

# PROPOSTA DI GESTIONE PER IL TEATRO LIRICO DI CAGLIARI

nuove tecnologie, antichi mestieri, "teatro non solo a teatro", giovani e pubblico nuovo

di Paolo Micciché

Paolo Micciché insegna *Letteratura drammatica e Recitazione per cantanti lirici* all'Istituto Superiore di Studi Musicali "Franci" di Siena. Ha una lunga esperienza di lavoro nei Teatri d'Opera, prima quelli italiani – tra cui l'Arena di Verona e il San Carlo di Napoli, di cui è stato Regista stabile – poi in realtà internazionali che comprendono tutte le maggiori forme di organizzazione e gestione oltre a quella pubblica, *in primis* il sistema impresariale privato (spettacoli operistici "a incasso" nelle grandi *venue* internazionali) e quello privato di interesse pubblico (per es. i Teatri americani). Questa esperienza riguarda anche una casistica molto vasta di luoghi teatrali, da quelli tradizionali, ai siti archeologici, agli spazi non convenzionali indoor, agli stadi ma anche alle piazze e alle architetture cittadine. A questo proposito è stato il primo Regista e Visual director a realizzare spettacoli ad alta tecnologia visiva in grandi spazi alternativi e nella nuova forma del Visual Architectural Show che ha poi portato nei teatri tradizionali.

Per il Teatro Lirico di Cagliari ha curato Regia e Visual direction della "Cavalleria Rusticana" nelle Piazze della Sardegna, in collaborazione produttiva con Visualclassics.

[www.paolomicciche.it](http://www.paolomicciche.it)

## PAROLE CHIAVE

- Il Teatro Lirico "centro" culturale e aggregativo della Città e della Regione
- Nuove tecnologie per lo spettacolo = meno spese, più produttività = rinnovamento del pubblico = giovani e nuovo pubblico
- Conservatori = avviamento al lavoro = *summer stage* dall'estero  
Accademie = grande tradizione italiana della scena dipinta + nuove tecnologie = *summer stage* dall'estero
- Turismo culturale = con la cultura "si" mangia = "il teatro fuori dal teatro"- attivazione dei luoghi architettonici con *visual concert* e *architectural show* in sinergia col territorio
- Lavoro per terzi = usiamo le nostre professionalità e i nostri laboratori = noleggio e produzione
- Fuori dalla crisi insieme = patto tra i lavoratori = scelte condivise

## PREMESSA

Una Fondazione Lirica – già Ente Lirico – è un ecosistema delicato. L'Opera non è uno spettacolo che facilmente si può mantenere con le proprie forze. Per questa e altre ragioni in Italia, così come in Europa, la tradizione più consolidata è stata per lungo tempo quella dei "Teatri di Stato", finanziati attraverso risorse pubbliche.

Nei decenni passati questo sistema – giustificabile finanziariamente solo in quanto servizio pubblico – è stato appesantito da un'ipertrofia di assunzioni e di spese a cui non hanno fatto seguito un'aumentata produttività e una presenza adeguata sul territorio mentre, viceversa, vi è stata una chiusura autoreferenziale ad ogni forma di scambio con altre istituzioni simili locali e nazionali (con cui attivare virtuose sinergie) e con le istituzioni didattiche di riferimento (Conservatori e Accademie di Belle Arti).

La classe dirigente di queste Istituzioni è stata spesso formata da una cerchia ristretta di persone che – tranne alcune significative esperienze – si sono alternate a rotazione per lo più imposte da cordate "partitico-ambientali" che poco avevano a che fare con la gestione oculata richiesta da un Teatro Lirico. Agenzie di artisti (con forti interessi privati, non sempre virtuosi) e la altrettanto dannosa politica dello "scambio", completavano il quadro.

Questa classe dirigente ha portato ad una decadenza dei rapporti interni, divenuti sempre più conflittuali e rigidi e, allo stesso tempo, ha contribuito ad aumentare il deficit senza alcuna sensibilità verso le ragioni della buona amministrazione, sempre più interessata agli "equilibri istituzionali" che ad aprirsi agli utenti di questo servizio e soprattutto ai giovani che sono il ricambio naturale di un pubblico altrimenti già vecchio.

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.

A parte le situazioni contingenti - da tamponare con necessarie procedure d'urgenza - la possibile rinascita di un Teatro d'Opera passa innanzitutto da un profondo e incessante lavoro di ricucitura dei rapporti personali e professionali e da una rinnovata coesione delle forze interne del Teatro.

Per esperienza personale - prima da dipendente, poi da artista ospite - e aiutato dal confronto con realtà non italiane, posso affermare 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 la classe dirigente è stata la prima a disinteressarsi delle sorti del Teatro, alimentando interessi privati e spendendo i soldi pubblici senza porsi limiti, con la conseguenza che ora l'unica via viene individuata nel cercare di rifarsi sugli anelli più deboli della catena.

La coscienza che il teatro debba essere come una "grande famiglia" (lo dico fuor di retorica perchè credo che questo debba essere) è un bene che va perseguito e senza il quale nulla di significativo si potrà ottenere. In questo senso poco possono ottenere i manager che individuano in senso esclusivamente economico e "quantitativo" la cura applicabile.

Ho lavorato come artista ospite per questo teatro e ho visto persone e professionalità di prim'ordine. La loro salvaguardia è il primo obiettivo da raggiungere. Certo la situazione è fortemente compromessa ma solo la fiducia e la rispettabilità dei nuovi dirigenti potrà - giorno dopo giorno e pazientemente - convincere tutti i lavoratori a tornare ad avere fiducia nel futuro. Altrettanto importante sarà la coscienza, che tutti devono acquisire, che un rinnovamento non sarà possibile se permangono logiche corporative difese ad oltranza e se il "merito" non tornerà ad essere il parametro guida per tutti.

Sul versante del reperimento delle Risorse, non si troveranno "investitori" senza un'idea di futuro e presentando una realtà rassegnata, conflittuale e non indirizzata verso l'eccellenza. Sta succedendo col "Sistema Italia", succede anche nelle realtà più piccole.

Sul versante dei costi degli spettacoli, molti automatismi sono ormai superati; ci sono tecnologie e metodi per spendere meno mantenendo la stessa qualità. Al contempo va attivata e ricercata la massima ottimizzazione. I margini operativi sono molti ma ci vuole la volontà di farlo e quello di documentarsi su altre esperienze ma anche di intavolare trattative con i fornitori con metodi nuovi e sulla base della realtà concreta di questo periodo (possibili accordi produttivi con privati come si ipotizzò con "Cavalleria" e VisualClassics di cui era previsto un tour sul continente, con un primo rientro economico per il Teatro senza alcun onere produttivo)

Un'ultima nota.

Un'Epoca si è conclusa e non tornerà. Abbiamo vissuto oltre le nostre possibilità e quindi ottimizzazione - e una certa dose di autarchia - nuove tecnologie e, soprattutto, un nuovo spirito imprenditoriale sono le chiavi per affrontare il prossimo futuro.

#### 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; possono persino essere pochi nel caso opposto.

Prima di risolvere la diatriba sul numero dei dipendenti del TLC - se 229 oppure 270 - è necessario re-impostare la gestione operativa e commisurarla alle effettive esigenze e potenzialità. Se la scelta, come mi auguro, non sarà quella di ripiegare in difesa ma di reagire rilanciando l'attività, ritengo che si debba partire con la soglia psicologica del numero dei dipendenti quale è allo stato attuale, incluso il livello di retribuzione. Si potrà e si dovrà invece lavorare - in accordo con le organizzazioni sindacali - sul mansionario e quindi sulla sua ri-definizione, da sancire all'interno di nuovi accordi aziendali: il fine è un rinnovato impegno reciproco e "corale" per costruire un Teatro "nuovo".

#### PROGRAMMAZIONE

Un passo importante sarà quello dell'introduzione della dialettica Produzione/Repertorio (in nota gli atti del Convegno di Palazzo Vecchio a Firenze su questo aspetto).

L'Italia - diversamente dalla Germania - ha una tradizione di allestimento "ex novo" di ogni Produzione, sia riguardo le nuove creazioni che le riprese, con un periodo di prove congruo e spesso un nuovo cast. Questa modalità permette di creare allestimenti di maggior qualità potenziale e con una loro anima specifica. Il Repertorio, utilizzato nel mondo tedesco o nei paesi dell'Europa orientale, è spesso sinonimo di routine e di produzioni slegate e poco personali ma certo di un'offerta varia e continuativa per gli spettatori.

Le nuove tecnologie permettono, rispetto al passato, di attivare un sistema misto che consente una quota di Repertorio, legato ai titoli più popolari.

Questo avviene sia grazie alla velocità dell'allestimento, sia perchè parte della regia teatrale può essere trasferita dalle relazioni tra i personaggi fisici a quelle dei personaggi virtuali. Se, in aggiunta, si avrà un gruppo stabile di artisti pronti, a rotazione, a calcare le scene in produzioni di questo tipo, una parte della "compattezza" del Sistema Produzione potrà essere comunque mantenuta.

In questo modo sarà possibile un aumento dell'offerta mantenendo una stabilizzazione dei costi oppure si potrà avere un risparmio ma a parità di numero di rappresentazioni.

Questo risultato, oltre all'utilizzo delle nuove tecnologie, si otterrà anche 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 anche programmare una capillare attività in luoghi non necessariamente "teatrali" ma significativi e disseminati sul territorio e, ovviamente, la riattivazione del Teatro Romano con 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.

Nulla impedirà al Teatro di farsi capofila e referente tecnico-artistico e produttivo di eventi "altri" 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 questo o da quell'evento. Le proiezioni e l'audio architeturali permettono una grande potenzialità di eventi altamente spettacolari.

In questo senso andrà superata, in accordo con le categorie del Teatro, anche l'antica resistenza alla formazione professionale continua interna. Se le nuove tecnologie – sia le macchine che i tecnici – non diventeranno patrimonio del teatro, è chiaro che il costo di un noleggio esterno sarà sempre alto e il beneficio che offrono le nuove tecnologie sull'abbattimento dei costi verrà vanificato.

Viceversa una produzione con queste tecnologie potrebbe essere ri-allestita dal Teatro nello spazio anche di una sola giornata di lavoro; questo perchè tutte le apparecchiature agiscono con ordini computerizzati e memorizzati e quindi più che ad un riallestimento vero e proprio si procederebbe solo ad una verifica del suo funzionamento.

Tra i tanti vantaggi di questa tipologia di spettacoli – insieme alla politica dei "giovani" – vi sarà la ricaduta virtuosa sulla certezza della "programmazione". Essa ne risulterebbe definita e certa, almeno per una quota, nonostante i Bilanci siano spesso resi virtuali dalla non certezza delle erogazioni; in questo modo si eviterebbe di ricorrere a cancellazioni o al "declassamento" forzato dello spettacolo in 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 però sviluppato – un primo approccio in tal senso. Una volta consolidato un prodotto innovativo, il Teatro potrà e dovrà perseguire una attività di tournée fuori dai confini dell'isola. Se si specializzerà, per esempio, nell'attivazione operistica dei siti architeturali, questa potrebbe essere una carta efficace da giocare per portare il marchio Sardegna in giro per il mondo.

#### 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 uno spettacolo interdisciplinare: Musica, Teatro, Arte Visiva, Poesia e quindi ognuna di queste arti ha la possibilità di essere declinata in un infinito reticolo di manifestazioni grandi e piccole. Ad una "Butterfly" di Puccini può essere associato l'atto unico di Belasco con musiche originali composte sui frammenti giapponesi che Puccini stesso aveva isolato; possono essere associate la proiezione di film e letture sull'argomento; un lavoro sulla gestualità orientale: può essere quindi allargata la base ad una platea di potenziali professionisti e fruitori.

Il Parco della Musica diventi come un "Campus" per i giovani e per un pubblico che possa avere un motivo ludico o di studio per una sua frequentazione quotidiana.

#### TEATRO LIRICO OPERATORE REGIONALE

Il Teatro Lirico di Cagliari ha una duplice funzione, quella di Teatro della città di Cagliari ma anche di riferimento per un'intera Regione. Sarà quindi importante che diventi, anche su questo fronte, un referente artistico, tecnico e di coordinamento di budget "trasversali" del settore Cultura, Istruzione e Turismo.

Il Teatro Lirico, le sue strutture, le apparecchiature e il *know how* tecnico potranno essere fondamentali per realizzare progetti di valorizzazione del patrimonio storico-culturale-archeologico sardo, sia in funzione "interna" cioè di identità culturale e di crescita professionale, che "esterna" e quindi di fruizione da parte di un turismo coordinato insieme agli operatori del settore: luoghi e tradizioni da "riattivare" tramite la multimedialità offerta da 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 slave tradizioni e specificità, permetta una politica di armonizzazione delle scelte artistiche e dei cast. La distanza tra le due realtà consente una circuitazione di produzioni e un appoggio logistico reciproco.

*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

Altro punto centrale e strategico.

- Formazione di un nuovo pubblico con un'azione di ampliamento della base potenziale, attraverso l'aggiornamento del linguaggio di marketing ma anche degli spettacoli stessi.
- Formazione interna degli operatori sia tecnici che artistici. Tutti necessitano di una riqualificazione professionale o quantomeno di nuovi stimoli: l'impiegato amministrativo anche solo per gli strumenti informatici che utilizza, i musicisti con esperienze di *stage* internazionali, i tecnici rispetto agli ormai imprescindibili aggiornamenti di una tecnologia che progredisce 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) Ci sono nuovi ruoli che emergono. Io stesso ho creato una nuova figura, il Visual director, un termine che si sta cominciando a diffondere. E' nato il programmatore-artistico delle proiezioni, grazie ai nuovi strumenti hardware e software che permettono una manipolazione in tempo reale delle immagini da proiettare che riduce i tempi di esecuzione.
  - b) Un tempo l'Italia aveva i migliori pittori di scenografia, i migliori attrezzisti e i migliori realizzatori di costumi; una tradizione che viene da molti secoli addietro. Questa specificità – molto più connessa alle nuove tecnologie visive di quanto si pensi – può e deve essere rilanciata e trasformata sia in recupero di identità culturale che in occasione di creazione di posti di lavoro. Il mondo, nel suo futuro, chiederà all'Italia meno autovetture e più di quelle specificità della nostra cultura e del nostro territorio che nessun altro potrà offrire.

In questo senso lo Studio Ambrosetti ha 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. E non è finita. Lo studio calcola 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 trattenute all'interno del settore culturale, 0,13 generati 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.

#### TURISMO CULTURALE E FORMAZIONE INTERNAZIONALE

A quanto appena descritto va associata la consapevolezza che noi deteniamo il "Marchio Italia" nel mondo. Possiamo e dobbiamo quindi portare i nostri spettacoli altrove, tanto più leggeri ed economici meglio è; 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 molti viaggi di studio e di turismo per adulti in varie parti del mondo. Altrettanti studenti da ogni dove – invece che l'Australia o gli USA, come oggi spesso succede – 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 in questi processi.

## LAVORI PER TERZI E ATTIVITA' "IMPRENDITORIALE"

Il teatro con vocazione univoca e come ente di mera gestione della spesa è un concetto superato. Così come oggi devono fare anche i Conservatori –ricercando essi risorse per svolgere meglio la loro attività - o come avviene in moltissimi altri settori, è necessario vi sia un'ampia diversificazione dell'offerta sia per la ricerca di fondi attraverso nuove attività "imprenditoriali" che creando uno specifico ufficio di "fund raising" (o, in subordine, accordi con operatori professionali esterni). 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. Non a caso si tratta forse della realtà italiana meglio amministrata.

## BILANCIO

Il fine a cui tendere dovrà essere quello del mantenimento della pianta stabile del teatro aumentando la produttività e diminuendo i costi di gestione laddove non vengano reintegrati da nuove risorse reperite nelle varie modalità sopra esposte.

Sarà fondamentale istituire un apposito servizio per un monitoraggio più possibile "in tempo reale" dell'andamento della gestione, in modo da rendere attuabili realistiche correzioni di percorso.

Si parte dai dati: 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 ha coperto il 90,7% del Bilancio; il restante 9,3% viene da botteghino e noleggi. Il costo del Personale impiega circa il 60% dei Costi. Il precedente Piano Industriale recitava, in base ai dati, 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"*

Il dato è oggettivamente vero ma sarebbe importante andare a capire con quali criteri sono state realizzate le 8 produzioni tra Opera e Balletto. In ogni caso non tutte le produzioni sono state in passivo: lo "Schiaccianoci" ha coperto i costi di produzione e così "Tosca".

Questo porta a riflettere su come, con l'innesto di nuove tecnologie e/o del Repertorio, un gruppo di giovani "residenziali", un aumento della comunicazione e del marketing (*low cost tickets*) sia invece possibile ottenere il pareggio o persino margini di attivo. Questi ultimi anche a fronte di produzioni in luoghi capienti (Anfiteatro, Piazze etc).

Sia nel rapporto con gli artisti chiamati alla realizzazione dello Spettacolo che dei Fornitori diventa fondamentale la rivalutazione di un'antico approccio artistico-amministrativo, una delle competenze un tempo proprie di un Sovrintendente, quella di valutare il progetto e di interagire con i realizzatori in modo da ottimizzare al massimo i costi. Gli artisti tendono – laddove non vi siano meno poetiche istanze – a cercare di ottenere più del dovuto per rendere meno incerto e ansioso il risultato della loro creazione.

Bisogna agire con più decisione anche sulla voce "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" sia con la sopra citata attivazione del lavoro per "terzi" sia implementando le singole voci: biglietteria, merchandising (da estendere fuori da Cagliari e dalla Sardegna), vendita di pubblicità legata agli eventi (pubblicità specifica e di qualità e non quella passiva, come atto dovuto) e anche l'affitto del Teatro a terzi (convegnistica + concerto), così come il noleggio degli Allestimenti da catalogare in digitale e da promuovere con una azione promozionale specifica, togliendolo dalla pura casualità.

In ogni caso rimane assodato che lo scopo di fondo di una Fondazione Lirica non è mai quello di generare ricchezza ma semmai di aumentare le risorse disponibili a svolgere al meglio la sua attività istituzionale oppure, a fronte di una indeterminatezza contingente, di creare il margine rispetto ai contributi erogati, sia rispetto alle sfasature quantitative che della loro tempistica.

**In appendice Articolo Milano Finanza e Atti Convegno Firenze**