" per i contributi a valere sul Fondo Unico per lo Spettacolo** (del 1 luglio, GU 19/8). Su questo punto credo che un'analisi dettagliata in tempo reale possa essere uno strumento professionale importante, anche se rispetto agli effetti di questo provvedimento sulla realtà si può fare qualche profezia.

La lettura della normativa che ha regolato il funzionamento del FUS, negli anni dal 2003 al 2014, offre un punto di vista statico sul sistema (quello dello Stato e dell'area "riconosciuta" del mondo teatrale). Ho cercato di mettere a confronto questa "geografia", tanto con riferimento all'attività di produzione che al sistema distributivo, con altre mappe, altri segnali, per **descrivere un sistema il più possibile vicino alla realtà**. Per esempio, nell'area delle compagnie di qualunque tipologia (che restano la forma produttiva primaria), gli equilibri sono molto cambiati e in pochi anni fra la dimensione itinerante (che resta tuttora rilevante se non prevalente) e il progressivo aumento delle forme "stanziali" dell'attività teatrale. Quel sistema variegato di "stabilità" che prendeva forma già alla fine degli anni novanta, si è articolato ulteriormente e si è caratterizzato progressivamente come un fenomeno generazionale, spesso marginale o alternativo a quello istituzionale, ma in grado di cambiare il panorama teatrale soprattutto nelle città (piccole compagnie con piccole sedi, residenze, teatro sociale, laboratori e nuove scuole, nuove forme di rappresentanza). L'articolazione e le classificazioni tradizionali sono andate in crisi. Ed è andata in crisi – fra l'altro – quella centralità del territorio su cui per anni si erano appoggiate tutte le ipotesi di nuovi assetti. Lo stesso punto di vista del teatro come servizio pubblico (e come diritto) si scontra con sperequazioni territoriali che non sembrano essere avvertite come un problema da affrontare e un limite da superare. Era uno dei compiti dell'Ente Teatrale Italiano (soppresso, fra la sorpresa di tutti, nel 2010). Certo, le istituzioni principali (e i principali produttori) sono state in tutti questi anni e restano i Teatri stabili pubblici (incalzati da qualche privato che si è recentemente rafforzato), ma il termine "pubblico" è sparito dal vocabolario che il MIBAC (che da poco ha aggiornato la sua denominazione in MiBACT con l'aggiunta della T, che sta per turismo) propone dal 2015 in avanti: e se i termini contano, questa scelta non sarà priva di conseguenze. In compenso si prefigurano alcuni – pochi – teatri nazionali (anche se il motivo per cui questa nuova istituzione debba esistere e cosa possa essere non si sa ancora).

E fra tutti questi assestamenti, **la vera novità è ed è stata la crisi**, una crisi lunghissima: sono ormai quasi sette anni di biblica carestia, e ancora non se ne vede la fine. Questa crisi per il teatro è stata ed è qualcosa di molto poco documentato (tuttavia qualche dato è stato possibile recuperarlo), ma di molto tangibile: spettacoli con meno attori, attori con scritte più brevi e paghe più basse, teatri con meno spettacoli (il più "di chiamata" possibile), e soprattutto tenute più brevi (o troppo lunghe – anche senza pubblico – fatte solo per raggiungere i requisiti richiesti per i finanziamenti ministeriali), spettacoli con meno spettatori, biglietti mediamente più bassi, enti locali che tagliano finanziamenti e attività, gli sponsor sempre più un miraggio. La cronaca registra anche alcune chiusure (non poche dai dati) e qualche

fallimento. I più ce l'hanno fatta – per ora – tirando la cinghia, aguzzando l'ingegno. I giovani continuano a volersi occupare di teatro e di arte (la creatività giovanile in qualche caso è stata supportata inaspettatamente dalle Fondazioni di origine bancaria), si aggregano, e a volte occupano.

**Nella seconda e terza parte del libro si sviluppa una descrizione pratica e sistematica di come si organizza il teatro nel nostro paese oggi:** si analizzano tecniche e metodi consolidati e recenti, anche con indicazioni operative, quindi ancorate all'esperienza, così importante in un **lavoro artigianale e antico** come quello teatrale. Anche nelle trasformazioni, molto di quel sapere artigianale è rimasto (e artigianale resta la natura dell'impresa e del lavoro teatrale), ma molto è cambiato. Si pensi proprio al lavoro nel settore, alla sua condizione giuridica, con le riforme che si sono succedute (ancora non assestate) e con l'assorbimento dell'ENPALS da parte dell'INPS, alle trasformazioni in corso a livello internazionale in una materia come il diritto d'autore, alla gestione della sicurezza, alle modalità nei rapporti con la pubblica amministrazione, alla diversificazione dei mercati. Nel proporre e riflettere su queste tecniche, il libro sviluppa la sequenza produzione, distribuzione, esercizio.

Alla **produzione** è dedicata la seconda parte: le diverse tipologie di impresa, l'autore e il diritto d'autore, il lavoro – i mestieri del teatro – e la sua organizzazione, l'"allestimento" di uno spettacolo, la coproduzione.

L'**esercizio teatrale** e la **distribuzione** sono analizzati nella terza parte: il rapporto domanda/offerta, i terreni e il tramite dell'incontro fra teatro e spettatore. Si parte dall'edificio teatrale (le specificità tecniche, le problematiche connesse alla sicurezza), per sviluppare poi le problematiche della gestione (secondo le diverse tipologie di sala) e della programmazione (cartelloni, stagioni e variazioni sul tema). I circuiti regionali (e le agenzie) sono raccontati per quello che sono e che potrebbero essere. Rispetto alla distribuzione di uno spettacolo si descrivono mezzi e modi (più consigli che tecniche: con la consapevolezza e l'imbarazzo di quanto inadeguati possano risultare di fronte ai problemi dei mercati teatrali), e per la sua gestione in tournée si propone un dettagliato vademecum. Tutto questo è importante in un ambiente in cui il problema rimane non tanto il pubblico ma (come diceva Raffaele Viviani quasi un secolo fa) "l'anticamera per arrivarci".

Approfondimenti particolari sono dedicati ai **festival** e alla **dimensione internazionale** dell'attività e, in particolare, alla progettazione europea, con particolare riferimento ai recenti programmi europei come "Europa Creativa" e ad altre opportunità (nella convinzione che su questo terreno, come già in parte avviene, molte organizzazioni, soprattutto giovani, possano trovare risorse e soddisfazione).

La seconda e la terza parte del libro, insomma, costituiscono una carrellata – dal punto di vista professionale – sugli aspetti più rilevanti dell'organizzazione teatrale. Con un'avvertenza: per competenza e spazio ho scelto di non toccare il tema del *marketing* (della promozione del pubblico e dell'ufficio stampa), un'area di grande importanza e in grande evoluzione, rimandando per questo aspetto ad altri studi specialistici, esistenti o futuri.

Alcuni aspetti specifici sono stati in questi anni analizzati da me con altri, e rimando per approfondimenti a *Il teatro possibile* (2005), *Organizzare teatro*

a livello internazionale (2007) e *Le buone pratiche del teatro* (2014), oltre che alla bibliografia: molti gli studi e gli apporti interessanti che hanno arricchito negli ultimi anni la riflessione su aspetti specifici dell'economia e dell'organizzazione teatrale.

I **destinatari** di questo libro sono soprattutto i giovani. Quelli che si avviano attraverso diversi percorsi alle professioni organizzative del teatro, o che individuano nella conoscenza pratica di questo settore un aspetto significativo della propria formazione (penso ai corsi universitari dell'area umanistica ed economica, o a master e corsi professionali orientati, ai beni culturali, al turismo) e giovani attori, registi, tecnici che vogliono capire di più del sistema in cui andranno a operare (pensando a loro – soprattutto nella seconda e terza parte del libro – il linguaggio è il più possibile ancorato al “fare” teatro). Ma penso anche agli operatori già attivi, che potranno ricavarne un contributo alla riflessione sui meccanismi del loro lavoro e sulla complessa situazione presente, e forse ad amministratori pubblici o politici che potranno trarne qualche informazione e spunto di riflessione. Infine a qualche spettatore curioso del backstage: anche per la parte politico-organizzativa, di certo non ne mancano.

Rinnovo il tributo alla **scuola Paolo Grassi**: il passaggio degli anni non ne ha intaccato a mio parere il ruolo nel sistema formativo. *Ri-Organizzare teatro* vuole rilanciare i presupposti e i metodi applicati dalla Scuola d'Arte Drammatica Paolo Grassi (ex Scuola del Piccolo Teatro di Milano, oggi parte di Fondazione Scuole Civiche) che, dalla fine degli anni sessanta, a fianco degli attori e dei registi, ha formato organizzatori teatrali, oggi attivi a livelli dirigenziali e intermedi in tutti i settori del teatro e dello spettacolo italiano, nonché nel campo radiotelevisivo e dell'informazione. La linea didattica ed etica che ha caratterizzato fino a oggi la “Paolo Grassi” non è invecchiata, anche se i contesti sono mutati: sulla conoscenza teorica e pratica del fare teatro in Italia si innesta la consapevolezza della funzione pubblica e della dimensione economica del teatro, presupposto per la formazione di un operatore critico, aperto al confronto con altri sistemi.

Questo libro è anche il frutto di una riflessione e di un lavoro collettivo. L'articolazione culturale e tecnica dei temi trattati è stata possibile grazie all'apporto specialistico di alcuni colleghi e amici, che ringrazio con affetto e gratitudine soprattutto per la pazienza e la passione.

Innanzitutto **Patrizia Cuoco** e **Giuseppe Pizzo**, alla cui competenza ed esperienza si deve lo sviluppo degli argomenti rispettivamente amministrativi e tecnici, oltre ad alcuni capitoli scritti a più mani. Sui temi più tecnici e operativi sono stati di grande aiuto il confronto, le puntualizzazioni, la rilettura di **Alessandra Vinanti**.

**Oliviero Ponte di Pino** ha aggiornato l'analisi critica e relativa alle dinamiche organizzative tipiche del “nuovo teatro” (inclusa una riflessione sul teatro sociale) mentre – sempre nell'ambito della prima parte, quella dedicata al sistema teatrale – **Adriano Gallina** affronta le specificità del teatro ragazzi e **Antonio Taormina** la formazione a livello tecnico e organizzativo: sono temi che stanno particolarmente a cuore ai nostri principali destinatari, giovani operatori e studenti, e che richiedevano un'attenzione particolare.

A Oliviero – e al **sito di cultura teatrale [ateatro.it](http://ateatro.it)** – devo anche uno spe-

ciale ringraziamento per il confronto continuo sui temi principali di questo libro: l'evoluzione del sistema nel suo complesso, le politiche, le trasformazioni, gli scenari futuri possibili.

Con Giuseppe Pizzo, **Enrico Porreca** e **Caterina Francavilla** approfondiscono le problematiche della sicurezza degli spazi di spettacolo e della sicurezza sul lavoro con la convinzione e la partecipazione che un argomento di questa importanza merita (comunicando soprattutto il senso di responsabilità che comporta).

**Barbara Grazzini** e **Andrea Pignatti** hanno sintetizzato con grande chiarezza i percorsi e le linee attuali delle politiche europee. Per lo stesso capitolo, ho potuto contare su una scheda fondamentale sulle reti culturali di **Fanny Bouquerel**.

**Lucio Argano** ha contribuito con due schede significative su due punti che non potevano mancare: il tema degli eventi, nel quadro del capitolo sui festival, e il metodo del *project management*, che considero un approccio di grande efficacia a una buona organizzazione teatrale.

A **Elena Alessandrini** e **Giulio Stumpo** devo la paziente ricerca del corredo di dati (figure e tabelle) che illustra, documenta – e a volte basta a spiegare! – ragionamenti che altrimenti sarebbero astratti.

Un grazie va anche ai collaboratori delle edizioni precedenti di *Organizzare teatro*, del 2001 e del 2005 (questa volta alcuni non hanno avuto la possibilità di ritornare su studi non poco impegnativi), agli allievi del corso operatori della Scuola d'Arte Drammatica Paolo Grassi, primi destinatari (a volte cavie consapevoli) di riflessioni in corso, e a tutti i colleghi.

Infine un ricordo speciale a **Giorgio Guazzotti**, scomparso nel 2002, la cui intelligenza e consapevolezza è all'origine – per me, e per più generazioni di operatori – della necessità di pensare e ripensare l'organizzazione teatrale.

Nella nuova edizione 2016 è stato possibile, ed è sembrato opportuno, inserire un paragrafo dedicato all'applicazione del Decreto del MiBACT 1 luglio 2014 (al capitolo 3). L'impatto del decreto sul complesso del teatro italiano è stato infatti rilevante già nel 2015 (primo anno del triennio).

Mimma Gallina

**PARTE I**  
**IL SISTEMA TEATRALE ITALIANO**