

Paolo Micciché

PROPOSTA DI GESTIONE PER IL TEATRO LIRICO DI CAGLIARI nuove tecnologie, "teatro non solo a teatro", giovani e pubblico nuovo, antichi mestieri

CV: ESPERIENZE PROFESSIONALI

Paolo Micciché ha acquisito una lunga esperienza nella realizzazione di spettacoli operistici in vari ruoli sia artistici che tecnici: direttore di scena, direttore di produzione e coordinatore della programmazione produttiva e artistica di un gruppo privato operante nelle grandi *venue* internazionali; sul fronte artistico: regista, autore, scenografo e visual director.

Molte le esperienze nei Teatri d'Opera: quelli italiani - tra cui Arena di Verona e San Carlo di Napoli, di cui è stato Regista stabile - e in realtà internazionali presso cui sperimenta tutte le maggiori forme di organizzazione e gestione oltre a quella pubblica, tra cui il sistema impresariale privato (spettacoli operistici "a incasso" in grandi *venue* internazionali), quello privato di interesse pubblico (vedi i Teatri americani) e una vasta casistica di luoghi teatrali e "teatralizzabili": oltre ai teatri tradizionali, siti archeologici, spazi non convenzionali, stadi indoor e outdoor così come piazze e architetture emblematiche, che si attivano a livello spettacolare coinvolgendo un pubblico nuovo e potenzialmente più vasto.

E' stato il primo Regista e Visual director a realizzare spettacoli ad alta tecnologia visiva in grandi spazi sia "alternativi" che storici (tra cui Arena di Verona e Terme di Caracalla) e che ha poi applicato ai teatri tradizionali. E' anche il pioniere della nuova forma del *Visual Architectural Show*; proprio per il Teatro Lirico di Cagliari ha curato Regia e Visual direction della "*Cavalleria Rusticana*" nelle Piazze della Sardegna, in collaborazione produttiva con un gruppo privato.

Micciché, laureatosi in Storia della Musica a Milano con Francesco Degrada, è docente di ruolo di *Letteratura drammatica e Recitazione per cantanti lirici* al Conservatorio di Siena (Istituto Superiore di Studi Musicali "Franci") e partecipa regolarmente a masterclasses sul tema della Scenografia Virtuale (tra cui il Master in Multimedia di Firenze e il Master in Scenografia dell'Università "La Sapienza" di Roma) www.paolomicciche.it

CONCETTI CHIAVE

- **Il Teatro Lirico "centro" culturale *multitasking*, aperto e aggregativo della Città e della Regione**
- **Nuove tecnologie per lo spettacolo = meno spese, più produttività = rinnovamento del pubblico = pubblico giovane e "nuovo" pubblico**
- **Sinergia con Conservatori di Musica & Accademie di Belle Arti = avviamento al lavoro per le nuove professioni + *summer school* di studenti dall'estero = grande tradizione italiana**
- **Turismo culturale = con la cultura "si" mangia = sinergie con attività turistiche e operatori italiani ed esteri**
- **"Il teatro fuori dal teatro" - Attivazione dei luoghi architettonici con *visual concert* e *architectural show* sul territorio e all'estero**
- **Lavoro per terzi = usiamo le nostre professionalità e i nostri laboratori = noleggio e produzione per terzi**
- **Fuori dalla crisi insieme = nuovo patto tra tutti i lavoratori = scelte condivise**

PREMESSA

Una Fondazione Lirica è un ecosistema delicato. L'Opera è uno spettacolo che normalmente non si autofinanzia. Per questo in Italia, come in Europa, la tradizione più consolidata è sempre stata, ed è, quella dei "Teatri Pubblici".

Nei decenni passati questo sistema - giustificabile solo come servizio pubblico - è stato appesantito da un'ipertrofia di assunzioni e di spese a cui non hanno fatto seguito altrettanta produttività e adeguata presenza sul territorio. Chiuso ad ogni forma di scambio con altre istituzioni simili - con cui attivare virtuose sinergie - e con le istituzioni didattiche di riferimento (Conservatori, Accademie di Belle Arti, Accademia di Danza e altre scuole professionali qualificate), questo sistema è rimasto a lungo autoreferenziale.

La sua classe dirigente, poco sensibile alle ragioni di una gestione oculata, proveniva spesso da una cerchia ristretta di persone che - tranne poche eccezioni - si sono alternate a rotazione, imposte per lo più da cordate "partitico-ambientali". Agenzie di artisti con forti interessi privati, non sempre virtuosi, completavano il quadro.

Una classe dirigente che, con il suo esempio poco edificante anche verso i lavoratori, ha determinato la decadenza dei rapporti interni - divenuti sempre più conflittuali e rigidi - e, allo stesso tempo, un aumento del *deficit* ignorando le ragioni della buona amministrazione, dimostrandosi più sensibile agli "equilibri istituzionali" che ad aprirsi ai veri utenti di questo servizio, soprattutto i giovani, ovvero il ricambio naturale di un pubblico ormai vecchio, oltre che forza lavoro da formare e inserire nel mondo del lavoro.

Non saranno quindi i metodi obsoleti, la vecchia "grammatica" e quegli stessi operatori che potranno trovare la via d'uscita ad una crisi che essi stessi hanno contribuito a determinare.

La possibile rinascita di un Teatro d'Opera passa innanzitutto da un profondo lavoro di ricucitura dei rapporti personali e professionali e da una rinnovata coesione delle forze interne al Teatro.

Per esperienza personale - prima da dipendente, poi da artista ospite e certamente aiutato dal confronto con realtà non italiane - constato che le categorie dei lavoratori in Italia sono oggi nel peggior stato d'animo possibile. E' difficile chiedere rigore e collaborazione ai dipendenti quando per anni vi è stato disinteresse per le sorti del Teatro, alimentando interessi privati e spendendo soldi pubblici senza porsi limiti, con la conseguenza che ora l'unica via proposta è cercare di rifarsi sugli anelli più deboli della catena.

Il lavoratore "artistico" è una categoria a parte: capace di generosi slanci ma, se urtato nella suscettibilità e nella dignità, altrettanto pronto a grandi e irriducibili opposizioni di principio. La coscienza che il Teatro debba essere come una "grande famiglia" (fuor di retorica perché questo deve essere) è obbiettivo che va perseguito e senza il quale nulla di significativo si potrà costruire. Le regole aziendali - sempre di più rigide - devono ritrovare un modalità di convivenza con l'artigianalità propria di questo mestiere.

Poco potranno ottenere *Manager* che individuano la cura nelle sole ricette di tipo economico e "quantitativo". Meno produzione, tagli all'organico, porteranno inevitabilmente allo stallo e alla perdita di competenze preziose nel settore degli operatori culturali del nostro Paese.

Ho lavorato come artista ospite per questo teatro e ho visto persone e professionalità di prim'ordine. La loro salvaguardia è il primo obbiettivo da raggiungere. Certo la situazione è particolarmente difficile ma solo la credibilità personale dei nuovi dirigenti e la fiducia - costruita pazientemente giorno dopo giorno - potrà convincere i lavoratori a tornare ad investire in quello che è anche il loro futuro. Altrettanto importante è la coscienza che un rinnovamento non è possibile se permangono logiche corporative ad oltranza e se il "merito" non tornerà ad essere il parametro guida. Con le masse tecnico-artistiche bisognerà parlare e saper parlare, avendo coscienza però che contro e senza la loro collaborazione, non è possibile alcuna strategia operativa.

Sul versante del reperimento delle Risorse, non si troveranno "investitori" senza prospettare una convincente idea di futuro e non una realtà rassegnata, conflittuale e non indirizzata verso l'eccellenza. Vale per il "Sistema Italia", lo è di conseguenza anche nelle realtà locali.

Sul versante dei costi degli spettacoli, molti dei vecchi automatismi sono superati; ci sono tecnologie e metodi per spendere meno mantenendo la stessa qualità, allo stesso modo in cui, per esempio, le email hanno sostituito la posta cartacea. Al contempo va ricercata la massima ottimizzazione dei costi con una revisione della filiera produttiva. I margini operativi sono molti ma ci vuole la "volontà di farlo", di documentarsi sugli esiti di altre esperienze e anche di intavolare accordi con i fornitori con metodi nuovi: possibili accordi produttivi con privati come si ipotizzò con "Cavalleria Rusticana" di cui era previsto un tour sul continente, con un primo rientro economico per il Teatro senza alcun onere produttivo; non se ne fece nulla perché non interessava a nessuno fare "imprenditoria pubblica".

Un'ultima nota. Un'Epoca si è conclusa e non tornerà più; inutile contrarre le spese aspettando che le risorse pubbliche tornino com'erano nei decenni passati. Le chiavi per affrontare il prossimo futuro sono quindi, riassumendo:

- una seria ottimizzazione accompagnata da una dose di sana autarchia,
- nuove tecnologie per lo spettacolo
- nuovo spirito di "imprenditoria pubblica", che non aspetti solo di gestire finanziamenti ma si attivi per integrarli con altre risorse.

La Cultura di questo periodo è Cultura di Massa, che piaccia o meno, ed è con questa realtà dobbiamo misurarci, trovando le modalità per una Cultura di massa "di qualità" come farebbero, nei nostri panni, molti dei grandi musicisti che rappresentiamo, *in primis* l'innovatore Verdi che per tutta la lunga vita artistica si è continuato a porre il problema di intercettare una sensibilità del pubblico in costante mutamento, adeguando il suo linguaggio musicale ma anche scenico.

PIANTA ORGANICA E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il numero di dipendenti di un Teatro è un falso problema: sono troppi se si produce poco e male, non abbastanza nel caso opposto.

Se la scelta, come mi auguro, sarà quella di reagire rilanciando l'attività e non di ripiegare in difesa, si dovrà ripartire dalla soglia psicologica del numero dei dipendenti attuali, incluso il loro livello di retribuzione.

Il fine è un rinnovato impegno reciproco e corale per costruire una nuova modalità di Teatro. In questo senso si dovrà lavorare – insieme alle organizzazioni sindacali – sul mansionario e sulla sua ri-definizione (Organigramma funzionale) insieme ai nuovi accordi: quello Aziendale integrativo e i Regolamenti. Le regole vanno riscritte insieme per poi applicarle con rigore quale reciproca garanzia. Chi tratta deve però conoscere bene il merito dei problemi e anche il linguaggio da utilizzare, altrimenti tutta la sua competenza potrebbe risultare vana.

PROGRAMMAZIONE: PRODUZIONE, REPERTORIO E NUOVE TECNOLOGIE

Un passo importante sarà quello dell'introduzione del dualismo Produzione/Repertorio (di cui mi occupai nel "Convegno Internazionale di Palazzo Vecchio" a Firenze già nel lontano 2006).

L'Italia – diversamente dalla Germania – ha una tradizione di allestimento "ex novo" di ogni Produzione (incluse le riprese), con un periodo di prove congruo e spesso nuovi cast. Questa modalità permette di creare allestimenti di maggior qualità potenziale e dotate di una loro anima specifica.

Il Repertorio invece, utilizzato nel mondo tedesco o in Europa orientale, è spesso sinonimo di *routine* o di produzioni poco personali sebbene garantisca un'offerta varia e continuativa agli spettatori.

Le nuove tecnologie permettono, rispetto al passato, di attivare un sistema misto che può consentire una quota di Repertorio, legato ai titoli più popolari. Questo può avvenire grazie alla maggiore velocità del ri-allestimento, poiché parte della regia teatrale viene trasferita dalle relazioni tra i personaggi fisici a quelle tra personaggi virtuali.

Se in aggiunta si prevede un gruppo stabile di artisti per produzioni di questo tipo, in una logica "a stipendio" mensile (inclusi giovani cantanti da avviare al lavoro, ben preparati ma dal basso cachet, di cui avvalersi a periodi ciclici con contratti "forfettari"), una parte della "compattezza" del Sistema Produzione potrà essere mantenuta, avendo in aggiunta i benefici del Sistema Repertorio. In questo modo sarà possibile un aumento dell'offerta mantenendo una certezza dei costi oppure si potrà ottenere un risparmio a parità di numero di rappresentazioni.

Questo risultato, oltre all'utilizzo delle nuove tecnologie, si otterrà con l'istituzione di un *Centro di Avviamento professionale* in sinergia con il Conservatorio e con le realtà territoriali preposte alla formazione e al lavoro giovanile.

Importante sarà programmare una capillare attività in luoghi significativi e "teatralizzabili" disseminati sul territorio e, ovviamente, la riattivazione di luoghi come l'Anfiteatro Romano che potrebbe avere la stessa funzione estiva delle Terme di Caracalla a Roma. Anche in questo caso le produzioni dovranno però essere "leggere", per non implicare costi e tempi aggiuntivi e nel rispetto del nostro patrimonio artistico. La mia produzione di "Aida" alle Terme di Caracalla ha segnato proprio il ritorno di questo titolo popolare alle Terme dopo i limiti imposti dalla Sovrintendenza ai Monumenti, quest'ultima pienamente soddisfatta dell'impostazione proposta.

Nulla impedirà al Teatro di farsi capofila e referente tecnico-artistico e produttivo di eventi "altri" rispetto alla sua prima mission (Opera, Concerti e Danza), che puntino alla valorizzazione di luoghi e di aspetti della cultura sarda, per una fruizione indirizzata al pubblico locale ma anche ad un potenziale bacino di turisti culturali che approdano in Sardegna, richiamati da un evento o, meglio ancora, da una serie coordinata di iniziative.

Si è mai pensato per esempio a lavorare con le grandi istituzioni turistiche mondiali (non solo relativamente alle grandi navi da crociera) e portare il pubblico per lo più straniero a vedere un' "Aida" all'aperto o altra Opera del grande repertorio italiano? Produzioni che, realizzate con le nuove tecnologie, possono anche ribaltare l'attuale rapporto svantaggiato tra costi e introiti. I turisti che arrivano in Italia sono sempre sorpresi di non poter godere dei frutti della nostra cultura musicale se non in modo occasionale e non preventivabile con largo anticipo (mentre una pre-vendita assicurerebbe, oltread un maggior numero di spettatori, anche un primo apporto sul versante finanziario).

La proiezioni e l'audio "architeturali" permettono una grande potenzialità di eventi altamente spettacolari con tempi di montaggio ristretti e poche strutture fisiche a supporto da costruire. In questo senso andrà superata, in accordo con le categorie del Teatro, anche l'antica resistenza interna alla "formazione professionale continua". Se le nuove tecnologie – sia le attrezzature che i tecnici – non diventeranno patrimonio del Teatro, è chiaro che il costo di un noleggio e della gestione esterna sarà sempre alto e il beneficio che offrono le nuove tecnologie sull'abbattimento dei costi verrà vanificato. Nuove tecnologie che, va sottolineato, oggi hanno raggiunto costi per l'acquisto davvero vantaggiosi se si conosce la materia e si compiono le scelte più appropriate.

Una produzione realizzata con queste tecnologie potrebbe essere ri-allestita dal Teatro nello spazio anche di una sola giornata di lavoro, in quanto tutte le apparecchiature agiscono con ordini computerizzati e memorizzati; più che ad un riallestimento vero e proprio, si procederebbe solo alla verifica del suo funzionamento. Inutile ribadire che i costi sia di stoccaggio dei materiali scenici che il lavoro per la loro movimentazione ne risulterebbero così estremamente limitati.

Tra i tanti vantaggi di questa tipologia di spettacoli – insieme alla politica per i “giovani” e ai minori costi produttivi – vi sarà una ricaduta virtuosa sulla certezza della “programmazione”. Nonostante i Bilanci siano spesso resi virtuali dalla non certezza delle erogazioni, grazie a questa potenzialità autarchica, si eviterebbe di ricorrere a cancellazioni o al “declassamento” forzato dello spettacolo a forma di concerto.

Sono auspicabili invece accordi innovativi con la variegata realtà dei “fornitori”. I confini delle loro funzioni si sono allargati e molte di queste aziende puntano oggi su una necessaria diversificazione della loro attività, prevedendo anche forme di compartecipazione produttiva. Proprio con l’esperienza della “*Cavalleria Rusticana*” venne sperimentato – senza che fosse sviluppato - un approccio in tal senso. Una volta consolidato un prodotto innovativo, il Teatro potrà perseguire un’attività di tournée anche fuori dai confini dell’isola. Se si specializzerà, per esempio, nell’attivazione operistica di siti architettonici, questa potrebbe essere una carta da giocare per portare il marchio Sardegna nel mondo.

Un’ulteriore punto è lo strumento dello *Spin-off*. Le professionalità di un Teatro d’Opera sono davvero molte e spesso nascondono competenze inaspettate. Dare ai dipendenti la possibilità di utilizzare logistiche e servizi del Teatro per le loro attività professionali “minori” o integrative, porterebbe ad un’aumento dell’offerta del Teatro, ad una integrazione economica per i dipendenti ed anche per il teatro stesso (almeno la quota percentuale dello *spin-off*). Ovviamente tutto ciò a fronte di un controllo artistico come *condicio sine qua non* per l’attuazione degli eventi. (Questa modalità porterebbe anche evidenti benefici all’attivazione quotidiana del Parco della Musica e alla fidelizzazione del pubblico storico e di quello nuovo)

L’Orchestra e il Coro sono beni primari di un Teatro e lo sono in special modo a Cagliari che vanta complessi artistici di livello europeo. La stagnazione gestionale di questi anni non li ha valutati come sarebbe stato giusto. Esistono modalità che vanno studiate assieme per ottenere una flessibilità – importante anche per lo studio e la crescita professionale dei singoli professori – tenendo insieme la certezza del lavoro e le esigenze fondamentali di un Teatro moderno che non può “impiccarsi” alle rigide regole che hanno portato, unici in Europa, i nostri Teatri ad essere costretti a produrre solo una certa tipologia di opere che includano orchestra e coro al massimo del loro organico, ed escludendo tutto il Barocco (quasi tutto italiano ma paradossalmente molto rappresentato all’estero) e una larga parte del repertorio, soprattutto quello novecentesco.

IL PARCO DELLA MUSICA

Un discorso a parte richiede questa nuova realtà logistica che rappresenta un’altra grande opportunità per il Teatro di diventare “centro” culturale e aggregativo per la città e per la Regione.

L’Opera è spettacolo interdisciplinare: Musica, Teatro, Arte Visiva, Poesia; ognuna di queste arti ha la possibilità di essere declinata in un infinito reticolo di manifestazioni grandi e piccole. Un esempio. Ad una “*Butterfly*” di Puccini può essere associato l’atto unico in prosa di Belasco (quello che ispirò direttamente il musicista) a maggior ragione se con musiche originali composte sui frammenti giapponesi che Puccini stesso aveva raccolto; può essere creato un ponte con il Giappone sugli aspetti della cultura musicale con incontri su questo tema; possono essere associate proiezioni di film e letture oppure un seminario sulla gestualità orientale. Va cioè allargata la base di una platea di potenziali professionisti e fruitori in modo che il Parco della Musica diventi come un “Campus” per i giovani e per un pubblico che abbia sempre un buon motivo ludico, di studio o di cultura personale per una frequentazione quotidiana.

TEATRO LIRICO PRIMO OPERATORE REGIONALE NELLO SPETTACOLO

Il Teatro Lirico di Cagliari ha una duplice funzione: Teatro della città di Cagliari ma anche riferimento per l’intera Regione. Sarà quindi importante che diventi, anche su questo fronte, un referente artistico, tecnico e di coordinamento di budget “trasversali” nel settore Cultura, Istruzione e Turismo.

Il Teatro Lirico, le sue strutture, le apparecchiature e il *know how* tecnico/produttivo potranno essere fondamentali per realizzare progetti di valorizzazione del patrimonio storico-culturale-archeologico sardo. Questo potrà avvenire sia in una prospettiva “interna”, cioè di identità culturale e di crescita professionale, che “esterna” e cioè di fruizione da parte di un turismo coordinato insieme agli operatori

del settore: luoghi e tradizioni da "riattivare" tramite la multimedialità offerta dalle nuove forme tecnico-artistiche. Le proiezioni su rocce e vegetazione – ormai possibili – così come il *water screen*, che permette proiezioni e quindi rievocazioni oniriche in luoghi i più disparati, consentirebbero la realizzazione di eventi di grande spettacolarità e innovazione.

Nel campo più prettamente operistico e musicale, è auspicabile invece un ampliamento del dialogo con Sassari volto ad una collaborazione che, fatte salve tradizioni e specificità, permetta una politica di armonizzazione delle scelte artistiche e dei cast. La sufficiente distanza tra le due realtà consente la circuitazione di produzioni e un appoggio logistico reciproco, in una logica di integrazione territoriale. *Last but not least* un'altra vocazione fondamentale, sia per ragioni di formazione che di ricambio del pubblico, è quella dell'attività didattica specifica per e con le scuole, da rilanciare anche a livello regionale.

FORMAZIONE

- Formazione di un nuovo pubblico, con un'azione di ampliamento della sua base potenziale, attraverso l'aggiornamento sia del linguaggio visivo degli spettacoli che del marketing e delle sue modalità. Oltre ad implementare tutta la promozione ed educazione scolastica, base del pubblico futuro.
- Formazione interna degli operatori tecnici e artistici. Tutti necessitano di una riqualificazione professionale o quantomeno di nuovi stimoli: l'impiegato amministrativo (anche solo nel campo degli strumenti informatici), i musicisti con esperienze di stage internazionali, i tecnici rispetto agli imprescindibili aggiornamenti di una tecnologia che muta giorno dopo giorno.
- Formazione di nuovi e antichi mestieri, con una attenzione particolare verso l'impegno a utilizzare più possibile le Risorse Europee a disposizione, queste ultime vere e proprie vene di finanziamento che l'Italia in genere utilizza poco e male:
 - a) Nuovi ruoli e mestieri emergono. Io stesso ho creato la figura del Visual director, definizione che si sta cominciando a diffondere; così il "programmatore tecnico-artistico" di luci e proiezioni, grazie ai nuovi strumenti *hardware* e *software* che permettono una manipolazione in tempo reale delle immagini da proiettare, aspetto che riduce i tempi di esecuzione fino all'80%.
 - b) L'Italia ha avuto i migliori pittori di scenografia, i migliori attrezzisti e i migliori realizzatori di costumi; una tradizione secolare. Questa specificità – connessa alle nuove tecnologie visive più di quanto si pensi – può e deve essere rilanciata e trasformata sia come recupero di identità culturale che come occasione di nuovi posti di lavoro. Il mondo, nel suo futuro, chiederà all'Italia meno autovetture e più quelle specificità della nostra cultura e del nostro territorio che nessun altro potrà offrire.

In questo senso lo Studio Ambrosetti aveva individuato che 1 euro speso nella cultura ne produce 2,47 di ritorno diretto o indiretto:

Scomponendo nel dettaglio il dato, di questi 2,49 euro 1,15 sono trattenuti all'interno del settore culturale. 0,62 vengono generati nell'industria manifatturiera, 0,16 nei trasporti, 0,12 nel commercio, 0,09 nell'industria non manifatturiera, 0,04 nelle costruzioni, 0,02 nel settore ricettivo (alberghi e ristoranti), 0,01 nell'agricoltura. Lo studio calcola poi gli effetti dell'investimento culturale anche sull'occupazione. Risultato: per ogni incremento di una unità di lavoro nel settore culturale, l'incremento totale sulle unità di lavoro del sistema economico è di 1,65. Di cui 1,10 all'interno del settore culturale; 0,13 nell'industria manifatturiera; 0,07 nei trasporti e nel commercio; 0,04 nell'agricoltura; 0,03 nelle costruzioni e 0,02 nell'industria non manifatturiera e nel settore degli alberghi e della ristorazione.

Si tratta ovviamente di formule oggi addirittura di moda e talvolta usate con superficialità. Però la sostanza rimane intatta: se si investono correttamente le risorse, esse producono un ritorno diretto e indiretto, immediato o spalmato nel medio o lungo periodo. Molte realtà straniere lo certificano ormai da decenni in modo assolutamente incontestabile.

TURISMO CULTURALE E FORMAZIONE INTERNAZIONALE

A quanto appena descritto va associata la consapevolezza che noi deteniamo il "Marchio Italia" nel mondo. Dobbiamo portare i nostri spettacoli altrove, e tanto saranno leggeri ed economici, meglio sarà facile poterlo fare. Dobbiamo incentivare l'arrivo di turisti attratti dalle meraviglie paesaggistiche e culturali, tra cui l'Opera italiana; possiamo sfruttare lo stesso patrimonio per ospitare studenti giovani ma anche Senior per *Summer School* specifiche: canto, strumenti, artigianato teatrale ecc. L'*Università di Sydney* per esempio organizza viaggi di studio e di turismo per adulti in varie parti del mondo. Altrettanti studenti – invece che Australia o gli USA, come succede oggi – dovrebbero privilegiare l'Italia per l'Opera e l'"artigianato" operistico. Il Teatro Lirico di Cagliari può e deve essere, a vario livello, parte attiva anche in questi processi.

LAVORI PER TERZI E ATTIVITA' "IMPRENDITORIALE"

Il Teatro con vocazione univoca - le sole Produzioni - e come Ente di mera gestione della spesa, è un ormai superato.

E' necessario vi sia un'ampia diversificazione sia nel reperimento fondi attraverso nuove attività "imprenditoriali" che creando uno specifico ufficio di "fund raising" (o, in subordine, accordi con operatori professionali esterni); così come, del resto, oggi devono fare anche i Conservatori, cercando risorse per svolgere meglio la loro attività e in molti altri settori che hanno dovuto diversificare la loro offerta produttiva per resistere alla crisi.

In questo senso un'attività da promuovere è senz'altro quella del lavoro "per terzi" così come sta facendo, con buoni risultati, il Teatro Regio di Torino i cui laboratori lavorano a tempo pieno.

BILANCIO

Bisogna premettere che, a questo punto, tutti i Bilanci di Cagliari dalla fine della sovrintendenza Pietrantonio ad oggi, vanno riletti e analizzati in un'arcata temporale ampia e rimessi nella giusta prospettiva e verità. Troppi sono stati gli avvicendamenti, le zone grigie, le voci *una tantum* ecc.

Non disponendo di elementi sufficienti per entrare nel merito rischierei solo giudizi superficiali laddove gli stessi "tecnici" della materia hanno fatto trapelare giudizi difformi; se non altro perché tutti i diversi parametri possono variare se considerati in una ristretta sezione temporale oppure nel lungo periodo.

Quello che posso ribadire è che il fine a cui tendere deve essere quello del mantenimento della pianta stabile del teatro aumentando la produttività e diminuendo, allo stesso tempo, i costi di gestione, se non reintegrati da nuove risorse reperite nelle diverse modalità sopra esposte. Sarà fondamentale istituire un apposito servizio per un monitoraggio "in tempo reale" dell'andamento della gestione, in modo da rendere attuabili realistiche correzioni di percorso.

In questo senso sarà necessario un rinnovamento delle regole amministrative e normative su cui poggia l'attività teatrale, con la prioritaria necessità di riorganizzare procedure, regolamenti, metodi per l'ottimale organizzazione del lavoro nel settore amministrativo, i cui uffici vanno riorganizzati nella loro funzionalità e sorretti da software adeguati (anche qui sarà necessario l'ammodernamento fornito delle "nuove tecnologie"). Il funzionamento di questo comparto è determinante per monitorare in tempo reale l'andamento finanziario ed evidenziare con oggettiva "trasparenza" quei famosi "buchi" di bilancio di cui tanto si parla a Cagliari ma anche in molte altre realtà italiane. "Buchi" la cui presa di coscienza tardiva rasenta il paradosso ed è francamente inaccettabile da tutti i punti di vista da cui la vicenda si voglia considerare.

Venendo alle linee generali, la prima Manifestazione di Interesse che presentai, ormai anni orsono, partiva dai dati della gestione Di Benedetto (che, guarda caso, avrebbe dovuto avere proprio l'identikit del manager di cui tutti parlano, competente sul lato finanziario e attento ai conti). Questi dati sono ormai lontani ma rimangono significativi in qualità di esempio: presenza pubblico in Sala 72% per Opera e Balletto (9.000 abbonati) e 64% per i Concerti (2.000 abbonati). Nel 2010 il finanziamento FUS coprì il 90,7% del Bilancio; il restante 9,3% arrivò da botteghino e noleggi. Il costo del Personale impiegava circa il 60% dei Costi

Il Piano Industriale recitava che *"un aumento della produzione delle attività artistiche porterebbe ad un endemico aumento della forbice costi /ricavi a favore della prima....coprendo i ricavi da incasso il 76% dei costi di produzione"*. Questa era ed è una prospettiva destinata sicuramente a produrre una regressione e generare un circolo vizioso inarrestabile.

Con quali criteri furono realizzate le 8 produzioni tra Opera e Balletto? Sarebbe interessante capirlo sebbene poi si scopra che non tutte le produzioni generarono passivo: il balletto "*Schiaccianoci*" coprì i costi di produzione e così "*Tosca*". Questo porta a riflettere su come sia possibile ottenere il pareggio o persino margini di attivo, con l'innesto di Nuove tecnologie e/o del Repertorio, con un gruppo di giovani "residenziali" e con un aumento della comunicazione e del marketing (low cost tickets). Margini altresì ipotizzabili, come ampiamente suggerito, anche a fronte di produzioni in luoghi capienti *outdoor* e quindi potenzialmente generatori di un attivo, necessitando essi solo di minime strutture come supporto per lo spettacolo.

Mi chiedo se è mai stato fatta una ricerca seria sulle potenzialità del numero di recite una volta montato lo spettacolo che, come è noto, è lo sforzo maggiore dal punto di vista economico. Se infatti si aggiungono una quota di produzione di repertorio (dopo le prime esecuzioni) e, lo ribadiamo, l'utilizzo delle nuove tecnologie, il costo di ogni recita può diminuire fino al limite del *break even point* anche al chiuso. Qual è dunque la reale potenzialità di recite del Teatro Lirico di Cagliari, differenziando necessariamente i periodi dell'anno e le diverse occasioni di fruizione, alcune per esempio in sinergia con il turismo culturale di massa?

Bisogna poi agire con più decisione anche sulla voce "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" implementando le singole voci:

- Biglietteria,
- *Merchandising* (da estendere fuori da Cagliari e dalla Sardegna),
- vendita di Pubblicità legata strettamente alla tipologia degli eventi (quindi pubblicità specifica e di qualità e non passiva, come semplice atto dovuto di cortesia territoriale o istituzionale)
- Lavoro per "terzi" e affitto del Teatro a terzi (per es. offerta di convegno + concerto)
- noleggio degli Allestimenti da digitalizzare e promuovere con una azione specifica, togliendone gli esiti alla pura casualità.
- Ulteriore strumento poi è quello già menzionato dello *Spin-off*, che contiene grandi e ancora inesplorate potenzialità di sviluppo.

In ogni caso lo scopo di base di una Fondazione Lirica non è mai quello di generare ricchezza ma di aumentare le risorse disponibili a svolgere al meglio la sua attività istituzionale oppure, a fronte di una contingenza, creando un margine di sicurezza rispetto ai contributi erogati, sia per le possibili sfasature quantitative che per la loro tempistica di erogazione.

IL SOVRINTENDENTE

Il Sovrintendente è come un Architetto: progetta e guida la realizzazione, partendo da una conoscenza profonda dello *specifico* del suo mestiere; non è idraulico o muratore o elettricista ma ha il compito di coordinare tutti, sulla base di una conoscenza più o meno tecnica dei vari settori ma per indirizzarli verso una visione complessiva.

Nel Teatro d'Opera non ci può essere un Sovrintendente che non conosca lo specifico del Teatro musicale, *in primis* la filiera produttiva degli spettacoli; la stessa amministrazione finanziaria di una Fondazione lirica passa dalla conoscenza di questo specifico, così da poterla declinare in differenti modalità. I budget mal gestiti - per malafede ma spesso anche per ignoranza - sono il primo passo da compiere verso un risanamento strutturale. Bisogna non operare tagli orizzontali ma conoscere - nel processo produttivo - i costi reali, le esigenze vere, le compensazioni possibili ecc. ovvero i costi di scene, costumi, attrezzi, luci, artisti, tempi di prova e così via.

Il costo dei solisti ospiti, per esempio, si è ridotto oggi in tutto il mondo per molteplici ragioni, così come la necessità di avere "star" nei cast operistici (il pubblico è sempre meno sensibile al "grande nome"); l'Italia è stata per decenni il paese al mondo dove i cantanti erano i meglio pagati: i margini possono scendere ancora senza compromettere la qualità oppure senza incorrere nel grande male del momento: stipulare contratti a parametro più alto ma poi non pagare gli artisti, con tutte le tossine morali e materiali che ne derivano.

Sia nel rapporto con gli Artisti ospiti che con i Fornitori, diventa quindi fondamentale la rivalutazione di un'antico approccio artistico-amministrativo, una delle competenze un tempo proprie dei Sovrintendenti: valutare il progetto e interagire con i realizzatori in modo da ottimizzare al massimo i costi. Gli artisti tendono - ove non vi siano meno poetiche istanze - a cercare di ottenere più del dovuto, per rendere meno incerto e ansioso il loro percorso creativo. In questo senso va recuperata anche la visione del Sovrintendente come "enzima del teatro" per le sue competenze trasversali e quale garante del lavoro di tutti.

Il Sovrintendente non è quindi solo l'uomo dei conti ma è colui che propone e gestisce una Visione: la funzione di un Teatro che realizza spettacoli musicali nella sua città e nel territorio di riferimento, così come lo è un Premier che gestisce una linea politica e ha poi i suoi Ministri nei settori specifici. I Sovrintendenti che hanno badato solo a "mettere in ordine i conti" - è un dato di fatto - hanno quasi sempre mancato l'obiettivo.

Quello che manca ora a Cagliari è questa Visione per il futuro: una visione forte, caratterizzante e innovativa.

Martedì 10 Ottobre 2015