

Paolo Miccichè

## PROPOSTA DI GESTIONE PER LA FONDAZIONE TEATRO REGIO TORINO

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

### CV: ESPERIENZE PROFESSIONALI

Paolo Miccichè ha acquisito una lunga esperienza nella realizzazione di spettacoli operistici sia in ruoli artistici che tecnici: direttore di scena, direttore di produzione e infine – tra il 1996 e il 2000 - direttore della programmazione produttiva ed artistica di Operama, gruppo privato di spettacoli operistici nelle grandi venue internazionali. (Tra le altre, la Plaza de Toros di Madrid, lo stadio dell'Ajax ad Amsterdam, Earls Court a Londra, il Minolta Stadium a Pretoria, così come gli Stadi Nazionali di Lisbona e Copenaghen e il Vorst National di Bruxelles)

Ha collaborato con Renzo Giacchieri per diversi anni durante le sue varie Sovrintendenze, seguendolo nella gestione corrente del Teatro.

Nel 2014, dopo una selezione di quasi 50 candidati, raggiunge il ballottaggio per la Sovrintendenza del Teatro Lirico di Cagliari, come candidato sostenuto dal Sindaco Massimo Zedda. L'anno successivo, entra ancora una volta nella short list per lo stesso incarico.

Sul fronte artistico è regista, autore, scenografo e visual director con alle spalle una lunga carriera internazionale (USA, Russia, Cile, Corea, Armenia, EAU, Sud Africa, Canada ed UE, tra cui Germania, Spagna, Francia, UK e Olanda).

Molte le esperienze nei Teatri d'Opera: quelli italiani – tra cui l'Arena di Verona e il 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 tre cui il sistema impresariale privato (spettacoli operistici "a incasso" in grandi venue internazionali) e quello privato di interesse pubblico (p. es. i Teatri americani).

Questa esperienza implica l'acquisizione di 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 ("Madama Butterfly" all' Arena di Verona 1999 e "Aida" alle Terme di Caracalla 2005) che ha poi applicato ai teatri tradizionali.

E' anche il pioniere di una nuova forma: il *Visual Architectural Show*; tra le varie realizzazioni si segnala Regia e Visual direction della "Cavalleria Rusticana" nelle Piazze della Sardegna per il Teatro Lirico di Cagliari, favorendo la collaborazione produttiva con un gruppo privato.

Miccichè si laurea in Storia della Musica a Milano con Francesco Degrada e insegna *Recitazione per cantanti lirici* al Conservatorio "Franci" di Siena. 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](http://www.paolomicciche.it) / [www.visualdirector.it](http://www.visualdirector.it)

### CONCETTI E PAROLE CHIAVE

- **La Fondazione Teatro Regio "centro" culturale regionale multitasking = attore regionale in sinergia con le altre province per opere, balletti, concerti ma anche per turismo culturale, eventi espositivi e spettacoli live**
- **Nuove tecnologie per lo spettacolo = meno spese, più produttività = rinnovamento del pubblico = pubblico giovane e "nuovo" pubblico = teatro di Repertorio in alternanza a quello di Produzione**
- **Sinergia con Conservatori di Musica & Accademie di Belle Arti = avviamento al lavoro, nuove professioni + summer school dall'estero = grande tradizione italiana**
- **Turismo culturale = con la cultura "si" mangia = sinergie con attività turistiche e operatori italiani ed esteri = nuovi sponsor "attivi" per una strategia di marketing territoriale condivisa**
- **"Il teatro fuori dal teatro" = Attivazione dei luoghi architettonici con visual concert e architectural show sul territorio e all'estero con l'uso delle nuove tecnologie**
- **Lavoro per terzi e spin off = usiamo le nostre professionalità interne e i nostri laboratori = noleggio e produzione**
- **Sponsor attivi = meno finanziatori passivi e più partner per un'azione territoriale di ampio respiro e generatrice di indotti ma anche sponsor pubblici o privati per promozioni commerciali o rappresentanza istituzionale all'estero, usando il vettore Opera**
- **Fuori dalla crisi insieme = nuovo patto tra tutti i lavoratori = scelte condivise**
- **Il Sovrintendente enzima del Teatro = un manager credibile che conosce il "prodotto" per averlo realizzato egli stesso e che parla la stessa lingua dei suoi operatori tecnici e artistici**

## PREMESSA

Una Fondazione Lirica è un ecosistema delicato e l'Opera - dal punto di vista gestionale e produttivo - è una tipologia di spettacolo che non si autofinanzia, se non in luoghi con grande capienza di pubblico. Per questo in Italia, come in Europa, la tradizione più consolidata è ancora quella dei "Teatri Pubblici", pur nell'attuale accezione delle Fondazioni pubblico-private, dove il privato è spesso solo nominale.

In ogni caso si tratta di un'azienda anomala che non agisce "sul mercato" come le altre: non crea profitti, una larga percentuale del suo budget è assorbito da costi fissi non modulabili e necessita costantemente di essere finanziata. La sua ragione d'essere è la promozione culturale, quindi improduttiva sul versante puramente materiale mentre su quello limitrofo, ma non coincidente, del Turismo culturale può riversare sul territorio un importante indotto economico, oltre a quello occupazionale.

Nei decenni passati questo sistema è stato appesantito da un'ipertrofia di spese e assunzioni a cui non ha fatto seguito altrettanta produttività e adeguata presenza sul territorio, rimanendo il più delle volte un soggetto 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 da cordate "partitico-ambientali". Agenzie di artisti con forti interessi privati, non sempre virtuosi, completavano il quadro. Il risultato è quello di una classe dirigente che, con il suo esempio poco edificante per i lavoratori, ha determinato la decadenza dei rapporti interni 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: il pubblico, soprattutto quello dei giovani, ovvero il ricambio naturale di un pubblico ormai vecchio, oltre che forza lavoro da formare e inserire nel ciclo lavorativo.

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 e da una rinnovata coesione delle forze interne al Teatro.

Per esperienza personale - e aiutato dal confronto con realtà non italiane - osservo che le categorie dei lavoratori in Italia sono oggi in uno stato d'animo di grande pessimismo e incertezza. La coscienza che il Teatro debba essere una "grande famiglia" (fuor di retorica perché proprio questo deve essere) è l'obbiettivo che va perseguito e senza il quale nulla di significativo si potrà costruire. E' infatti difficile chiedere rigore e collaborazione ai dipendenti quando per anni vi è stato disinteresse per le sorti del Teatro, alimentando interessi privati e spendendo male i soldi pubblici, con la conseguenza che ora l'unica via proposta è cercare di rifarsi sugli anelli più deboli della catena.

Inoltre le regole aziendali - troppo radicalizzate negli ultimi decenni - e al loro opposto l'artigianalità, caratteristica strutturale di questo mestiere, devono essere ripensate e riallineate positivamente.

Per questo, poco potranno 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. La loro salvaguardia è il primo obbiettivo da raggiungere.

Solo la credibilità personale dei nuovi dirigenti 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 loro una convincente idea di futuro e non una realtà rassegnata, conflittuale e non indirizzata verso l'eccellenza.

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 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 sulle altre esperienze nel mondo e anche un rinnovato dialogo con i fornitori, inclusi possibili accordi produttivi con chi, come loro, cerca una differenziazione di azione sul mercato.

Un'ultima nota. Un'Epoca si è conclusa e non tornerà più. Inutile contrarre le spese aspettando che le risorse pubbliche prima o poi tornino quelle di anni fa. Le chiavi per affrontare il prossimo futuro sono:

- una seria ottimizzazione, inclusa una sana autarchia
- nuove tecnologie per lo spettacolo
- nuovo spirito di "imprenditoria pubblica": non solo gestire finanziamenti ma attivarsi per integrarli

La Cultura di questo periodo è Cultura di Massa, che piaccia o meno, ed è con questa realtà che dobbiamo misurarci, trovando le modalità per una Cultura di massa "di qualità". Così farebbero, nei nostri panni, molti dei grandi musicisti; *in primis* l'innovatore Verdi che per tutta la sua lunga vita artistica si pose sempre il problema di intercettare i mutamenti di sensibilità di un pubblico in costante evoluzione, adeguando di conseguenza il suo linguaggio musicale ma anche quello 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 sarà quella di reagire rilanciando l'attività e non 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 eventuale competenza tecnica potrebbe risultare vana.

#### **PROGRAMMAZIONE: PRODUZIONE, REPERTORIO E NUOVE TECNOLOGIE**

Un passo importante sarà quello dell'introduzione del dualismo Produzione/Repertorio (*me ne occupai nel mio intervento al "Convegno Internazionale di Palazzo Vecchio" a Firenze già nel lontano 2006*).

L'Italia 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 una maggior offerta, varia e continuativa, oltre che a minor costi.

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, in quanto computerizzato ed essendo parte della regia teatrale trasferita dalle relazioni tra i soli personaggi fisici, a quelle che includono anche personaggi e ambientazioni virtuali.

Se, in aggiunta, si prevederà un piccolo gruppo stabile di artisti per produzioni di questo tipo, in una logica "a stipendio" mensile - inclusi giovani cantanti da avviare al lavoro e di cui avvalersi a periodi ciclici con contratti "forfettari" - una parte della qualità del Sistema Produzione potrà essere mantenuta, avendo in aggiunta i benefici del Sistema Repertorio. Sarà così 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 "teatralizzabili" disseminati sul territorio, che potrebbero avere la stessa funzione estiva, per esempio, delle Terme di Caracalla; luoghi emblematici di cui il nostro paese è rigoglioso e in cui vedere un'opera del grande repertorio italiano.

In questo caso le produzioni dovranno essere "leggere", per non implicare costi e tempi aggiuntivi e nel rispetto del nostro patrimonio artistico (proprio la mia produzione tecnologica di "Aida" alle Terme di Caracalla ha segnato il ritorno di questo titolo dopo i divieti imposti fino ad allora dalla Sovrintendenza ai Monumenti).

Sarà quindi importante lavorare per tempo anche con le grandi istituzioni turistiche mondiali per portare il pubblico a prenotare con largo anticipo. Queste produzioni, realizzate con le nuove tecnologie, potrebbero anche ribaltare l'attuale rapporto svantaggiato tra costi e introiti per uno spettacolo operistico.

I turisti che arrivano in Italia sono sempre sorpresi di non poter godere della nostra cultura musicale se non in modo occasionale e non preventivabile con largo anticipo (una pre-vendita assicurerebbe un solido apporto sul versante finanziario; inclusi gli eventi Corporate offerti a dipendenti, clienti e soci di Aziende, Banche ecc. che apportano un introito "chiuso" e predeterminato all'origine)

Nulla impedirà al Teatro di farsi capofila - e referente tecnico, artistico e produttivo - di eventi "altri" rispetto alla sua mission principale (ovvero Opera, Concerti e Danza), che puntino alla valorizzazione di luoghi e manifestazioni culturali - incluse Mostre, Allestimenti, Sfilate, Sport ecc - per una fruizione indirizzata ad un potenziale bacino di turisti culturali, richiamati da un evento o, meglio ancora, da una serie coordinata di iniziative.

Le proiezioni e l'audio "architettonici" permettono 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, il costo esterno di un noleggio e della gestione sarà sempre troppo alto e il beneficio che offrono le nuove tecnologie sull'abbattimento dei costi verrà vanificato.

Una produzione così realizzata potrebbe essere ri-allestita dal Teatro nello spazio anche di una sola giornata di lavoro, poichè tutte le apparecchiature agiscono con ordini computerizzati e memorizzati e si procederebbe così solo alla verifica del suo funzionamento. Inutile ribadire che i costi sia di stoccaggio dei materiali scenici che il lavoro per la loro movimentazione sarebbero estremamente limitati.

Tra i tanti vantaggi di questa tipologia di spettacoli – insieme alla politica per i "giovani" e ai minori costi produttivi – vi sarebbe 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 ad una necessaria diversificazione dell'attività, prevedendo anche forme di compartecipazione produttiva. La sperimentai con la "Cavalleria Rusticana" nelle Piazze della Sardegna prodotta dal Teatro Lirico di Cagliari, senza che questa modalità fosse poi sviluppata ulteriormente per pura pigrizia imprenditoriale del Teatro.

Un'ulteriore punto è lo strumento dello Spin-off che potrà produrre effetti virtuosi. 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 ma anche per il teatro stesso (almeno per 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.

L'Orchestra e il Coro sono beni primari di un Teatro e lo sono in special modo a Torino che vanta complessi artistici di livello europeo che vanno quindi altamente valutati e a cui offrire occasioni di alta qualità musicale. Esistono modalità da studiare assieme per coniugare la flessibilità – importante anche per lo studio e la crescita professionale dei singoli professori – insieme alla certezza del lavoro e alle esigenze fondamentali di un Teatro moderno che non può "impiccarsi" a certe rigide regole; quella, per esempio, per cui i nostri Teatri, unici in Europa, sono costretti a produrre solo una certa tipologia di opere, escludendo tutto il Barocco - che però è quasi tutto italiano - oltre ad una larga parte di repertorio che non include orchestra e coro al massimo del loro organico.

#### LA FONDAZIONE TEATRO REGIO PRIMO OPERATORE REGIONALE

La Fondazione Teatro Regio Torino ha una triplice funzione: Teatro della città ma anche riferimento per l'intera Regione e palcoscenico Internazionale. Sarà quindi importante che diventi finalmente anche su questo fronte, un referente artistico, tecnico e di coordinamento di budget "trasversale" nel settore Cultura, Istruzione e Turismo della intera Regione Piemonte.

Il Teatro Regio, le sue strutture e il *know how* tecnico/produttivo potranno permettere di realizzare progetti di valorizzazione del patrimonio storico-culturale-archeologico del territorio a beneficio 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, così come il *water screen* (proiezioni su un sipario di pulviscolo d'acqua), permettono rievocazioni oniriche in luoghi i più disparati, consentendo la realizzazione di eventi di grande spettacolarità e innovazione.

Nel campo più prettamente operistico e musicale, è auspicabile invece un ampliamento del dialogo con le altre realtà regionali, prima fra tutte Novara e il suo Teatro Coccia, volto ad una collaborazione che permetta una politica di armonizzazione delle scelte artistiche e dei cast. La sufficiente distanza tra le diverse 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 (specialmente nel campo degli strumenti informatici), i musicisti con esperienze di stage internazionali, i tecnici rispetto agli imprescindibili aggiornamenti di una tecnologia che muta incessantemente giorno dopo giorno.

• **Formazione di nuovi e antichi mestieri**, un'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 (senza lunghi e costosi *rendering*), aspetto che riduce i tempi di esecuzione fino all'80%.

b) l'Italia ha avuto per secoli i migliori pittori di scenografia, i migliori attrezzisti e i migliori realizzatori di costumi. Questa specificità 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 specificità della nostra cultura e del nostro territorio che nessun altro può 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, altri 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 persino troppo di moda e a rischio superficialità. La sostanza però rimane intatta: se si investono correttamente risorse, esse producono un ritorno diretto e indiretto, immediato o spalmato nel medio o nel lungo periodo. Molte realtà straniere lo certificano 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, più sarà facile poterlo fare. Le nuove tecnologie vanno coniugate e collegate a tutto il patrimonio di immagini delle gloriose scene dipinte italiane, da riproporre in versione virtuale e dinamica.

Altrettanto dobbiamo incentivare l'arrivo di turisti attratti dalle meraviglie paesaggistiche e culturali, tra cui l'Opera italiana e sfruttare lo stesso patrimonio per ospitare studenti ma anche i Senior per *Summer School* specifiche: canto, strumenti, artigianato teatrale ecc.

L'*Università di Sydney* per esempio organizza viaggi di studio e turismo culturale per adulti - anche musicale e operistico - in varie parti del mondo. Altrettanti studenti internazionali dovrebbero privilegiare l'Italia per l'Opera e l'"artigianato" operistico, invece che recarsi in Australia o gli USA come spesso succede oggi. La Fondazione Teatro Regio deve essere parte attiva anche in questi processi.

#### **BILANCIO E IMPRENDITORIA PUBBLICA**

Tutti i Bilanci dalla fine della sovrintendenza Vergnano ad oggi, vanno analizzati in un'arcata temporale ampia e rimessi nella giusta prospettiva. Troppi sono stati gli avvicendamenti, le zone grigie, le voci *una tantum* ecc. Non disponendo di elementi sufficienti per entrare nel merito rischierei giudizi superficiali; se non altro perché i vari parametri possono variare a seconda se considerati in una ristretta sezione temporale oppure nel lungo periodo.

Il fine a cui tendere deve essere comunque quello del mantenimento della pianta stabile del teatro aumentando la produttività e, allo stesso tempo, diminuire i costi di gestione, se non reintegrati da nuove risorse reperite nelle diverse modalità sopra esposte.

In questo senso 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.

E' quindi necessario un rinnovamento delle regole amministrative e normative su cui poggia l'attività teatrale, con la priorità di riorganizzare procedure, regolamenti, metodi per l'ottimale organizzazione del settore amministrativo, i cui uffici vanno ripensati 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 oggettività quei "buchi" di bilancio di cui tanto si parla in molte realtà italiane e la cui presa di coscienza tardiva è totalmente inaccettabile.

Va poi condotta 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 e l'utilizzo delle nuove tecnologie, il costo di ogni recita può diminuire fino al limite del *break even point*. Va quindi determinata la reale potenzialità di recite della Fondazione Teatro Regio, differenziando i diversi periodi dell'anno e le diverse occasioni di fruizione (alcune per esempio in sinergia con il turismo culturale).

Il Teatro con vocazione univoca - le sole Produzioni - e come Ente di mera gestione della spesa, è un concetto ormai superato. E' necessario vi sia un'ampia diversificazione dell'azione sia creando uno specifico ufficio di *fundraising* e di *marketing*, che nel reperimento di fondi attraverso nuove attività "imprenditoriali". In questo senso un'attività da promuovere è quella del lavoro "per terzi" e vanno implementate le singole voci di biglietteria, merchandising, vendita di pubblicità legata agli eventi (pubblicità di qualità e non passiva, semplice atto dovuto e indotta da pressioni politico-ambientali) e anche l'affitto del Teatro a terzi (offerta di convegnistica + concerto), così come il noleggio degli Allestimenti da digitalizzare e promuovere per il noleggio nazionale e internazionale - ma nel caso anche per la vendita - attraverso un ufficio da crearsi appositamente.

Abbiamo poi già menzionato lo strumento dello *Spin-off* che contiene grandi potenzialità di sviluppo.

In ogni caso va ribadito che lo scopo 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 attraverso la poco praticata Imprenditoria Pubblica.

## IL SOVRINTENDENTE

Il Sovrintendente è come un architetto: progetta e guida la realizzazione, conoscendo lo specifico del suo mestiere con il compito di coordinare tutti, sulla base di una conoscenza sul campo delle specificità dei vari settori e rispetto ad una visione complessiva.

Nell'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 passa dalla conoscenza di questo specifico e da come si possa modulare in altro modo.

La correzione dei budget mal gestiti - per malafede o solo per ignoranza - è il primo passo verso un risanamento strutturale. Bisogna evitare però i tagli orizzontali e individuare - all'interno del 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.

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

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 i costi.

Gli artisti - lo so per esperienza personale - tendono ad 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, quella di un Teatro che realizza spettacoli musicali nella sua città e nel suo territorio. Tutti i Sovrintendenti che hanno badato solo a "mettere in ordine i conti" - è un dato di fatto ormai acquisito - non hanno mai centrato l'obiettivo.

E' necessaria anche per Torino una Visione per il futuro: realistica certo ma anche caratterizzante e innovativa e dove l'alta qualità rimanga sempre la bussola da seguire: l'alta qualità italiana.