

in *La cultura per un nuovo modello di sviluppo. IV Rapporto Annuale Federculture 2007*, Roma, Allemandi & C., 2007.

Alcune coordinate per il futuro dello spettacolo dal vivo in Italia

Lucio Argano

"La vita è ciò che succede, mentre noi pensiamo ad altro"

Oscar Wilde

Gli uomini sono sempre stati affascinati dalla previsione del futuro e questo tema è cresciuto in modo quasi esponenziale con lo sviluppo della conoscenza.

Max Weber diceva che si possono capire le cose osservandole a freddo, nella loro oggettività. Credo invece vadano anche osservate a lungo, dando loro un senso di prospettiva.

Questo approccio riguarda pure lo sguardo che possiamo dare alle strutture ed alle organizzazioni di spettacolo dal vivo (teatro, musica, danza, circo) in Italia, volendo individuare un orientamento e tracciare una qualche coordinata per il futuro.

Il mondo dello spettacolo esprime una realtà eterogenea, composita e molto complessa, dove coesistono anime, vocazioni e storie estremamente differenti. Se proviamo a delineare il quadro *as is* del settore, nel suo assetto istituzionale, legislativo, finanziario ed organizzativo, notiamo chiaramente ad ogni livello un considerevole disorientamento generale, l'equivalente di uno stato confusionale su dove dirigersi e secondo quali priorità, con l'aggiunta di un radicamento ostinato su posizioni in stallo, ad esempio rispetto al tema delle risorse.

In sintesi emerge nitidamente una forte difficoltà ed una certa incapacità per buona parte del settore di avere un comportamento strategico in grado di generare risposte, politiche comuni ed opzioni adeguate alle nuove sfide ed alle trasformazioni in corso.

C'è un primo smarrimento derivante dall'inconsapevolezza circa la portata dei cambiamenti socio culturali in atto, che invece di essere governati e sfruttati, vengono sottovalutati se non subito con ineluttabile passività.

Parliamo di trasformazioni rapide, impercettibili, penetranti, della società civile, del comportamento individuale e collettivo, dei luoghi fisici, del sistema valoriale. Cambiamenti che hanno valenza settoriale e generale, locale e globale, dove le distanze fisiche sono oramai superate dalla comunicazione e da mezzi di trasporto moderni, al punto che il mondo appare sempre più piccolo. Una società che modifica i propri tempi, gli spazi, i ritmi e le sue configurazioni, introduce nuove problematiche, propone ulteriori contraddizioni, offre nuovi stili di vita e di relazione e nel contempo genera anche isolamento. Una società post industriale e multietnica, come sostiene da anni il sociologo Domenico De Masi, che si apre all'accesso,

alla centralità del sapere, dove si producono beni immateriali come informazioni, simboli, servizi, estetica e dove al potere reale si aggiunge il potere mediale e quello virtuale.

Anziché dominare le evoluzioni in corso, in un mutare così articolato, veloce ed interconnesso, ed utilizzarle come opportunità, anche solo per ripensare il proprio modo di agire, il settore dello spettacolo e tutti quei soggetti che a diverso titolo lo popolano direttamente ed indirettamente, quindi anche le istituzioni, reagisce con riluttanza, quasi a voler eludere la maggiore complessità e discontinuità dei problemi e delle attese.

Certo viviamo tempi claustrofobici, dove sembra che possiamo solamente guardare in basso, fissandoci i piedi, per vedere se restiamo in equilibrio, tra certezze ed incertezze, in assenza di punti cardinali, con la crisi delle istituzioni e della politica e con la mancanza di un reale collegamento con la gente e questo riguarda tanto gli individui quanto le comunità e le organizzazioni.

Ma la prima responsabilità di quelle strutture deputate alla produzione di cultura e creazione artistica, idealmente specchio e piano inclinato dei diversi livelli della realtà come direbbe Calvino, è mantenere uno sguardo sul mondo, tentare di comprendere, interpretare, rappresentare.

Se questo riguarda la produzione di senso e di contenuti, su cui il settore dello spettacolo manifesta debolezza di idee, la comprensione di ciò che muta è importante anche per capire dove ci si trova, quali fatti e fenomeni influiscono sull'arena competitiva, quali scenari si prospettano, cosa ci si deve ragionevolmente aspettare da una serie di interlocutori e quali indirizzi strategici da assumere.

Un piccolo esempio: negli ultimi anni si sono sviluppate manifestazioni che hanno rielaborato come una sorta di abito il modello festival, per trattare temi socio-culturali tra i più diversi. Iniziative che in poco tempo hanno registrato adesione da parte dell'opinione pubblica e degli organi di informazione e partecipazione collettiva in termini di presenze a dire poco significativa.

È il caso del Festival della Letteratura di Mantova, di quello della Filosofia di Modena, del Festival della Mente di Sarzana, del Festival della Scienza di Genova, o ancora del Festival dell'Economia di Trento e Rovereto, solo per citare alcune iniziative.

Il fenomeno è degno di attenta considerazione. A parte l'analisi ironica che Michele Serra ne ha fatto su L'Espresso nell'estate 2006, dove ventilando la costituzione di un improbabile *Festival della pressa meccanica* a Sesto S. Giovanni, si sottolineava la genericità e le inconsistenze di alcune proposte e l'enfasi estrema del carattere di "evento", queste manifestazioni hanno saputo costruire un vero progetto culturale, indipendente, con una identità chiara e precisa, intercettando delle attese e dei vuoti di conoscenza e trovando modalità per generare una risposta e nello stesso tempo una relazione. Si tratta di quegli stessi vuoti che hanno determinato lo strepitoso successo all'Auditorium Parco della Musica di Roma di alcune lezioni magistrali di storia e archeologia, dove un pubblico numeroso, assolutamente eterogeneo per

età, ha sopportato pazientemente e con tanto di seggiolino file di ore per conquistare un ingresso, senza la certezza di poter entrare tutti.

Il mondo della televisione dovrebbe chiedersi se questi non sono segnali di stanchezza da piccolo schermo, ma qualche quesito forse dovrebbe porsi anche le strutture culturali.

Un altro esempio è lo spostamento di attenzione da parte delle amministrazioni locali alle logiche dei grandi eventi o di eventi "ombrello" (evento contenitore). Si tratta di un poderoso riposizionamento delle politiche culturali non soltanto delle grandi città, utilizzato come strumento di marketing territoriale, che influenza molti aspetti e non solo la questione di allocazione delle risorse finanziarie (si veda l'impatto su palinsesti di programmazione cittadina, uso di location urbane, disponibilità di spazi della comunicazione, attenzione dei media, spostamento di sponsorizzazioni, debutti e presenze di grandi artisti, etc.).

Anche rispetto ai consumatori tradizionali di arti della scena i cambiamenti socio culturali generano nuovi comportamenti. Volendo farne oggi una classificazione sommaria, riassumerei gli spettatori di spettacolo in quattro grandi tipologie.

La prima è quella degli "apostoli", gli irriducibili dell'abbonamento a posto fisso, la fidelizzazione estrema, devozione assoluta ma bassa capacità di valutazione critica. Importanti sul fronte del serbatoio reddituale, sono sinonimo di staticità nel modello di relazione se non si è in grado di animarla. La seconda categoria è quella dei "fedeli", spettatori motivati e con un livello di interfaccia più dinamico, attento, pronto a segnalare esigenze e bisogni all'interno della relazione. Una terza categoria è quella dei "terroristi", presenzialisti, intellettuali o presunti tali, consumano estremizzando la loro partecipazione. La quarta categoria è quella più intrigante. Sono i "mercenari", soggetti che si muovono e si indirizzano dove hanno il maggiore interesse e la migliore convenienza, non solo sul rapporto qualità/proposta/prezzo ma rispetto al complesso ed all'articolazione dell'offerta. Trasversali a diverse età, con una forte componente di giovani adulti e adulti giovani, oggi vedono la presenza di moltissimi senior. Sono i più post industriali ed il livello di istruzione e di conoscenza determina una maggiore volubilità di scelta ed una sapiente discriminazione delle informazioni. Tutte le quattro categorie richiedono una articolazione dell'offerta molto intelligente ed adeguata, non solo rispetto alla proposta artistica ma anche per quanto concerne le modalità di accesso, le politiche di prezzo, i supporti promozionali.

Mi domando quanti teatri, spazi di spettacolo, anche festival e rassegne hanno nel tempo saputo costruire un chiaro quadro cognitivo del contesto in cui operano e dei pubblici di riferimento, non solo spettatori individuali ma anche tutti i diversi portatori di interessi, superando la percezione e lo sguardo sulla corta distanza ed allargando lo spettro della valutazione nei cambiamenti di atteggiamento, gusto, sensibilità, domanda, oltre a quelli a volte più che evidenti ma sottovalutati demografici, sociali, economici.

L'assenza di un orientamento strategico di fondo si rivela in vari modi e le strutture di spettacolo fino ad oggi sono passate da un estremo all'altro, manifestando principalmente tre atteggiamenti.

Ci sono quelle che hanno optato per strategie di tipo adattativo *wait and see*, ci si adegua a seconda delle circostanze, lasciando alla fine correre le cose come viene per poi stupirsi quando esse non vanno come si desidera. Un secondo gruppo vive sul proprio piedistallo, arroccato nella propria torre di avorio, prigioniero di rendite di posizione a volte superate o della propria autoreferenzialità, incapace di scorgere come tutti i presupposti su cui si è costruito accreditamento hanno perso la loro forza. Una terza categoria, formata da realtà piccole e piccolissime, vive annichilita nella totale incertezza o nella preoccupazione di non essere in grado di gestire il futuro e dunque di fatto senza muovere un muscolo per paura che ciò peggiori la situazione.

Refrattarie al cambiamento sono certamente le Fondazioni lirico-sinfoniche, un vero *moloch* dello spettacolo dal vivo, strutturalmente ingessate oramai da una stratigrafia consolidata di dinamiche organizzative, finanziarie, sindacali, corporative, che creano una forbice macroscopica tra quanto costano, prevalentemente denaro pubblico, rispetto a quello che restituiscono alla collettività.

A parte l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia che massimizza il suo potenziale di offerta grazie ad una intensa vivacità produttiva, la Fondazione Teatro Regio, che si è ricavata con il Comune di Torino un ruolo da *cultural provider* per la produzione di alcune importanti manifestazioni della città e la Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova, tutte le altre operano all'interno di una banda stretta di vincoli, costi e veti, che le rende sempre più imbalsamate, rischia di allontanarle dalla gente mettendole sempre di più in una sorta di teca e le rende incapaci di esprimere con modernità le loro invece straordinarie capacità distintive, date dal valore della tradizione e da un insieme di straordinarie risorse professionali ed artistiche al loro interno. Un segno evidente viene dai cartelloni d'opera di alcuni Teatri di tradizione come Modena, Reggio Emilia, Ferrara (teatri comunali privi di orchestra e coro in pianta stabile) che rispetto ai programmi dei grandi teatri d'opera, risultano molto più coraggiosi, innovativi ed articolati nell'offerta.

Le stesse Fondazioni liriche e soprattutto le organizzazioni sindacali faticano a capire che con i cambiamenti in corso il loro attuale sistema è già passato dall'essere insostenibile ad essere indifendibile. Le recenti disposizioni che mettono sotto tutela alcune procedure di spesa dei teatri lirici possono certamente portare qualche beneficio sui conti economici, oltre a ristabilire criteri di equità, congruità e regole di condotta, ma la situazione generale dei teatri lirici richiede senza demagogie e con decisione una ridefinizione sostanziale delle modalità di funzionamento e della struttura dei costi interni, di una totale revisione dell'organizzazione del lavoro, ridiscutendo assetti, prerogative, privilegi, oltre ad un reale incremento della capacità produttiva, della programmazione ed una modernizzazione della loro funzione.

C'è un concorso di responsabilità in questo immobilismo e paradossalmente è proprio la deresponsabilizzazione delle istituzioni e della politica, che dal 1985, anno della legge n. 163 istitutiva del Fus (definita legge "madre" perché avrebbe dovuto figliare leggi di settore), sono state del tutto incapaci di legiferare in modo organico sullo spettacolo.

Quei pochi provvedimenti varati in questo arco di tempo sono serviti alla gestione corrente (i regolamenti di prosa, musica e danza) o si sono rivelati poco efficaci rispetto alle finalità d'origine (la trasformazione degli enti lirici in Fondazioni di diritto privato ad esempio appare nella sostanza quasi un *make up* giuridico). Ancora oggi le riforme del testo costituzionale ed il dibattito sulle attribuzioni tra Stato, Regioni ed enti locali in materia di arte, spettacolo e cultura mantengono sospeso il quadro di riferimento.

Emergono due considerazioni salienti: la funzione sociale e culturale dello spettacolo dal vivo ha una dimensione pubblica importante che richiede una interazione profonda e coerente con la presenza di politiche pubbliche attive mentre avendo la politica smesso di fare politiche chiare e determinate verso lo spettacolo (e non solo rispetto alle risorse ed ai sussidi) la vera conseguenza di tutto ciò è la cristallizzazione del settore.

Un altro aspetto è il ricorrente uso di retorica come risposta al cambiamento da parte di tutti i soggetti coinvolti nel settore.

C'è la retorica del mancato riconoscimento, del mancato ascolto e del mancato dialogo con le istituzioni, tradotta spesso in un rito pubblico di rivendicazioni e frustrazioni che producono alla fine dei veri irrisarcibili. Invece di una possibile relazione con le istituzioni (territoriali o nazionali) come frutto di una costruzione paziente che separa l'esplorazione dallo sfruttamento e legittima lo scambio ed il confronto, sembra che il riconoscimento e l'accreditamento debbano essere frutto quasi di un diritto divino.

C'è poi la retorica del management, ampiamente trattata dallo studioso Luca Zan a proposito di musei. Il management culturale è l'incontro tra una matrice di produzione culturale ed artistica, una matrice di prassi, consuetudini e di un artigianato da bottega rinascimentale ed una matrice che propone le problematiche e le esigenze della gestione e dell'organizzazione. Questo incrocio virtuoso si esprime con particolarità e peculiarità dove anche le tecniche proprie della gestione subiscono modificazioni appropriate. Più di qualcuno invece ritiene che tutti i problemi del settore siano risolvibili esclusivamente con l'importazione di totali metodiche manageriali, come si potrebbe fare in qualsiasi altro ambito produttivo, manifatturiero o di servizi.

Torna utile senza altri commenti una divertente storiellina al riguardo.

Il presidente di una società viene invitato ad un concerto dove è prevista l'esecuzione de "L'incompiuta" di Schubert. Avendo già un impegno per quella sera, cede l'invito ad un suo manager, che in azienda si occupa del controllo di gestione. Il giorno dopo il solerte funzionario gli fa trovare puntualmente il seguente rapporto:

"Da quanto ho potuto rilevare, i quattro oboisti restano per un periodo considerevole inattivi, bisognerebbe diminuire il loro numero e spalmare la loro prestazione sul totale della sinfonia in modo da ridurre i tempi morti. I dodici violini suonano tutti le stesse note con un effetto di duplicazione che appare inutile; consiglierai di ridurre drasticamente gli effetti di questa sezione. Se fosse questione di volume di suono, si potrebbe provvedere con amplificazione elettronica. L'orchestra consacra tempo e sforzo considerevoli all'esecuzione di biscome con

un effetto eccessivo di raffinatezza, raccomanderei di approssimare tutte le note alla semicroma più vicina in modo da poter utilizzare operatori presi sul posto e con qualifica inferiore. La ripetizione da parte dei corni dei passaggi già eseguiti dagli archi non presenta alcuna oggettiva necessità. Se si eliminassero tutte le battute ridondanti di questo tipo si potrebbe ridurre la durata dell'esecuzione da due ore a venti minuti circa. Concludo, signor presidente, che se Schubert avesse potuto disporre di manager ottimizzatori ed adeguati controllori di gestione, avrebbe potuto portare a termine la sua "Incompiuta".

Ulteriore retorica è quella definibile come: *l'isola che non c'è*, vale a dire il rapporto con i privati. Da sempre, ancora prima iniziasse la progressiva riduzione di sussidi di fonte pubblica, il tormentone era recuperare più risorse da fonti private. Se in linea di principio questo obiettivo va perseguito, occorre una dose di sano realismo e la consapevolezza che per coinvolgere soggetti privati è indispensabile a monte ragionare con l'ottica delle imprese, identificare degli interlocutori esplorando i reciproci vantaggi dall'attivare una relazione e capitalizzando questo rapporto indipendentemente dalla tempestività e quantità dei risultati e della provvista. Va fatto notare che non c'è mica stata la ressa di aziende che hanno investito in attività culturali quando è stato regolamentato il famoso art. 38 del collegato alla Legge Finanziaria del 2000 in materia di detrazioni fiscali e che è interna al settore la competitività dei grandi eventi dall'appel più interessante per la comunicazione e l'immagine delle imprese. Se la situazione è in linea generale quella descritta, ci sono molte esperienze di operatori dello spettacolo che empiricamente ed abilitando l'autorganizzazione come risposta alla rigidità e complessità del contesto, hanno sperimentato dei tentativi di risposta.

La documentazione sulle *buone pratiche* del teatro raccolte da Mimma Gallina ed Oliviero Ponte di Pino (si veda il sito www.atateatro.it) mostrano un repertorio di piccole e grandi esperienze. Ecco qualche caso: da fusioni di teatri interregionali in Lombardia, Emilia Romagna e Toscana come la cosiddetta Repubblica di Elsinor, ai modelli di coproduzione leggera ideati dal circuito teatrale marchigiano (Amat), alla stabilità leggera per le periferie napoletane, alla creazione di nuove factory multidisciplinari come i Cantieri Goldonetta di Firenze o il Teatro Litta a Milano, alle reti informali dove passano le nuove proposte e probabilmente i talenti del futuro costituite da centri sociali e spazi autogestiti.

La galassia festival, con le sue piccole e grandi attività, rimane quella più intraprendente rispetto alle difficoltà organizzative ed economiche, ai progetti artistico culturali e ad una produzione convenzionale affaticata se non asfittica.

Rimane bassissimo il livello di internazionalizzazione delle imprese di spettacolo ma questi anni hanno visto la celebrazione di una serie di artisti all'estero (si veda per tutti il bravissimo Pippo del Bono) che hanno messo in circolo meccanismi coproduttivi e distributivi importanti e con il concorso di prestigiosi teatri e festival mondiali.

Sul fronte istituzionale si resta nei singoli territori ed a macchia di leopardo: le città si confermano le amministrazioni più performanti pur con mille difficoltà di bilancio (soprattutto

per il patto di stabilità) sul piano degli investimenti, delle partnership e del supporto a progetti.

Il programma infrastrutturale Caras/Innovaspettacolo della Regione Autonoma Sardegna, con la realizzazione e rigenerazione di oltre 50 location di spettacolo dei diversi Comuni ed altre azioni di accompagnamento per lo *start up*, unitamente al varo della nuova legge sullo spettacolo, testimoniano in questo caso una volontà di dare degli indirizzi politici e di sviluppo utilizzando le leve culturali con concretezza sul piano della dimensione regionale.

Alla luce delle riflessioni fatte, le coordinate per il futuro per lo spettacolo dal vivo italiano possono riassumersi in quattro parole chiave, collegate fra di loro, che richiamano allo sviluppo di competenze individuali e collettive di gruppo: cognizione, progetto, strategie, relazioni.

Le coordinate sono paragonabili al passaggio da una berlina di lusso ad una jeep, un veicolo a quattro ruote motrici in grado di andare su ogni tipo di terreno, di cambiare direzione di marcia, agile, alimentato da una rete di cervelli di persone che si fanno domande, lavorano ed imparano assieme, pronto ad invitare a bordo beneficiari e partner.

In primo luogo occorre sviluppare le competenze cognitive, imparare a leggere "dentro" e "fuori" l'ambiente di riferimento e patrimonializzare la conoscenza del contesto. Si tratta di aggiornare l'identikit che si ha del mondo esterno, del proprio territorio, della propria città o quartiere o degli ambiti in cui si agisce, settoriali o di interesse, analizzare la struttura della domanda in maniera sistematica e non episodica, superando le semplici impressioni e sensazioni.

Imparando nel medesimo tempo a valutare le esperienze ed ampliare la sfera di analisi ma anche a rilevare i cambiamenti esterni e reagire in funzione di essi.

La coordinata della conoscenza, se possiamo chiamarla in questo modo, è fondamentale per apprendere anche dagli altri, studiare formule e soluzioni e poi ricombinare per inventare qualcosa che abbia un nuovo senso. Per capire cosa accade nel mondo o anche solo nella stessa regione, per intercettare opportunità o mettersi in discussione in modo costruttivo, superando la tentazione quasi all'autismo. Stuart Kauffman afferma *"la natura sta risolvendo difficili problemi di ricombinazione da 3,8 miliardi di anni. Forse vale la pena di vedere come fa"*.

Come seconda coordinata le strutture di spettacolo devono riportare al centro della loro attività la logica a progetto, perfezionare sempre di più le capacità progettuali ed organizzarsi di conseguenza. È la dimensione progettuale l'ambito strategico ed operativo del futuro. Quello più duttile alle circostanze ed alle possibilità, quello che può articolarsi su esigenze ed emergenze del territorio, identificare opportunità specifiche e coagulare risorse. In questo senso lo spettacolo può mettere in cantiere iniziative che integrano linguaggi creativi, bisogni mirati, destinatari precisi, multiculturalità e quindi meticciare oltre l'interdisciplinare ma soprattutto rimettere in gioco la funzione produttiva.

I progetti hanno il vantaggio di liberare creatività, che vuole dire desiderare l'impossibile, perché questo stimola l'invenzione di nuove vie e produce stimoli ed idee. Come si dice: il possibile è stato già inventato, quindi sappiamo che è possibile.

La terza coordinata riguarda le competenze strategiche. Alan Kay dice *"il miglior modo di prevedere il futuro è inventarlo"*. Avere un approccio strategico significa saper vivere sull'orlo del caos, collocarsi tra il *nuovo fare* ed il *nuovo essere* delle strutture, darsi un quadro, definire degli obiettivi e delle priorità, elaborare un percorso coerente ed appropriato al traguardo, una strategia appunto. E sopra a tutto avere un sogno, una visione e perseguirla con convinzione.

Forse banalmente è il caso di uscire dall'incertezza cercando di fare dei piani. Non si tratta di fare la compilazione di una lista di problemi da risolvere. Ci si deve concentrare nel definire scenari futuri desiderabili ed a ritroso percorrere le fasi necessarie per arrivarci.

Le competenze necessarie a gestire tale processo richiedono la capacità di analizzare, immaginare, interpretare, e poi successivamente comunicare. Ma anche riuscire a generare la consapevolezza delle necessità di un simile approccio ad ogni livello, non ignorando i limiti culturali e le resistenze al cambiamento. Alvin Toffler conclude il suo bel libro *"La terza ondata"* dedicato all'innovazione ed allo sviluppo tecnologico sostenendo: *"siamo noi ad avere la responsabilità del cambiamento. Dobbiamo cominciare da noi stessi"*.

A questo riguardo le partite importanti strategicamente per le realtà di spettacolo dal vivo si giocano su alcuni fattori. Innanzitutto il ritorno alla centralità dei territori. Le città così come le aree ridiventano quello spazio neutrale ed in alcuni casi vergine e tutto da inventare su cui posizionare progetti che integrano le diverse componenti del territorio stesso e della sua dimensione culturale.

Un altro fondamentale indirizzo per il futuro potrà essere la creazione di sistemi d'area, dove far interagire più realtà e strutture, anche in termini di spazi fisici, dando importanza alla valorizzazione delle complementarietà, delle vocazioni diverse, delle analogie e delle capacità di fare massa critica rispetto ad un disegno ed ad una filosofia strategica unica. Un sistema è un insieme di elementi tra loro coordinati ed interconnessi gli uni con gli altri da relazioni comprensibili. Tali elementi interagiscono tra di loro in modo da raggiungere uno scopo comune, che può essere anche divenire centro d'irradiazione e di attrazione.

Immagino sistemi più leggeri ed agili rispetto alle teorie dei distretti culturali, in attesa di poterne vedere uno realmente valutabile. Sistemi dove è presente e forte la pluralità di profili di offerta e di apporti progettuali eterogenei e multidisciplinari che si alimentano a vicenda. Sistemi che possono essere "liquidi", cioè giovare della chimica dei rapporti e dei vantaggi dei vasi comunicanti. Due esempi di sistemi in costruzione sono il nuovo Teatro Era di Pontedera ed il Centro Culturale per l'Infanzia di Cormanò (Mi) dove all'interno dell'ex cotonificio nascerà un polo formato da attività di spettacolo, un museo del giocattolo ed una biblioteca per l'infanzia.

Volendo usare un caso ancora più esemplificativo, seppure certamente fuori scala per qualsiasi comparazione, credo che il modello Auditorium Parco della Musica di Roma costituisca un

paradigma rispetto al futuro da cui trarre insegnamento. Esso è un caso di vera eccellenza non solo nazionale su tutte le direttrici: sulla ampiezza e qualità dell'offerta, sulla gestione e sulla *governance*, sul valore simbolico, economico, artistico, educativo e culturale che è in grado di esprimere. È esemplare rispetto alla scommessa di una città (un territorio) di un investimento strategico in una infrastruttura che non è solo fisica ma è anche virtuale, costituita da rapporti tra una molteplicità di soggetti. Se dovessi usare una metafora, direi che l'Auditorium di Roma progettato da Renzo Piano ha saputo cogliere ed interpretare l'importanza che una struttura culturale passi da "opificio delle arti" ad una vera e propria "agorà", ristabilendo la centralità dell'incontro, della relazione e dell'esperienza di qualità complessiva come il vero senso della propria missione. Altre infrastrutture di sistema presentano risvolti interessanti. Nel teatro di prosa è certamente importante quanto ha saputo creare Emilia Romagna Teatro con la sua rete territoriale diffusa che va oltre a logiche di circuito così come a livello metropolitano quanto ha messo in piedi il Teatro Stabile di Torino.

Inevitabilmente parlare di strategie richiama il tema delle risorse. Come già detto la prospettiva sarà di costruire sostenibilità ai singoli progetti attraverso un mix eterogeneo e diversificato di forme e fonti di finanziamento in relazione ai progetti stessi e dunque applicando una pressione selettiva in tale direzione. Occorrerà prendere coscienza che le risorse vere stanno oramai fuori dal FUS, il quale non solo tra tagli e decurtazioni ha perso ogni potere reale rispetto ai presupposti per cui fu creato, ma è diventato una vera e propria macchinosa prigionia su cui costi e benefici, entro una certa soglia, sono tutti da accertare.

Inutile dire inoltre che le strategie future non potranno prescindere da un maggiore rapporto con le tecnologie e con logiche di convergenza tra sistemi diversi e con le industrie culturali.

La quarta coordinata è stata più volte richiamata in questo scritto. È il valore del capitale relazionale e quindi l'attenzione alla costruzione, alla qualità ed alla cura nel tempo di ogni relazione. Rendere permeabili le barriere significa identificare i propri portatori di interesse, aumentare il numero e la densità delle interconnessioni, essere trasparente e promuovere la diversità, investire nella relazione soprattutto con il proprio pubblico. Un processo di *friend-raising* dove si valorizzano i vantaggi e le opportunità dello scambio e del confronto.

Relazione vuole dire anche lavorare con gli altri, realizzare alleanze ed accordi superando la strafottenza e l'individualismo, costruire e sviluppare le proprie reti, all'interno della propria struttura ma soprattutto all'esterno, in maniera paritetica, situazionale o continuativa, collaborare scambiare e condividere informazioni e risorse, inventando anche formule nuove.

Capitalizzare le relazioni riguarda anche le risorse umane coinvolte all'interno delle stesse strutture di produzione teatrale e musicale. Una attenzione che va posta tanto nella valorizzazione dell'esistente quanto nella fiducia da riporre in risorse nuove. Un vecchio detto nel baseball recita saggiamente: "*inserire ogni anno un pivello tra i giocatori di prima fila*".

Concludendo, se volessi curiosamente usare come metafora una ricerca di Antonio Bucci sulle analogie tra formule manageriali e stili di combattimento, potrei dire che le imprese di spettacolo sino ad oggi hanno espresso un comportamento più vicino allo stile delle centurie

romane, basato su tattica e gerarchia (fondazioni liriche, teatri stabili, etc.) o dei guerrieri unni, improntato invece al disordine ed all'individualità (compagnie, associazioni, strutture indipendenti). Le coordinate appena descritte ci portano per il futuro a stili più idonei che potranno riunire in un mix la filosofia dei combattenti templari, basata su un comportamento strategico per l'importanza data agli obiettivi, l'autonomia progettuale, la visione, assieme alla filosofia dei samurai, che coniugano flessibilità, agibilità, relazione ma anche tattica e disciplina.

L' economista Handy sostiene che dal momento nella vita non esistono risposte esatte, si può godere delle sorprese e delle contraddizioni che essa ci riserva, valutando e misurando le nostre risposte rispetto ai paradossi.

Condivido il suo pensiero: ritengo che il futuro ci riservi ancora numerose sorprese e per lo spettacolo non smetta di offrire situazioni paradossali, per le quali le coordinate suggerite possono comunque costituire un orientamento.

Tenendo in ogni caso ben a mente l'ammonizione di Jack Kerouac: "*A camminare sull'acqua non si è arrivati in un giorno.*".

.