



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Alberto De Piero, Michele Lai

Dietro le quinte dell'opera

Organizzazione, comunicazione,
produzione e gestione
dello spettacolo lirico dal vivo

Con contributi di **Paola Dubini, Emanuela De Roma**
e **Sandro Cappelletto**

Prefazione di **Daniele Gatti**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

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



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



Pubblico, professioni e luoghi della cultura

*Collana diretta da Francesco De Biase, Aldo Garbarini,
Loredana Perissinotto, Orlando Saggion
Collaboratori: Sara Bonini Baraldi, Paolo Chicco*

L'intreccio tra professioni, pubblico e luoghi nei quali gli eventi ed i prodotti culturali si dispiegano e si "consumano" sembra essere sempre più un elemento significativo per l'approfondimento dello stato e dell'evoluzione della dinamica relativa alla domanda/offerta culturale, per definire le forme ed i modi della programmazione e della progettazione di iniziative e di eventi, nonché, più in generale, per l'elaborazione delle politiche culturali, in campo privato e pubblico.

Analizzare questi rapporti può contribuire non solo a comprendere le dinamiche oggi esistenti a livello di produzione culturale (dallo spettacolo dal vivo ai beni culturali, dalla televisione al ruolo della "rete", dalla composizione dei finanziamenti per la cultura alla riprogettazione degli spazi), ma anche ad ipotizzare le possibili linee di sviluppo future.

I luoghi, il pubblico e le professioni culturali sono infatti in continua trasformazione: fenomeni ed eventi politici, sociali ed economici modificano a volte tutti e tre gli ambiti, in altri casi esplicano i loro effetti esclusivamente su uno di essi.

Basta pensare ad esempio alla nascita e allo sviluppo di alcune figure professionali che, originate da trasformazioni in atto in alcuni campi socio-economici, hanno prodotto nuove metodologie, spazi e strumenti di lavoro, che a loro volta creano e rispondono a nuove modalità di fruizione e consumo culturale.

Il tutto avviene in una dimensione d'interazione, dove ogni singolo elemento può essere sia causa per la nascita di nuove situazioni, sia effetto/risultato dei cambiamenti in atto.

La collana si propone, in questo senso, come strumento di riflessione intorno ai processi ed alle mutazioni che stanno avvenendo nel mondo culturale. Non una collana settorialmente specialistica, centrata su singole specificità, ma fondata su temi ed approfondimenti che siano in grado di rappresentare quelle connessioni e problematicità sopra richiamate.

Approfondimenti, in sostanza, che siano in grado di privilegiare una visione metodologica pluridisciplinare e che, nell'insieme offerto dal "filo rosso" che li collega all'interno della collana, propongono uno sguardo d'insieme sui processi, le metodologie e le prospettive del settore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Alberto De Piero, Michele Lai

Dietro le quinte dell'opera

Organizzazione, comunicazione,
produzione e gestione
dello spettacolo lirico dal vivo

Con contributi di **Paola Dubini, Emanuela De Roma**
e **Sandro Cappelletto**

Prefazione di **Daniele Gatti**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Immagine in alto: palco girevole in metallo
Immagine in basso: Photo @ Michele Crosera

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, del Maestro <i>Daniele Gatti</i>	pag.	9
Premessa	»	11
Ringraziamenti	»	13
1. Organizzazione, comunicazione, produzione e gestione dello spettacolo lirico dal vivo, di <i>Alberto De Piero</i>	»	15
1. Il progetto	»	15
1.1. Fasi di gestione	»	16
1.2. I committenti e gli attori	»	19
1.3. Il cartellone/Stagione lirica	»	21
1.4. Il budget di produzione	»	22
1.5. Nuove produzioni e opere di repertorio	»	28
1.6. I noleggi	»	29
1.7. I circuiti	»	30
2. La comunicazione	»	31
2.1. La gestione della comunicazione	»	33
2.2. SWOT analysis	»	39
3. Organizzazione e gestione teatrale	»	42
3.1. Ripartizione e competenze dei ruoli in un teatro	»	43
3.2. Il sovrintendente	»	50
3.3. Il direttore artistico	»	54
3.4. Il casting manager	»	56
3.5. Il direttore musicale	»	56
3.6. Il direttore amministrativo	»	57
3.7. Il direttore del personale	»	59
3.8. Il direttore del marketing, della promozione e della comunicazione	»	60
3.9. Il direttore di produzione	»	61

4. L'organizzazione dell'opera lirica	pag.	67
4.1. Criteri e dinamiche di allestimento di una produzione	»	67
4.2. L'organizzazione delle prove	»	68
4.3. L'individuazione del regista quale ideatore dello spettacolo	»	70
4.4. Lo scenografo	»	74
4.5. Il costumista	»	77
4.6. Il light designer	»	81
5. La cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro	»	83
5.1. La sicurezza nei luoghi di spettacolo	»	88
5.2. Il ruolo del Servizio Prevenzione e Protezione nel teatro	»	92
2. Le dolenti note: le condizioni di sostenibilità economica, di Paola Dubini	»	95
1. Sostenibilità economica nei teatri d'opera	»	96
2. Le determinanti del risultato economico dei teatri	»	101
3. L'analisi costi/volumi/risultati	»	105
4. Il modello in azione	»	112
3. Elementi giuridici di diritto pubblico e di diritto privato, di Michele Lai ed Emanuela De Roma	»	115
1. Gli aspetti pubblicistici, di Michele Lai	»	115
1.1. Il sostegno pubblico alla produzione di spettacoli lirici dal vivo – Le Fondazioni Lirico Sinfoniche, i teatri di tradizione ed i circuiti nazionali di produzione lirica	»	115
1.2. La legge n. 800 del 14 agosto 1967 / Gli enti lirico-sinfonici / I teatri di tradizione e le attività musicali dal vivo	»	118
2. I contratti privatistici, di Michele Lai ed Emanuela De Roma	»	131
2.1. I rapporti di lavoro dipendente nelle fondazioni lirico-sinfoniche	»	131
2.2. Il lavoro autonomo nello spettacolo	»	133
2.2.1. I solisti: cenni sul contratto d'opera	»	135
2.2.2. Le leggi speciali in materia di collocamento dei lavoratori dello spettacolo	»	136
2.3.3. Il contratto di agenzia lirica	»	137
3. Il contratto di scrittura artistica, di Emanuela De Roma	»	138
3.1. Premessa: la scrittura artistica quale contratto di lavoro autonomo	»	138
3.2. Gli elementi essenziali del contratto di scrittura artistica	»	140
3.3. L'accordo ed il perfezionamento del contratto	»	142
3.4. Le parti del contratto	»	143
3.5. La prestazione ed il compenso	»	144
3.6. Partecipazione alle prove e reperibilità	»	146

3.10. Il diritto di protesta	pag. 147
3.11. La modifica unilaterale del programma	» 151
3.12. Eventuali repliche o “riprese” dello spettacolo	» 151
3.13. Diritto di prelazione	» 152
3.14. Condizioni: l’approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo del teatro	» 152
3.15. Recesso e cause di forza maggiore	» 153
3.16. La clausola penale	» 154
3.17. La clausola dei diritti connessi	» 156
3.18. Privacy e tutela dell’immagine	» 160
4. Ulteriori contratti, di <i>Michele Lai</i>	» 162
4.1. Il contratto di scrittura del regista/scenografo/costumista/light designer	» 162
4.2. Il contratto di appalto per la realizzazione delle scenografie, dei costumi, delle proiezioni digitali	» 165
4.3. Il contratto di vendita o noleggio delle produzioni liriche	» 166
4.4. Il contratto di sponsorizzazione	» 166
5. Le imprese liriche private riconosciute, di <i>Michele Lai</i>	» 166
Riflessione. Lo spazio, il rastremato e sconfinato spazio di un deficit crea l’alibi in cui questa maramaglia e frataglia di idee si bea , di <i>Sandro Cappelletto</i>	» 169
Sitografia	» 179
Gli autori	» 181

Prefazione

del Maestro *Daniele Gatti*

Quando entriamo in un museo per ammirare un quadro, non ci mettiamo di fronte a esso ad applaudire se ci piace o a fischiare se non ci piace: prendiamo atto di avere davanti a noi un'opera d'arte fatta e finita, inserita a suo modo all'interno della storia della pittura, che certamente evoca in noi qualcosa, ma a partire da una certa oggettività.

Un simile atteggiamento è, invece, del tutto estraneo, oserei dire quasi inopportuno, di fronte alla rappresentazione di un'Opera di Teatro Musicale.

Essa non è oggetto artistico bensì performance artistica. Non c'è, avviene. E avviene ogni volta in maniera unica e diversa.

Questa caratteristica non è esclusiva del teatro musicale, ma certamente è il teatro musicale a possederla nella maniera più evidente possibile, grazie anche alle numerosissime componenti che concorrono alla sua realizzazione.

Un'opera di teatro musicale è esperienza davvero totale.

Vi vengono coinvolte una quantità di persone, di tecnologie, di macchinari, di competenze che raramente ritroviamo nell'orizzonte artistico umano.

L'organizzazione della vita interna di un teatro d'opera è un mondo all'interno del nostro mondo.

Vi sono, inoltre, altri due elementi di totalità che rendono massima questa espressione e che, tra l'altro, giustificano le reazioni del pubblico.

Il primo è l'ampiezza dello spettro interpretativo. I capolavori, che i grandissimi compositori ci hanno lasciato, lo sono proprio perché inesauribile è la loro possibile interpretazione. Grazie allo sforzo produttivo, sia esso artistico-interpretativo che tecnologico, ogni volta che s'alza il sipario, ci troviamo di fronte ad una novità, nel vero senso della parola: la rilettura, il ripensamento di partiture musicali scritte secoli fa.

Il secondo è la totalità del coinvolgimento del pubblico. La tensione emotiva di chi assiste ad una rappresentazione operistica raggiunge gradi altissimi, perché il genio dell'autore (e la genialità dell'interprete) fa cogliere qualcosa di umanamente universale rendendolo fruibile in un modo accessibile

a chiunque. La musica, infatti, va a catturare il singolo essere umano in una intimità che è allo stesso personalissima ma analogamente presente in tutti gli altri esseri umani.

Prima ho scritto che il teatro d'opera è un mondo all'interno del nostro mondo.

Possa questo libro aiutarci a scoprire i segreti, il fascino di questo mondo, allargando la nostra conoscenza e la competenza su questo fenomeno creativo che è il teatro musicale, sui suoi elementi, sul suo funzionamento.

Non solo per saperne di più, ma per amarlo di più.

Premessa

Si apre il sipario: il pubblico rimane affascinato e inizia un percorso individuale di conoscenza di opere drammatico-musicali sublimi e di vicende umane commoventi.

Ma “**Dietro le quinte dell’opera**” cosa si cela?

Soltanto gli addetti ai lavori, i protagonisti e gli operatori conoscono (e non sempre bene), l’insieme degli innumerevoli rapporti/relazioni/dinamiche/procedimenti necessari affinché la magia dello spettacolo possa avere luogo e possa svilupparsi.

Ci siamo dunque posti l’obiettivo e anche la presunzione – quali conoscitori a fondo del settore – di svelare nel dettaglio la realtà fattuale e umana che opera dietro le quinte della produzione di uno spettacolo dal vivo con particolare riferimento al melodramma, che ne costituisce la forma più articolata e complessa.

Gli autori, ciascuno nei rispettivi settori di competenza, hanno dedicato gran parte della loro carriera professionale al teatro, con particolare approfondimento nel teatro d’opera.

Tra le numerose pubblicazioni scientifiche e tecniche dedicate allo spettacolo dal vivo, si è constatata la mancanza di un lavoro dedicato esclusivamente al teatro d’opera come evoluto nella tradizione del melodramma che affrontasse con taglio teorico, ma anche pratico, gli aspetti organizzativi essenziali: tecnico, economico-finanziario, giuridico.

Alberto De Piero, grazie alla pluriennale esperienza acquisita direttamente sul palcoscenico di importanti fondazioni lirico-sinfoniche italiane e a quella di manager di artisti d’opera, illustra i diversi steps che caratterizzano il percorso di ideazione, progettazione e realizzazione di un allestimento lirico e delinea il contenuto delle mansioni ricoperte dal personale dei teatri nei rispettivi settori di competenza. Fornisce inoltre una fotografia degli aspetti di comunicazione nell’ambito dello spettacolo dal vivo.

Da segnalare la riproduzione di un'intervista rivolta al regista **Damiano Michieletto** e al suo staff collaborativo (**Paolo Fantin** scenografo, **Carla Teti** costumista, **Alessandro Carletti** light designer) e di quella rivolta al regista e direttore di produzione della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia **Bepi Morassi**. Infine, la predisposizione del capitolo sulla sicurezza del lavoro nell'ambito teatrale, realizzata con la preziosa collaborazione del Geom. **Giusto Giacopello**, Sostituto Direttore Anticendio Capo Esperto (SDACE) del Corpo Nazione Vigili del Fuoco, consulente di Prevenzione Incendi e formatore professionista.

Michele Lai, dall'esperienza forense maturata "sul campo", descrive le norme essenziali che hanno condotto all'attuale sistema delle attività musicali sovvenzionate dal FUS e alle attuali fondazioni lirico-sinfoniche, soffermandosi sulla controversa natura giuridica di tali enti di produzione di spettacoli in cui mai il rapporto pubblico/privato è stato così sofferto per il legislatore e per gli operatori del diritto, nonché elaborando *de jure condendo* un'ipotesi di riforma del settore.

Paola Dubini ed Emanuela De Roma hanno offerto i loro preziosi contributi:

Paola Dubini, quale economista, affronta il delicato tema della gestione e della allocazione delle risorse finanziarie all'interno della Fondazioni lirico-sinfoniche, approfondendo la tematica della formazione dei bilanci preventivi e consuntivi.

Emanuela De Roma, Avvocato e Dottore di ricerca in diritto sindacale e del lavoro, sviluppa un'analisi giuridica compiuta e dettagliata del contratto di scrittura artistica dei musicisti e cantanti solisti, approfondendone le singole clausole, necessarie ed eventuali, le peculiarità nello specifico settore ed il meccanismo di formazione e funzionamento.

Sandro Cappelletto chiude i lavori con le proprie acute considerazioni circa le più evidenti criticità del sistema musica e, in particolare, del sistema dei teatri d'opera in Italia.

Il volume è destinato alle "scrivanie" degli operatori del settore, agli studenti delle discipline universitarie di organizzazione/management/legislazione dello spettacolo, agli allievi dei conservatori statali di musica che tra i vari sbocchi alle proprie carriere valutano anche una possibile occupazione all'interno di un ente teatrale.

Si è voluto utilizzare un linguaggio non accademico di taglio pratico anche mediante lo strumento dell'intervista a "tecnici" attualmente in attività, così da estendere la platea dei fruitori dell'opera anche tra coloro che si occupano di organizzazione e produzione di spettacoli in strutture meno articolate.

Gli Autori

Ringraziamenti

A completamento di questo importante lavoro è con grandissima soddisfazione che desideriamo ringraziare alcune persone che, attraverso il loro prezioso contributo, hanno permesso la realizzazione di quest'opera. Un calorosissimo ringraziamento al Maestro Daniele Gatti che, condividendone gli obiettivi e l'utilità, ha accettato di firmare il frutto di questo lavoro. Preziosissimi sono stati i suoi suggerimenti e le sue indicazioni.

Un particolare ringraziamento desideriamo dedicarlo al regista Damiano Michieletto e al suo efficientissimo staff (Paolo Fantin scenografo, Carla Teti costumista, Alessandro Carletti light designer), professionisti all'avanguardia sulla scena internazionale nel teatro d'opera. Attraverso una breve intervista hanno saputo descrivere in maniera esaustiva il momento creativo essenziale che caratterizza l'allestimento di una nuova produzione lirica nell'ambito della loro attività e illustrarci le fasi della loro creazione; ci hanno fornito una fotografia delle competenze che un professionista oggi dovrebbe possedere nell'ambito dei loro rispettivi settori. Ci hanno infine chiarito quanto il cinema possa aver influenzato gli allestimenti del secondo novecento e manifestato la loro idea sul futuro del teatro musicale e in particolare del melodramma.

Un ringraziamento particolare va anche al Direttore di produzione della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia e regista Bepi Morassi, il quale, attraverso la sua pluriennale esperienza, ha descritto l'importante funzione che ricopre oggi un direttore di produzione nell'ambito di una fondazione lirico-sinfonica e l'importanza del ruolo che lo contraddistingue nel rapporto con un regista, scenografo e costumista. Sotto il profilo del contenimento della spesa ci ha trasmesso in maniera esaustiva le grandi differenze che intercorrono nella realizzazione di scene e costumi interna ed esternalizzata. Ha illustrato l'importanza che possono avere i noleggi e le vendite di allestimenti nella gestione virtuosa di un teatro d'opera, nonché il ruolo che il Direttore

di produzione deve assumere nel riadattamento degli allestimenti noleggiati o acquistati da terzi.

Si ringraziano la Fondazione Teatro alla Scala di Milano, la Fondazione Teatro La Fenice di Venezia e la Fondazione Arena di Verona per aver fornito i relativi organigramma aziendali.

Un ringraziamento al Direttore Generale della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia Andrea Erri, al Direttore del Personale Giorgio Amata e ad Andrea Maulini, Direttore Generale di Profili, società di consulenza marketing e comunicazione nel settore culturale e professore di promozione e informazione teatrale presso il DAMS di Bologna, entrambi per la collaborazione prestata all'analisi e per le preziose indicazioni fornite per la predisposizione del capitolo primo.

Un doveroso e sentito ringraziamento a Giusto Giacobello, Sostituto Direttore Anticendio Capo Esperto (SDACE) del Corpo Nazione Vigili del Fuoco, consulente di Prevenzione Incendi e formatore professionista, per la collaborazione prestata alla predisposizione del capitolo primo sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e per le indicazioni specifiche fornite nell'ambito teatrale.

Vogliamo inoltre ringraziare l'Avv. Maria Zurzolo per la redazione della bibliografia della parte terza (1°).

Un ringraziamento finale all'editore per l'interesse e l'attenzione mostrati alla redazione del nostro lavoro.

Gli Autori

1 Organizzazione, comunicazione, produzione e gestione dello spettacolo lirico dal vivo

di *Alberto De Piero*

1. Il progetto

Nel presente capitolo illustreremo gli elementi essenziali e i procedimenti per la formazione di un progetto culturale.

In ambito culturale la pianificazione di un progetto ha assunto sempre più un'importanza strategica, paragonabile a quella del contenuto artistico dell'evento. Va da sé che un'attività organizzativa di precisione, seguita da una adeguata promozione, consentirà il miglior successo alla realizzazione dell'evento.

Analizzeremo successivamente il progetto da un punto di vista generale attraverso le fasi di gestione, per giungere più specificatamente alla progettazione dell'allestimento di un'opera lirica.

Nozioni di un progetto

Diverse possono essere le definizioni relative al concetto di progetto. Quelle che ci sembrano poter rispecchiare in maniera più precisa il suo significato possono essere riassunte in **un processo articolato in diverse fasi, mediante il quale si conseguono obiettivi che rispondono a scopi di offerta propri di una organizzazione e/o a richieste esplicite da parte di un committente.**

Un progetto è un incarico normalmente non ripetitivo, che deve essere completato rispettando un budget di spesa e una scadenza. Alcuni esempi classici di progetto possono includere: la costruzione di un impianto; l'introduzione nel mercato di un nuovo prodotto; la realizzazione di un nuovo sistema informativo; la progettazione, costruzione e schieramento di un nuovo sistema missilistico; la preparazione di un importante convegno, ma sicuramente anche l'organizzazione di un concerto o l'allestimento di un'opera lirica. Possiamo quindi affermare che il progetto è il piano della successione di azioni che porta alla realizzazione di un evento culturale.

Articolazione e fattori costitutivi di un progetto

Il progetto è articolato in due fasi: la prima relativa alla richiesta da parte di un committente per la realizzazione di un evento o per la costruzione di un prodotto; la seconda concernente l'attuazione del progetto in cui l'esecutore dovrà seguirne la realizzazione rispettando le indicazioni fornite dal committente, o apportando dovute modifiche e miglioramenti senza tuttavia oltrepassare il budget stabilito durante la fase di impostazione.

Il progetto è costituito da una serie di componenti che danno vita a cinque principali fattori per la sua identificazione, fondamentali per il raggiungimento del risultato.

- **Il programma di attuazione:** l'impegno materiale e immateriale prodotto nell'ambito di un procedimento la cui conclusione è determinata da una scadenza concordata tra il committente e il relativo produttore (responsabile del progetto).
- **Specificazione del risultato:** le caratteristiche tecnico-qualitative che il prodotto deve possedere al termine della fase progettuale, ovverosia al momento della consegna e durante la sua fruizione.
- **Onere economico della realizzazione:** l'insieme dei costi necessari all'attuazione dello specifico progetto.
- **Condizioni socio-organizzative di supporto:** il complesso dei fattori sociali, psicologici, organizzativi mediante i quali, durante il dispiegamento delle attività progettuali, si mantiene il necessario livello di cooperazione e integrazione tra le risorse impegnate e tra queste e i vari livelli di sovrintendenza preposti al loro coordinamento.
- **Redditività economica:** la convenienza dell'operazione in relazione ai costi necessari per l'attuazione del progetto.

1.1. Fasi di gestione

Il progetto è costituito da un punto di partenza e da un punto di arrivo (spazio-temporale).

L'osservazione del suo ciclo di vita può essere riassunta in:

- fase di ideazione,
- fase di attivazione,
- fase di attuazione,
- fase di completamento.

Fase di ideazione

Nella fase di ideazione si definisce il progetto nelle sue linee generali, nel contenuto e nell'inserimento delle caratteristiche. Per quanto attiene al settore culturale-teatrale, è la fase nella quale si disegna l'idea dell'evento, il cui contenuto consiste nell'individuazione del programma artistico, mentre

l'inserimento delle caratteristiche riguarda l'individuazione degli artisti e la definizione del luogo per la realizzazione dell'evento.

Possiamo così definire la fase ideativa come l'inizio del processo creativo, in cui il progetto nasce e prende forma da esigenze di natura diversa che potremmo riassumere in quattro tipologie:

- **esigenza di natura produttiva**, scaturita dall'idea di un direttore artistico, per conto di una fondazione lirica o un teatro stabile, o per una associazione culturale, di realizzare un progetto di spettacolo legato alla figura di un compositore o a un periodo storico, obiettivo principale del progetto artistico. Nel caso di una nuova produzione o di un lavoro inedito, sarà comunque il direttore artistico a commissionare il progetto a un autore per la sua realizzazione;
- **esigenza di natura artistica**, nella quale uno o più artisti propongono ad una struttura organizzatrice o di produzione un'idea di spettacolo mediante la creazione originale di un tema o l'elaborazione personale di un'opera di un autore specifico. Sarà poi la struttura organizzatrice a verificarne i dettagli e i contenuti del progetto per la relativa messinscena;
- **esigenza di natura programmatica**, nella quale una struttura organizzatrice o di produzione sceglie tra inserire una nuova produzione e un programma di spettacoli di repertorio. La scelta è data dalle esigenze di natura programmatica (ad esempio una ristretta disponibilità di budget), che vincolano la struttura organizzatrice nella definizione del cartellone;
- **esigenza di natura politica**, che consiste nella predisposizione di progetti da parte delle amministrazioni pubbliche, nell'ambito di un programma dedicato a politiche culturali, giovanili, sociali o di sviluppo del territorio e che si rivolgono a destinatari specifici attraverso l'organizzazione di spettacoli, grandi eventi o manifestazioni promozionali locali.

Fase di attivazione

Una volta definito il progetto nella sua ideazione, si passa alla fase di attivazione, nella quale si procede con un'analisi di fattibilità e conseguentemente alla raccolta delle informazioni necessarie per la costruzione del progetto dal punto di vista organizzativo, economico e promozionale. L'attività consiste nell'individuazione degli artisti, del luogo e del periodo per la realizzazione dell'evento, nella definizione dei relativi costi di allestimento e produzione, nonché in una attività di marketing attraverso la quale si coinvolgono i media e si organizzano ricerche a campione presso il pubblico interessato con indagini e altre forme di promozione e comunicazione. In questa fase si stabiliscono forme di collaborazione e partnership con altri produttori o sponsor interessati.

Fase di attuazione

La fase di attuazione del progetto consiste nella realizzazione vera e propria dello spettacolo. L'organizzazione della produzione è estremamente

complessa, in quanto, ciò che nelle fasi precedenti del progetto si definiva in via del tutto teorica, in questa fase si definisce a livello operativo. L'attività operativa riguarda i sopralluoghi necessari per la definizione del luogo, l'attività di montaggio dell'allestimento scenico, il completamento dell'attività di casting in collaborazione con il regista (e il coreografo ove sia previsto il corpo di ballo) e l'organizzazione delle prove per la messinscena dello spettacolo, oltre alla lavorazione/creazione dei costumi di scena per gli artisti coinvolti. Sarà quindi attraverso il percorso di prove che si arriverà alla prima dello spettacolo e quindi alla vera e propria messinscena.

Fase di completamento

La fase di completamento o chiusura inizia quando tutte le recite sono state eseguite. È la cosiddetta fase conclusiva del progetto, nella quale l'organizzazione effettua una valutazione sull'esito dello spettacolo analizzando tutti gli aspetti dell'operazione sia in termini positivi che negativi. Tale verifica si compie anche all'interno dello staff organizzativo, dai più alti livelli direzionali a tutti i collaboratori intervenuti nella realizzazione dello spettacolo, valutandone così le capacità di ognuno e le soluzioni adottate a fronte dei rispettivi problemi.

Dal punto di vista operativo la fase di completamento riguarda lo smontaggio degli allestimenti scenici e di tutti gli apparati elettrotecnici impiegati per la realizzazione dello spettacolo.

I costumi di scena saranno lavati e riparati nel caso di rotture e riconsegnati debitamente al laboratorio di noleggio, così come il materiale musicale (partiture e spartiti), che sarà restituito alla casa editrice dalla quale lo si è noleggiato, ovvero custoditi dallo stesso teatro nei propri magazzini se di proprietà.

Infine, se lo spettacolo fosse stato realizzato in un teatro, i locali di servizio, compreso il palcoscenico, dovranno essere restituiti alla direzione in ottimo stato; invece, se la sua realizzazione avvenisse in un luogo occasionale, si dovrà procedere allo smontaggio di palcoscenico, gradinate e servizi allestiti appositamente per l'evento.

Il progetto dell'opera lirica

Quando si parla di opera lirica, oltre agli aspetti inerenti alla progettazione che illustrerò nei capitoli seguenti, ritengo importante poterci soffermare sull'importanza di questa tipologia di spettacolo, che ha accompagnato il percorso storico della riunificazione d'Italia e ne è stato la colonna sonora di un pubblico eterogeneo che si è sentito rappresentato dai personaggi e dalle vicende portati sul palcoscenico¹.

1. Brunetti G., Rispoli M., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino 2009.

Tra le diverse tipologie di spettacolo dal vivo, l'opera lirica è considerata la più completa, ove la musica, il canto, la scenografia, i costumi, la fotografia, la pittura e addirittura le proiezioni cinematografiche, inglobandosi tra loro, costituiscono uno dei mezzi principali su cui si fonda l'impatto emotivo con cui trasmettere al pubblico il messaggio artistico. Pubblico particolarmente motivato, interessato e sensibile, capace di recepire il messaggio artistico dell'opera lirica, indipendentemente dal grado culturale e dal ceto sociale di appartenenza.

Va detto inoltre che anche il luogo preposto alla realizzazione dello spettacolo operistico contribuisce in maniera determinante al prodotto, attraverso quel prestigio e quell'autoreferenzialità che lo stesso possiede. È facile immaginare che luoghi importanti di rappresentazione, come ad esempio il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro La Fenice di Venezia, l'Arena di Verona, il Teatro Massimo di Palermo, richiamino pubblico indipendentemente dalla tipologia di spettacolo che si andrà a organizzare.

Ecco di seguito alcuni esempi di come il luogo ospitante può influire sulla fruizione del prodotto artistico.

- 1) È un elemento promozionale; può essere considerato per la sua importanza e originalità un veicolo di richiamo per il pubblico e i media.
- 2) È il luogo in cui si compie l'atto di consumo del prodotto culturale: deve quindi essere studiato in funzione delle esigenze dell'utente.
- 3) È un elemento di differenziazione e personalizzazione del prodotto culturale: indipendentemente dall'importanza o autoreferenzialità del luogo, si può dare un'impronta diversa alla forma rappresentativa di un'opera.
- 4) È un elemento di comunicazione con il pubblico sul contenuto e il messaggio dell'evento; ha la funzione di creare l'atmosfera nella quale il pubblico si cala prima della fruizione.

1.2. I committenti e gli attori

L'opera lirica, nell'ambito delle diverse tipologie di progettazione culturale, può essere organizzata su commissione. Il committente, soprattutto nell'attuale periodo storico, gioca un ruolo assai determinante per il successo dello spettacolo, considerando che si tratta quasi sempre di un interlocutore preposto alla copertura economico-finanziaria del progetto.

Il progetto dell'opera lirica può essere quindi commissionato sia da un ente pubblico che da un ente privato. Per gli enti pubblici il riferimento è indirizzato alle amministrazioni comunali, a quelle regionali, al Ministero per i beni e le attività culturali, alla Comunità Europea e a tutte quelle isti-