Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività culturali

Tesi di Laurea

Organizzazione e produzione di uno spettacolo teatrale. Il Don Carlo

Relatore
Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore
Ch. Prof. David Douglas Bryant

Laureando
Ilaria Di Sebastiano
Matricola 874180

Anno Accademico
2019/2020

Un ringraziamento particolare al mio relatore, Federico Pupo, per avermi seguita e consigliata durante tutto il percorso e al Teatro La Fenice nel suo team professionale per avermi accolta e aver reso possibile la stesura di questo elaborato.

SOMMARIO

INTRODUZIONE **7**

PRIMO CAPITOLO: Il progetto **9**

1.1 Il grand-opéra **9**

1.2 Il drammaturgo: Friedrich Schiller **11**

1.3 Il compositore: Giuseppe Verdi **15**

1.4 I librettisti: Joseph Méry e Camille Du Locle **18**

1.4.1 Don Carlo: storia e trama **19**

SECONDO CAPITOLO: il progetto **25**

2.1 L'idea del progetto **25**

2.2 Team artistico **27**

2.2.1 Il sovrintendente 27

2.2.2 Il direttore artistico 29

2.2.3 Il direttore d'orchestra e maestro concertatore 30

2.2.4 Il regista 32

2.2.5 L'assistente alla regia 34

2.2.6 Lo scenografo 35

2.2.7 Il costumista 37

2.2.8 Il disegnatore luci 38

2.2.8 La compagnia di canto 40

2.2.9 Il maestro del coro 45

2.2.10 I maestri collaboratori 45

2.3 Il team tecnico **46**

2.3.1 Il direttore generale 46

2.3.2 Il direttore di produzione 47

2.3.3 Il direttore di scena o palcoscenico 51

2.3.4 L'ufficio stampa 52

2.3.5 L'ufficio marketing 52

2.3.6 L'archivio storico 53

2.3.7 I macchinisti 53

2.3.8 Gli elettricisti 54
2.3.9 Gli attrezzisti 54

TERZO CAPITOLO: allestimento dello spettacolo **55**

3.1 La coproduzione **55**
3.1.1 Il Teatro La Fenice 58

3.2 La produzione **60**
3.2.1 Il calendario 61

3.3 Il budget: predeterminazione e controllo **63**
3.3.1 I finanziamenti 70
3.3.2 Il budget dello spettacolo 74

3.6 I contratti **75**

QUARTO CAPITOLO: gli effetti dell'alluvione del 12 novembre **79**

4.1 L'alluvione **79**

4.2 Danni al Teatro e i finanziamenti **81**

4.3 Risvolti nella produzione **82**

4.5 Risvolti nella promozione **84**

QUINTO CAPITOLO: la promozione **87**

5.1 Il marketing della cultura **87**

5.2 Il processo di promozione del Don Carlo **93**
5.2.1 Intervista a Laura Coppola, responsabile dell'Ufficio Marketing 99

5.3 Il ruolo dell'ufficio stampa nella promozione del Don Carlo **102**

CONCLUSIONE **109**

BIBLIOGRAFIA **110**

SITOGRAFIA **111**

INTRODUZIONE

La produzione di uno spettacolo teatrale è un'attività complessa, che ai fini della sua riuscita, necessita di una pianificazione metodica. Il *Project Management* degli eventi culturali è quella metodologia di gestione di un progetto avente contenuto artistico e culturale. Il PM è dato da una triplice dimensione organizzativa, economica e processuale.

La realizzazione del progetto attraversa diverse fasi. Quella ideativa consiste nella definizione del progetto, nei contenuti e negli obiettivi. La fase di pianificazione investiga la fattibilità del progetto, predispone un calendario delle attività da svolgere, individua le risorse da reperire. Nella fase di produzione si tocca con mano il progetto, cioè si passa alla sua realizzazione materiale. Una volta che lo spettacolo è andato in scena, si passa alla fase di valutazione dove si verifica se gli obiettivi prefissati inizialmente sono stati raggiunti.

L'idea del mio lavoro nasce in seguito alla possibilità di aver assistito all'organizzazione e alla produzione da parte del Teatro La Fenice del *Don Carlo*. L'elaborato si sofferma in particolare sulle fasi di ideazione, di pianificazione e di produzione dello spettacolo. Durante il mio periodo di tirocinio presso il Teatro, ho avuto la possibilità di seguire tutta la produzione dell'opera, l'allestimento, le prove di regia, le attività di promozione e comunicazione fino al debutto. Il materiale bibliografico e sitografico utilizzato nel testo supporta a livello teorico l'esperienza pratica esposta, la quale è stata essenziale per comprendere la macchina teatrale.

Il primo capitolo si concentra sull'opera del *Don Carlo*, ne spiega il genere, la trama e la nascita dell'opera. In particolare il capitolo affronta il passaggio dalla creazione letteraria a quella musicale. Si entra nel vivo del progetto nel secondo capitolo, dove viene descritta l'ideazione e tutti i professionisti che hanno lavorato alla realizzazione dell'opera. L'equipe è divisa in team artistico e team tecnico e vengono riportate alcune interviste che ho avuto modo di rivolgere ai professionisti durante le prove.

Il terzo capitolo descrive come è stato allestito lo spettacolo, affronta il tema della coproduzione, in quanto il *Don Carlo* ne è un esempio e analizza l'aspetto tecnico e logistico che permette di organizzare e coordinare il lavoro di tutti i professionisti del teatro. Sempre in questo capitolo la disamina verte sull'aspetto economico della produzione dell'opera, con l'ausilio del bilancio del teatro.

Il quarto capitolo tratta il tema dell'alluvione che ha colpito Venezia proprio qualche giorno prima della messa in scena e i suoi risvolti sulla produzione e sul Teatro stesso.

La tesi esamina nell'ultimo capitolo il processo di promozione dello spettacolo, essendo stato il *Don Carlo* la prima di stagione del 2019 gli è stata riservata grande attenzione dal punto di vista promozionale. Qui si descrive il progetto "La Fenice in Piazza" ideato per la prima, la collaborazione tra l'Ufficio Marketing e l'Ufficio Stampa e l'intervista a Laura Coppola conferma come questi due uffici siano strettamente legati e interdipendenti.

PRIMO CAPITOLO: Il progetto

1.1 Il grand-opéra

Nell'Ottocento la Francia, al contrario di altri Paesi come l'Inghilterra e la Germania, ha cercato di ostacolare la diffusione dell'opera italiana, con lo scopo di promuovere una propria tradizione nazionale di teatro d'opera con caratteristiche quali la centralità del testo letterario, la predilezione per soggetti mitologici o appartenenti alla storia antica.

All'inizio dell'Ottocento l'imperatore Napoleone ripristinò i privilegi applicati sotto Luigi XIV, grazie ai quali fiorirono teatri e nuove opere. I principali teatri parigini erano: il Téâtre-Italien, l'Opéra e il Théatre de l'Opéra-Comique; nel primo venivano rappresentate opere italiane, il secondo era considerato il tempio dell'opera francese, il terzo era destinato alla rappresentazione del genere omonimo.

L'Opéra assunse varie denominazioni ufficiali nel corso del secolo, cambiando più volte sede. A quell'epoca era l'unico teatro dove venivano rappresentate opere interamente musicate in lingua francese ed è per questo che fu considerato il teatro per antonomasia e comunemente chiamato *grand-opéra*. Questo termine venne poi esteso alle opere che lì venivano rappresentate e nel corso dell'Ottocento divenne un termine utilizzato per indicare un particolare tipo di spettacolo[1]. Questo genere in cinque atti è caratterizzato dalle vaste dimensioni, dalla grandiosità dell'allestimento, da soggetti tratti dalla storia medievale o basati su conflitti politici o religiosi, dall'ampiezza e dal ruolo primario delle masse orchestrali e corali. Esso mise fine alla centralità del testo letterario, ridotto al ruolo di libretto, per dare spazio ad altre componenti dello spettacolo come la scenografia, la recitazione e il virtuosismo vocale. Il *grand-opéra* consiste in un grande spettacolo, il cui scopo è quello di provocare grandi emozioni servendosi di grandi mezzi.

Il successo del nuovo genere operistico probabilmente risiede nel suo significato sociale e politico. Esso nacque dopo la rivoluzione del 1830, che sostituì l'ultimo dei Borbone con la monarchia borghese di Luigi Filippo d'Orleans e che portò ad un imborghesimento del pubblico dell'Opéra. Sotto questa luce politica si legge anche il cambiamento di ruolo del coro, il quale passa dall'essere spettatore che partecipa emotivamente alle vicende dei protagonisti ad attore e motore dell'azione [2].

[1] Tedesco, A. (s.d.). *Il grand-opéra.* EncycloMedia Online. http://emp.encyclomedia.it/
[2] Ibidem

Il XIX secolo è stato costellato da un susseguirsi di rivolte e rivoluzioni che hanno lasciato un segno indelebile nella mente degli artisti. In quel tempo non meno di sette tentativi di assassinio sono stati compiuti contro Luigi Filippo I tra il 1832 e il 1846, e quattro complotti sono stati sventati. Il *grand-opéra*, assimilando la violenza insita nei tempi travagliati che la Francia stava vivendo, sembra essere proprio frutto del Regno del Terrore. A ciò si aggiunge il fascino assolutamente romantico per il soprannaturale e il macabro che ritroviamo soprattutto nella danza delle monache di Robert le Diable.

Il contenuto delle opere si è evoluto per riflettere i cambiamenti di potere, spesso assegnando ruoli malvagi alla nobiltà, in un contesto di anticlericalismo. L'esaltazione della libertà è un tema comune nel *grand-opéra*, che fa eco alle numerose restrizioni delle libertà individuali e al regolare intervento dei censori. Tuttavia, il vero soggetto dietro le varie vicende storiche e politiche rimane sempre l'amore, amore spesso contrastato o amore semplicemente impossibile: Valentine e Raoul in les Huguenots (1836), Didon ed Énée in Les Troyens (1863), Élisabeth e Carlos in Don Carlos (1867).

Il primo *grand-opéra* è *La muette de Portici* di Daniel-François-Esprit Auber, che andò in scena il 29 febbraio 1828, questo intreccio è dotato di tutte le caratteristiche del genere: grandi passioni, conflitti di classe, spettacolarità ma soprattutto la predominanza del coro (popolo napoletano).

Tuttavia la prima opera che raggiunse un successo trionfale è *Robert le diable* di Giacomo Meyerbeer, che andò in scena il 21 novembre 1831. È un dramma a fosche tinte, nel quale la vita del protagonista, Robert figlio del demonio Bertram e di una principessa siciliana, è contesa tra il Bene e il Male. In questa opera sembra prevalere l'elemento fantastico, nonostante alla base della vicenda ci sia un conflitto ideologico, purché generico. Inoltre, nell'intreccio è sapientemente posizionato anche un *divertissement* danzato, il quale costituisce un importante momento per l'evoluzione del balletto.

La paternità del nuovo genere operistico spetta allo stesso modo a un musicista e a un librettista, Giacomo Meyerbeer ed Eugène Scribe. In Francia il librettista aveva un ruolo diverso da quello italiano, in Italia non solo era subordinato al volere del musicista, ma entrambi fino a un certo periodo sono stati dipendenti dal volere dell'impresario. Al contrario in Francia, sia il librettista che il musicista erano considerati entrambi "autori". Nello specifico il rapporto tra Meyerbeer e Scribe poteva considerarsi alla pari e nonostante Meyerbeer ricorresse ad altri libretti in caso non avesse condiviso le scelte di Scribe non lo trattò mai con disprezzo, comportamento invece comune a Verdi nei confronti dei suoi librettisti. Inoltre Scribe raffigurava una novità in Francia

in quanto non era più un letterato, ma un uomo di teatro, disposto a sacrificare la qualità dei versi pur di ottenere una buona scena [3].

Alla luce del successo del *grand-opéra,* l'Italia perse il monopolio della lirica e i palcoscenici italiani iniziano ad ospitare opere straniere. La prima di *Robert le diable* ebbe luogo negli anni Quaranta al Teatro La Pergola di Firenze e fu accompagnata da numerose polemiche che si divisero in pro e contro Meyerbeer [4].

Quando l'Italia aprì le porte al *grand-opéra* il Paese si sprovincializzò e si aprì sempre più alla musica sinfonica e cameristica. L'apice delle riproduzioni si ebbe tra il 1860 e il 1870; in seguito nonostante il numero delle rappresentazioni diminuì, la sua diffusione arrivò fino ai teatri più provinciali.

A causa forse della difficoltà degli allestimenti o della lunghezza delle rappresentazioni, che sembra eccessiva per un pubblico moderno, i *grand-opéra* sono oggi quasi scomparsi dal repertorio.

Nonostante tutto, la critica odierna riconosce le qualità teatrali e drammatiche del genere più che quelle puramente musicali, nonostante l'orchestrazione rimane apprezzata universalmente[5].

1.2 Il drammaturgo: Friedrich Schiller

Johann Christoph Friedrich von Schiller fu un poeta, filosofo, drammaturgo e storico tedesco. Nacque il 10 novembre 1759 a Marbach am Neckar, vicino Stoccarda, nell'allora conosciuto Ducato di Württemberg. Fu il secondo dei sei figli nati dal matrimonio fra Johann Caspar Schiller ed Elisabeth Dorothea Kodweiß. Suo padre, allora chirurgo militare, serviva come sottotenente nell'esercito di Karl Eugen, duca del Württemberg ma in seguito ricevette la promozione a luogotenente partecipando alle campagne della Guerra dei sette anni, motivo per il quale non fu presente durante i primi anni di vita del figlio. La madre, proveniente da una famiglia di panettieri ed albergatori, fu una donna gentile, religiosa e dotata di una grande vita interiore.

A sei anni Friedrich iniziò a frequentare la scuola elementare di Lorch, dove si approcciò allo studio del latino e più tardi del greco con il pastore Philipp Ulrich Moser che svolse un ruolo

[3] Ibidem

[4] Petit, E. (s.d.). *What exactly is grand opera? A history of French opera in the 19th century.* Opera National De Paris. https://www.operadeparis.fr/en/magazine/what-exactly-is-grand-opera

[5] Tedesco, (s.d.).

importante nell'educazione del bambino, il quale aveva già sviluppato il desiderio di farsi predicatore[6].

Nel 1766 si trasferì con la famiglia a Ludwigsburg, dove frequentò il ginnasio locale come preparazione ai futuri studi teologici. Era previsto che Friedrich, conclusi i suoi studi, sarebbe entrato alla scuola inferiore del monastero di Blaubeuren per poi passare a una scuola monasteriale superiore completando successivamente i suoi studi di teologia con una borsa di studio al Tübinger Stift.

Tra il 1763 e il 1767 il duca Karl Eugen costruì nei pressi di Stoccarda il Schloss Solitude, e lì decise di fondare una struttura educativa che si trasformò ben presto in un'accademia militare. Il duca decise di selezionare, senza distinzione di censo, i giovani più dotati, destinati a diventare i migliori ufficiali e funzionari dello stato. Così Eugen, i cui agenti si erano informati sugli studenti brillanti delle scuole locali, invitò il capitano Schiller a mandare il figlio all'Accademia dove gli sarebbe stata offerta un'educazione gratuita. La famiglia Schiller non potè rifiutare, in quanto dipendeva economicamente dal duca.

Nel 1773 Friedrich entrò contro la sua volontà nella Karlsschule, dove trascorse sette anni utili allo sviluppo di un ferrea disciplina militare e una formazione culturale di altissimo livello. Quando più tardi all'interno dell'accademia venne istituita la facoltà di Giurisprudenza, Schiller vi si iscrisse.

Nel 1775, dalla lettura di un racconto di Schubart prese i primi spunti per i *Masnadieri.* Quello stesso anno la scuola venne trasferita a Stoccarda e arricchita dalla facoltà di medicina, istituita per competere con la celebre Università di Tubinga. Schiller decise di trasferirsi a tale facoltà, probabilmente perché ritenne che studiare medicina fosse un approccio migliore alla poesia e al teatro. Si trattava, infatti, di una medicina antropologicamente orientata che si conciliava molto bene con i suoi interessi filosofici [7].

Nel 1776 si avvicinò alla letteratura di Shakespeare e agli studi di filosofia, sollecitato dal suo professore von Abel insegnante di filosofia e psicologia. Durante lo stesso periodo pubblicò la sua prima poesia, *Der Abend (La sera)*, sullo "Schwäbisches Magazin".

Il suo impegno nello studio della medicina, che non rimpiazzò mai il suo amore per il teatro e la poesia, lo portò, per merito alcuni premi per merito in chirurgia, medicina clinica e materia medica, a vincere nel 1779, alcuni premi e durante la cerimonia era presente anche Goethe, al quale non passò inosservato.

---

[6] Schiller, F. (2004), *Don Carlos a cura di Maria Carolina Foi.* Marsilio Editori.
[7] Schiller, F., Op. cit. p. 51

Il percorso fatto all'accademia permise a Schiller di ottenere unicamente l'abilitazione per ricoprire il ruolo di ufficiale medico. Data la scarsa disponibilità di incarichi di medico militare, Schiller fu costretto ad accettare l'incarico di medico militare di un reggimento di veterani dell'esercito di Württemberg, presso Stoccarda.

Nel 1781 Schiller decise di pubblicare a sue spese *Die Räuber (I Masnadieri)* che ebbe subito un grande successo e andò in scena per la prima volta a Mannheim il 13 gennaio. Con il crescere della fama di Schiller, il duca si innervorsì sempre di più tanto che nel 1782 gli impedì di occuparsi di letteratura e ordinò che venisse arrestato in caso fosse stato trovato a scrivere di argomenti diversi dalla medicina. A quel punto il poeta non ebbe più scelta e in seguito all'offerta ricevuta di diventare poeta di corte al Teatro Nazionale di Mannheim, decise di scappare dal reggimento. In quell'anno concluse la prima versione di *Die Vershwörung des Fiesko zu Genua (La congiura di Fiesco a Genova)* e cominciò la bozza di *Luise Millerin*. Proseguì la sua fuga arrivando a Francoforte sul Meno, nel dicembre di quell'anno trovò rifugio a Bauerbach dove resterò fino a luglio dell'anno dopo.

Nel febbraio del 1783 concluse *Luise Millerin*, accantonò i progetti per i drammi *Imhof* e *Maria Stuart* e cominciò ad abbozzare il *Don Carlos*. A fine agosto, per sanare alcuni debiti firmò la consegna entro l'anno di un terzo dramma oltre a *Fiesco* e *Luise Millerin* al Teatro di Mannheim. A gennaio del 1784 andò in scena *La congiura di Fiesco* e a marzo venne pubblicato *Kabale und Liebe (Intrigo e amore)*, titolo definitivo di *Luise Millerin*, che al contrario di *Fiesco* riscosse un notevole successo. A giugno pubblicò il saggio *Was Kann eine gute stehende Schaubühne eigentlich wirken? (Che cosa può realizzare un buon teatro stabile?)*, più tardi sostituito dal titolo *Die Schaubühne alse ine moralische Anstalt betrachtet (Il teatro come istituzione morale)*. Nell'agosto di quell'anno il contratto con il Teatro di Mannheim scadde e non venne rinnovato e in dicembre recitò il I atto del *Don Carlos* davanti a Karl August, duca di Weimar, a Darmstadt.

Nel 1785 a causa dei debiti, tentò di esplorare la carriera editoriale fondando la rivista "Rheinische Thalia". Trascorse i mesi di settembre ed ottobre a Loschwitz sull'Elba, dove si dedicò al *Don Carlos*, prima di trasferirsi a Dresda [8].

Schiller, nel 1786, pubblicò alcune scene del *Don Carlos* nel secondo e terzo numero di "Thalia", poi affidata all'editore Göschen di Lipsia. Sulla rivista uscì il racconto *Der Verbrecher aus Infamie. Eine wahre Geschichte (Il criminale per infamia. Una storia vera)* e

[8] Schiller, F., Op. cit., p. 54

poi l'inizio del romanzo *Der Geisterseher (Il visionario)*. In quello stesso anno, dalla lettura delle fonti per il *Don Carlos* nacque in Schiller una passione per la storia che lo condusse alla scrittura del progetto *Geschichte des Abfalls der vereinigten Niederlande von der spanischen Regierung (Storia della secessione dei Paesi Bassi dal governo spagnolo)*.

Terminato il *Don Karlos. Infant von Spanien (Don Carlos. Infante di Spagna)*, nel giugno del 1787 venne pubblicato in un volume presso l'editore Göschen e in agosto il *Don Carlos* venne rappresentato ad Amburgo per la prima volta.

Nel gennaio dell'anno successivo pubblicò la *Storia della secessione dei Paesi Bassi dal governo spagnolo* e in marzo scrisse *Die Götter Griechenlands (Gli dei della Grecia)*, insieme a *Die Künstler (Gli artisti)*. Nel dicembre di quello stesso anno venne chiamato come professore straordinario di storia all'Università di Jena, dove si trasferì a maggio dell'anno seguente per tenere la sua prima lezione: *Was heißt* und *zu welchem Ende studiert man Universalgeschichte? (Che cos'è e a quale fine si studia la storia universale?)*. Le lezioni che tenne vennero poi riportate in alcuni scritti minori come: *Die Sendung Moses (La missione di Mosè)* e *Die Gesetzgebung des Lykurgus und Solon (La legislazione di Licurgo e Solone).*

Nel 1790 Schiller sposò Charlotte von Lengefeld e l'anno dopo ebbe il primo attacco di una grave malattia polmonare da cui non si rimise più completamente. Nel 1792 raccolse in un volume le sue prose minori *Kleinere prosaische Schriften* e concluse la *Storia della Guerra dei Trent'anni*, pubblicata l'anno successivo.

A causa delle sue condizioni di salute, fu costretto nel 1793 a lasciare il suo impegno accademico a Jena e concentrarsi solo sul suo lavoro letterario mentre in quello stesso anno nacque il primo figlio, Karl Friedrich Ludwig. L'anno successivo iniziò il progetto estetico, etico e letterario con Goethe noto come il "classicismo weimariano". L'intensa amicizia con Goethe lo portò al compimento di vari lavori tra cui *Der Taucher (Il truffatore), Die Kraniche des Ibykus (le gru di Ibico), Der Ring des Polykrates (L'anello di Policrate), Die Braut von Messina (La sposa di Messina).*

Nel 1800 rielaborò in versi le scene di *Macbeth* di Shakespeare e concluse *Maria Stuart* e negli anni successivi ultimò *La pulzella di Orléans* e scrisse una nuova edizione del *Don Carlos*. Decise sempre in quegli anni di trasferirsi definitivamente a Weimar nella casa che oggi è lo Schillerhaus, dove scrisse e concluse il *Guglielmo Tell* e tre nuovi drammi tra cui *Demetrius*.

Morì il 9 maggio del 1805, a quarantasei anni, ma la sua salma venne spostata solo nel 1827 nella cripta ducale di Weimar [9].

1.3 Il compositore: Giuseppe Verdi

Giuseppe Verdi, il cui nome di battesimo è Giuseppe Fortunino Francesco Verdi, nacque a Le Roncole di Busseto il 10 ottobre 1813. Il compositore amava presentarsi come discendente di una famiglia di contadini analfabeti, in realtà i genitori appartenevano a famiglie di piccoli proprietari terrieri e commercianti. Il padre promosse fin da subito energicamente l'istruzione del figlio, così all'età di quattro anni Giuseppe iniziò a prendere lezioni private di latino e italiano da Pietro Baistrocchi, maestro e organista del paese. Due anni dopo Verdi iniziò la scuola locale, ricevendo contemporaneamente lezioni di organo da Baistrocchi, di cui ereditò la carica di organista del paese a soli otto anni. Un'altra personalità che influì sulla sua giovane età fu Antonio Barezzi, un negoziante direttore della locale società filarmonica che ripose la sua fiducia nel ragazzo e divenne suo mecenate e protettore aiutandolo a proseguire gli studi.

Nel 1823 Verdi si iscrisse al "ginnasio", dove ricevette una educazione basata sull'insegnamento dell'italiano, latino, scienze umane e retorica. Nel 1824 iniziò a frequentare le lezioni di Ferdinando Provesi, all'epoca maestro di cappella nella collegiata di San Bartolomeo Apostolo e maestro dei locali filarmonici.

Quando nel giugno del 1827 Verdi si diplomò, potè finalmente dedicarsi esclusivamente alla musica, anche grazie all'aiuto del suo maestro Provesi.

A quattordici anni Verdi era il miglior pianista di Busseto; a quindici fece la sua prima prova pubblica come compositore, una sinfonia per il *Barbiere di Siviglia*; a sedici anni era considerato un maestro a Busseto, un pari di Provesi, per il Barezzi il successore designato di Provesi. Nel 1831 andò a vivere con la famiglia di Barezzi e durante quella permanenza nacque un idillio con Margherita, la maggiore delle quattro figlie di Barezzi.

La domanda di ammissione al Conservatorio milanese, risalente al 22 giugno 1832, venne rifiutata in quanto la commissione non riconobbe i "meriti straordinari" di Verdi. Per non rinunciare ad ogni speranza, non restò al giovane che procurarsi un maestro privato: Vincenzo Lavigna [10].

Il 20 aprile 1836 firmò il contratto della durata di tre anni come maestro della Scuola di Musica e direttore della Società Filarmonica a Busseto. I suoi sforzi venivano compensati da una felicità

[9] Schiller, F., Op. cit., p. 62
[10] Verdi, G. (2013). *Autobiografia dalle lettere*. Rizzoli Editore.

domestica, dovuta al matrimonio con Margherita Barezzi (4 maggio 1836) e dalla nascita della prima figlia, Virginia (26 marzo 1837) e dal secondo figlio, Icilio Romano (nato l'11 luglio 1838). Purtroppo seguirono una serie di lutti familiari: morirono infatti i suoi figli, Virginia il 12 agosto 1838 e Icilio il 22 ottobre 1839 [11].

Nel 1839 riuscì finalmente a far rappresentare la sua prima opera alla Scala: l'*Oberto, Conte di San Bonifacio*, su libretto di Antonio Piazza. Quest'opera piacque al pubblico, tanto che l'impresario della Scala, Bartolomeo Merelli, gli offrì un contratto per tre lavori e nel novembre del 1839 accettò di inserirne uno in cartellone.

Durante la produzione della sua seconda opera, *Un giorno di regno*, la moglie Margherita morì di encefalite nel giugno 1840 e quando andò in scena a settembre ebbe un esito disastroso. L'insuccesso dell'opera fu un duro colpo per Verdi, tanto che Merelli dovette convincerlo a non abbandonare la lirica, consegnandogli il testo del *Nabucco*, un soggetto biblico dal quale Temistocle Solera aveva tratto un libretto d'opera. Verdi, ancora tanto scosso dalle vicende che avevano costellato l'ultimo periodo della sua vita, ripose il libretto senza leggerlo. Una sera, però, gli cadde a terra e si aprì proprio sulle pagine del *Va, pensiero*, il testo gli rimase impresso, tanto che decise di musicarlo subito e di continuare a leggere e musicare tutto il libretto. L'opera andò in scena il 9 marzo 1842 al Teatro alla Scala e questa volta il successo fu trionfale e con quest'opera si può dire che iniziò la carriera artistica di Verdi.

L'opera aprì quelli che lo stesso Verdi definì "gli anni di galera", in cui scrisse mediamente un'opera all'anno, da *I Lombardi alla prima crociata* a *La battaglia di Legnano*, passando per *I due Foscari, Giovanna d'Arco, Alzira, Attila, Il corsaro, I masnadieri, Ernani* e *Macbeth.*

Durante la sua attività artistica e nei suoi viaggi Verdi venne sempre seguito dalla censura, questo perché libertà di patria e libertà di coscienza per lui erano un tutt'uno.

Nel 1843 Verdi si recò a Parma, dove il teatro Regio stava producendo *Nabucco* con Giuseppina Strepponi nel cast con la quale, durante la sua permanenza nella regione, iniziò una relazione con la Strepponi e in seguito decisero di convolare a nozze [12].

Alla fine degli anni '50 completò lo *Stiffelio*, durante la primavera del '51 andò in scena il *Rigoletto*, il *Trovatore* destò entusiasmo a gennaio del '53, a marzo la *Traviata* venne fischiata. Fu un periodo in cui, mentre il pubblico rimaneva disorientato da certe novità musicali, la censura si accanì particolarmente nei confronti del compositore. Egli andava in cerca di soggetti

[11] Ibidem
[12] Ibidem

nuovi, grandi, variati e per questo gli soppressero un atto dello *Stiffelio,* proibito il *Rigoletto,* e dovette ritoccare tutto il *Trovatore*.

Dal ’49 al ’56 Verdi iniziò ad alternare la sua permanenza tra Busseto e Parigi, un po’ per necessità lavorative, un po’ perché fino al ’53 la sua relazione con Peppina era poco chiara. Dall’ottobre ’53 al principio del ’56 Verdi rimase a Parigi: prima per la composizione dei *Vespri siciliani* su libretto francese; poi per le prove interminabili, con l’irritazione continua provocata dall’ambiente e la gelosia per Meyerbeer; infine per una lunga lotta intrapresa in Francia e in Inghilterra in difesa dei diritti d’autore.

Il 12 gennaio del ’57 produsse per l’Opéra il *Trouvère,* che non era semplicemente una traduzione del *Trovatore*; il 12 marzo a Venezia il pubblico non approvò il *Simon Boccanegra*; il 16 agosto a Rimini andò in scena l’*Aroldo,* rifacimento del vecchio *Stiffelio*, con l’aggiunta di un atto.

L’orchestrazione delle nuove opere richiese delle cure e un’elaborazione più lunga rispetto a quella che bastava per capolavori come *Nabucco* e *Ernani.* Eppure il pubblico non comprese *Boccanegra,* considerato musicalmente grigio, ma applaudirono il *Ballo in maschera,* luminoso e ricco.

La conoscenza della “musica classica”, sinfonica e da camera, si diffuse e l’esordio dell’opera francese e tedesca, Meyerbeer e Wagner e Berlioz, cambiarono rapidamente il gusto.

Sentendo il bisogno di dimostrare la capacità di utilizzare i nuovi mezzi tecnici, Verdi rielaborò il *Macbeth,* ma il risultato fu un fiasco come purtroppo tale fu anche il risultato della sua rielaborazione del *Don Carlo* nel ’65.

Dopo un periodo di inattività, si rimise all’opera nel 1879 con l’*Otello* su libretto di Boito. Per qualche anno il titolo dell’opera fu quello del protagonista *Jago,* personaggio che preoccupava Verdi almeno quanto Macbeth a suo tempo. Quest’opera risultava un dramma d’anime, al punto che il maestro pensò alla possibilità di eliminare i cori.

Nel 1884 vide la luce una nuova edizione del *Don Carlo* in quattro atti; tre anni dopo l’*Otello* andò in scena e Verdi si sentì ripetere quelle due parole che odiava: vecchiezza e prodigio. Il trionfo del *Falstaff* seguito dai telegrammi del Re e l’omaggio del Senato gli fecero capire che la fine era vicina [13].

Il 14 novembre 1897 Giuseppina Verdi morì di polmonite, anche la sua salute peggiorò moltissimo in quegli anni, ma nonostante tutto a Natale tornò a parlare di affari. In seguito ad

[13] Ibidem

alcuni giri a Parigi e Milano, i *Pezzi sacri* vennero dati il 16 aprile 1899 in fine di stagione alla Scala.
Irrimediabilmente vecchio, morì il 27 gennaio 1901. Sebbene venne seguito il suo volere di un funerale modesto, a un mese dalla sua morte una folla immensa salutava le salme di Giuseppe e Giuseppina Verdi che lasciavano il Cimitero Monumentale per raggiungere la Cripta nella Casa di Riposo, mentre un coro cantava: "Va pensiero, sull'ali dorate..".

1.4 I librettisti: Joseph Méry e Camille Du Locle

Joseph Méry, nato il 21 gennaio 1797 ad Aygalades, fu uno scrittore, giornalista, drammaturgo e librettista francese. Dopo aver studiato a Lycée Thiers a Marsiglia, raggiunse la fama con una satira in versi che gli valse quindici mesi di prigione nel 1820.
Collaborò con il giornale *La Méditerranée* , e più tardi fondò *Le Phocéen* , giornali che si unirono per diventare *Semaphore*.
Stabilitosi a Parigi nel 1824, fece la conoscenza di Auguste Barthélemy e scrisse con lui delle satire, come *Sidiennes*, *La Villéliade* che l'editore pagò 25.000 fr. , il *Napoleon in Egypt*, la Peyronneide, la *Guerra di Algeri*, e un gran numero di romanzi e racconti ormai dimenticati.
Méry fu amico di Balzac , Hugo , Gautier , Nerval , Dumas , e con loro frequentava gli ambienti letterari e intellettuali di moda. Giornalista di mestiere, le sue critiche contro il governo della Restaurazione gli valsero tre mesi di prigione .
Egli scrisse anche per il teatro, in particolare *La Bataille de Toulouse* , che Verdi adattò per la sua opera *La battaglia di Legnano* e produsse diverse opere teatrali, tra cui alcune opere di Shakespeare. Per quanto riguarda l'opera lirica, nel 1860 firmò il libretto di *Sémiramis*, opera in 4 atti di Rossini e nel 1867, in collaborazione con Camille du Locle , il *Don Carlos*, opera in cinque atti di Verdi [14].

Camille du Locle nacque in Francia nel 1832 e fu un librettista, impresario e direttore d'opera. Dal 1862 cominciò ad aiutare il suocero, Émile Perrin, all'Opéra di Parigi e nel 1870, insieme ad Adolphe de Leuven, divenne co-direttore all'Opéra-Comique.
Du Locle viene ricordato principalmente per aver allestito la produzione della *Carmen* di Bizet nel 1875, perché fu responsabile di aver completato il libretto del *Don Carlos* di Verdi, dopo la morte di Joseph Méry e perché giocò un ruolo chiave nella genesi dell'*Aida* nel 1869-70.

[14] https://www.wikiwand.com/fr/Joseph_M%C3%A9ry

Nel 1876 il librettista ebbe una disputa finanziaria con Verdi e si trasferì a Capri, dove costruì e visse nella Villa Certosella. Considerato un personaggio particolare e noto sull'isola per la sua solitudine ed irascibilità, Du Locle morì a Capri nel 1903[15].

I due librettisti, Méry e Du Locle, composero l'opera prendendo ispirazione dal *Don Carlos* di Schiller (1785) e da *Philippe II, roi d'Espagne* di Eugène Cormon (1864). Nonostante essi si fossero oltremodo informati sulla vicenda, avevano completamente inventato la storia della vita di Filippo II e le sue relazioni con il figlio, in realtà instabile e malato. Tanto è vero che le due biografie più recenti di Filippo II, *Philip of Spain* di Henry Kamen (1998) e *Imprudent King* di Geoffrey Parker (1994), negano entrambi il fatto che Don Carlo fosse innamorato della matrigna Elisabetta di Francia e che, saputolo, Filippo li avrebbe assassinati entrambi.
Nel 1800 i librettisti erano piuttosto liberi di reinterpretare i soggetti storici, anche al fine di sfuggire alla censura dei temi contemporanei. Un esempio è il confronto tra Maria Stuarda e la regina Elisabetta I in Donizzetti.
Nonostante il *Don Carlo* si basi su un'opera teatrale molto nota di Schiller, Verdi era a conoscenza del fatto che il testo che gli era stato presentato da Méry e Du Locle era molto lontano dalla verità storica. Scrivendo a Giulio Ricordi nel 1883 a proposito del finale del dramma di Schiller, osservava che tutto nel dramma era falso. Il vero Don Carlos era uno scemo, furioso e antipatico. Elisabetta non ha mai amoreggiato con Don Carlos. Posa era un essere immaginario, che non avrebbe mai potuto esistere sotto il regno di Filippo. Infine, in questo dramma non vi è nulla di storico, né tanto meno la verità e profondità shakesperiana dei caratteri. Verdi apprezzava questa inventiva, tant'è che disse [16]:

> "..in questo dramma nulla vi è di storico, né vi è la verità e profondità shakesperiana dei caratteri… allora una di più una di meno non guarda nulla; ed a me non dispiace quest'apparizione del vecchio Imperatore."

1.4.1 Don Carlo: storia e trama

Dopo *Giovanna d'Arco* (1845), *I masnadieri* (1847) e *Luisa Miller* (1849), Giuseppe Verdi (1813-1901) tornò ad attingere per l'ultima volta al catalogo schilleriano, scegliendo il dramma

[15] https://en.wikipedia.org/wiki/Camille_du_Locle

[16] Lirica e Balletto. Stagione 2019-2020. *Opera inaugurale*.

scritto dal drammaturgo tedesco tra il 1783 e il 1787: *Don Carlos, Infant von Spanien*. Verdi aveva avuto modo di leggerlo sia nella traduzione italiana di Andrea Maffei del 1842, sia nella traduzione francese di Xavier Marmier del 1860. Il testo del dramma schilleriano era ispirato ai fatti storici della Spagna di metà Cinquecento e il suo fascino, che colpì per l'appunto Verdi, risiedeva nella grande drammaturgia e nel concetto di fondo che l'idea che assolutismo e ragione di Stato sono inconciliabili con l'aspirazione alla libertà dei popoli e con le inclinazioni personali dei singoli individui [17].

Verdi cominciò ad occuparsi del *Don Carlo* nel 1865, quando a Villa Verdi a Sant'Agata arrivò l'editore francese Léon Escudier, per proporre al Maestro una serie di soggetti da tradurre in musica, per il Teatro dell'Opéra di Parigi e per il suo direttore Émile Perrin. Trasferitosi a Parigi, Verdi aspettò il libretto che gli fu fornito da Méry e Du Locle solo l'anno seguente. Tornato in Italia per paura che la mondanità parigina lo distraesse dalla composizione dell'opera, Verdi venne accolto da una notizia terribile: l'Austria aveva ceduto Venezia alla Francia di Napoleone III. Indignato, comunicò a Escudier la sua intenzione di rescindere il contratto, ma quest'ultimo per pronta risposta gli intimò di fare il suo dovere, portare a termine il lavoro pattuito e tornare a Parigi. Arresosi all'evidenza dei fatti, Verdi tornò in Francia e concluse l'opera in tempo per l'*Exposition Universelle* del 1867 [18].

Verdi fece sue le caratteristiche tipiche del tempo della lirica francese: articolò il dramma lirico in cinque atti, inserì i ballabili, incluse elementi di spettacolarità come l'autodafé in realtà assente nell'opera schilleriana e allestì una sfarzosa elaborazione strumentale. Tuttavia non volendosi lasciare condizionare dagli obblighi del genere, decise di non privare la sua produzione della sua visione drammaturgica: l'opera è ricca di anime tormentate, intimità scosse da profonde inquietudini personali, figure complesse che si muovono su uno sfondo di avvenimenti storici e conflitti di natura politica e religiosa.

Verdi nel corso degli anni modificò l'opera più volte, tanto che ora ne esistono cinque versioni:

1. L'opera originale integrale in francese, scritta nel 1866;
2. La versione che esclude alcune parti tagliate dopo la prima rappresentazione, in cinque atti con balletto (Parigi 1867);
3. La versione modificata per Napoli, in particolare dei duetti Filippo-Posa e Carlo-Elisabetta (1872);

[17] Ibidem
[18] Ibidem

4. La versione in italiano milanese, che elimina il primo atto e i balletti e sostituisce alcune arie e testi (1884);
5. La versione modenese (1886), in cui viene reintegrato il primo atto.

La prima parigina dell'opera in francese del 1866, dal titolo *Don* Carlos, non fu accolta con clamore. Le cronache del tempo raccontano di un successo moderato e più di stima nei confronti dell'autore piuttosto che di un sincero apprezzamento dell'opera in sé. La tiepida accoglienza fu probabilmente dovuta anche agli interpreti di non particolare valore, il soprano Marie-Constance Sass, il tenore Jean Morère e il basso Louis-Henri Obin. La prima italiana – che al contrario ebbe un successo trionfale - della versione originale in cinque atti, tradotta in italiano da Achille de Lauzières, fu proposta da Angelo Mariani il 26 ottobre 1867 a Bologna e con ben altro cast, che vedeva nei ruoli principali Teresa Stolz e Antonio Cotogni.
Per la ripresa dell'opera al Teatro alla Scala di Milano, Verdi decise di apportare significative modifiche alla partitura. Eliminò il primo atto e salvò solamente l'aria del tenore << Io la vidi e il suo sorriso >> e tagliò i ballabili. L'autore, più convinto del suo lavoro, presenziò sia alle prove che alla prima presso il Teatro milanese con il titolo di *Don Carlo*, il 10 gennaio 1884. Tuttavia le modifiche non erano ancora terminate, infatti per ridare all'opera la sua ampiezza originaria, Verdi propose a Modena una nuova versione in italiano in cinque atti e senza ballabili il 29 dicembre 1886. In realtà la versione modenese non ottenne lo stesso successo di quella milanese.

L'opera che ha aperto la stagione 2019 del Teatro La Fenice riprende la versione milanese in quattro atti e dal titolo *Don Carlo.*
La vicenda mette in scena personaggi storici che si muovono nella Spagna di metà Cinquecento in una narrazione in gran parte romanzata. Siamo intorno al 1560, la pace tra Spagna e Francia viene sigillata dal matrimonio tra Elisabetta di Volois e Filippo II, mentre la questione della ribellione dei protestanti nelle Fiandre rimane irrisolta come anche l'amore impossibile tra la stessa Elisabetta e quello che è ora il suo figliastro, don Carlo, l'infante di Spagna figlio di Filippo. Nella drammaturgia di Verdi ricorre spesso il contrasto genitore/figlio, che qui si sviluppa su un duplice piano: quello intimo e quello politico. Su tutta la vicenda domina l'imponente figura del grande inquisitore, detentore del potere della Chiesa, che detterà il destino di ciascuno e alla cui volontà anche il re dovrà infine piegarsi.

Argomento

Inizialmente Elisabetta di Valois è promessa in sposa a don Carlo, figlio di Filippo II di Spagna, ma il re Filippo rimasto vedovo decide di sposarla lui stesso. Elisabetta acconsente in quanto desidera più di ogni altra cosa di portare la pace tra Francia e Spagna. Tuttavia Carlo ed Elisabetta si amano ancora.

ATTO PRIMO

Scena prima.

Carlo, ancora innamorato di Elisabetta, confessa il suo amore al suo amico eterno Rodrigo tornato di recente dalle Fiandre, nelle quali si era recato per difendere i protestanti perseguitati dagli spagnoli cattolici.

Scena seconda.

La principessa Eboli intona un canto alle dame di Elisabetta. Arrivano Elisabetta e Rodrigo, il quale rivela ad entrambe il dolore di Carlo. Eboli segretamente innamorata del principe, pensa di essere la fonte della sua sofferenza. Rodrigo prega Elisabetta di incontrare l'infante di Spagna e lei accetta. Tuttavia durante l'incontro lei ricorda a Carlo i suoi doveri e di essere ormai sua madre. Carlo le giura amore eterno prima di andare via. Arriva Filippo che esilia la contessa d'Aremberg per aver lasciato sola la regina.

Scena terza.

Filippo si incontra con Rodrigo e apprezzando la sua audacia lo mette in guardia contro i poteri del grande inquisitore. Inoltre gli chiede di diventare suo confidente e poiché sospetta che Carlo ed Elisabetta abbiano una relazione, gli chiede di spiarli.

ATTO SECONDO

Scena prima.

Ricevuto un invito per un appuntamento notturno, Carlo si reca con il desiderio di incontrare la regina e scambia Eboli per lei. La principessa prima di giurare vendetta e andarsene, confida a Carlo che Rodrigo, appena arrivato, è diventato il confidente di suo padre. Subito dopo Rodrigo proclama la sua amicizia per Carlo e gli chiede di affidargli i documenti politici compromettenti che possiede.

Scena seconda.

Si prepara l'autodafé e i frati dirigono i condannati sulla scena. Arriva Carlo insieme a sei deputati fiamminghi e pregano Filippo per la pace, ma lui rifiuta. A quel punto Carlo estrae la spada e la punta contro il re per proteggere i prigionieri. Nessuno osa fermare Carlo, quindi Rodrigo si fa avanti e chiede di dargli la spada.

ATTO TERZO

Scena prima.

Il re chiede udienza al grande inquisitore per domandare se può giustiziare il figlio per tradimento, tuttavia il grande inquisitore preferirebbe che gli consegnasse Rodrigo e il re rifiuta. Nel frattempo Filippo scopre che Elisabetta nasconde una ritratto di Carlo in un portagioie. Elisabetta giunge sulla scena per denunciarne il furto. Filippo, dopo averle mostrato il ritratto e chiesto spiegazioni, la colpisce preso dalla gelosia. Il re esce di scena all'arrivo di Eboli e Rodrigo. Eboli confessa alla regina di averla denunciata lei al re perché innamorata di Carlo e gelosa. Davanti alla confessione di Eboli di essere anche l'amante del re, Elisabetta la costringe ad andare in convento.

Scena seconda.

Carlo si trova in prigione per volere del padre. Rodrigo giunge per dirgli addio e per pregarlo di non abbandonare la causa delle Fiandre. Rodrigo poco dopo cade colpito da un arma da fuoco e all'apparizione del re Carlo lo accusa dell'omicidio. Nel mentre una folla furiosa, che chiede la liberazione del principe e che irrompe nella prigione, viene calmata solo dall'arrivo del grande inquisitore.

ATTO QUARTO

Mentre Elisabetta si trova nei pressi della tomba di Carlo V, Carlo arriva per salutarla prima della partenza per le Fiandre. Giungono l'inquisitore e Filippo II, che gli consegna il figlio.

La voce di un monaco pronuncia una frase che suona in modo diverso alle orecchie di Filippo e di Carlo: << Troverai la pace cui il tuo cuore aspira solo in cielo, dopo la morte >>.

SECONDO CAPITOLO: il progetto

2.1 L'idea del progetto

La programmazione di una sala teatrale è organizzata in un cartellone stagionale, che generalmente va da ottobre a giungo. La creazione di un cartellone è un lavoro complesso in quanto consiste nel combinare le proposte e le idee per gli spettacoli in modo strategico, bisogna essere in grado di intuire i risultati, intrattenere e stimolare il pubblico e cercare di essere innovativi pur mantenendo la propria coerenza.

Alcuni vincoli, però, possono ridurre la libertà nella formazione del cartellone (per esempio necessità economiche e/o burocratiche di raggiungere certi risultati quantitativi) e vanno valutati in anticipo [19].

- Bisogna tener conto di dati ed esperienza precedenti, dei bisogni del pubblico e delle forze disponibili in base alla durata complessiva della stagione e alle eventuali interruzioni;
- Prendere in considerazione i tempi di montaggio e smontaggio degli allestimenti degli spettacoli;
- Scegliere con cognizione di causa lo spettacolo che apre la stagione, la cui importanza è quella di caratterizzare la linea e attrarre il pubblico (magari in una fase in cui è ancora aperta la concorrenza per gli abbonamenti);
- In base alla formazione del cartellone si definiscono formule e prezzi di abbonamento e costo dei biglietti.

Il direttore artistico, nonché sovrintendente, Fortunato Ortombina ha scelto di aprire la stagione 2019/2020 del Teatro La Fenice con il *Don Carlo.*

Il sovrintendente, dopo essersi consultato con il suo team, ha deciso di investire in una nuova produzione; nuova perché il *Don Carlo*, pur essendo una coproduzione, viene presentato dalla Fenice come esclusiva italiana. Questo consente al Teatro di arricchire il proprio repertorio e proporre al pubblico qualcosa di nuovo, ma con delle spese minori in quanto è coprodotto con altri teatri.

Tutte le fasi, che comprendono la scelta del cast, la definizione delle modalità per la realizzazione degli allestimenti, la pianificazione delle risorse e così via, avvengono

[19] Gallina, M. (2012). *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione.* FrancoAngeli.

solitamente un anno prima della rappresentazione, mentre circa 25-30 giorni prima della messa in scena si pone in atto la sequenza delle prove[20]. Le diverse categorie di prove sono:

a) *Prove musicali-solisti* (o prove di sala). Sequenza di prove che impegna i cantanti, per diverse ore, con il direttore d'orchestra. Durante le prove il direttore riferisce la sua lettura della partitura e ascolta il lavoro dei cantanti. Nel frattempo sul palcoscenico si procede al montaggio dell'allestimento.
b) *Prove di lettura-orchestra*. Il direttore spiega e interpreta con l'orchestra la partitura.
c) *Prove di regia.* Queste prove sono dedicate al formarsi dell'interpretazione teatrale che ciascuno deve dare al personaggio. Solitamente le scene vengono accompagnate dal pianoforte ed è presente un assistente del direttore d'orchestra.
d) *Prove luci*. Spesso vengono fatte in orari fuori dagli orari consueti, per non sovrapporsi alle prove. Dei mimi, che fanno le veci dei cantanti, si posizionano aspettando che il *light designer* e il regista decidano luci, tempi, ombre.
e) *Prove all'italiana*. È una prova in forma di concerto, dove i cantanti provano con l'orchestra per la prima volta.
f) *Prova antepiano* (in costume e trucco). È l'ultima prova di regia ed avviene in costumi di scena, con luci, in palcoscenico.
g) *Prova in assieme*. È la prima prova in palcoscenico che riunisce orchestra, cantanti, figuranti e coro sotto la direzione del direttore musicali e sotto lo sguardo del regista.
h) *Prova antegenerale e generale*. Dopo le prove in assieme e le ultime correzione, si procede alla rappresentazione ininterrotta dell'opera.

Per uno spettacolo come quello del *Don Carlo* viene coinvolto un numero variabile tra 250-300 persone, che sono: professori d'orchestra, artisti del coro, tecnici, cantanti, figuranti e tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione dello spettacolo, sia in modo diretto (quindi coloro appena nominati) che indiretto (dal personale d'ufficio stampa e comunicazione, agli addetti all'accoglienza, al marketing, alla commercializzazione, alla produzione e così via).

[20] Ferrarese, P. (2019). *La strategia e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia.* Libreria Editrice Cafoscarina. pp.44-49

2.2 Team artistico

2.2.1 Il sovrintendente

Nei teatri lirici italiani, sia quando erano enti pubblici (enti lirici) sia ora che sono fondazioni di diritti privato, il sovrintendente è nominato e revocato dal consiglio di amministrazione, che lo sceglie tra professionisti dotati di specifica e valida esperienza nel settore. Tra i suoi compiti si annoverano: partecipare alle riunioni del consiglio di amministrazione con diritto di voto; proporre al consiglio i programmi di attività artistica; dirigere e coordinare l'attività di produzione artistica e le attività connesse e strumentali; nominare e revocare, sentito il consiglio di amministrazione, il direttore artistico o musicale [21].

Fortunato Ortombina è stato nominato sovrintendente della Fondazione Teatro La Fenice di Venezia nel novembre 2017 dal Consiglio di Indirizzo della Fonazione, riunitosi alla presenza del presidente il sindaco Luigi Brugnaro, del vicepresidente Luigi De Siervo, dei consiglieri Franco Gallo, Giorgio Grosso e Teresa Cremisi, e dei revisori dei conti Gianfranco Perulli e Anna Maria Ustino, e con la collaborazione del Ministro dei Beni e delle attività culturali e del Turismo Dario Franceschini.

Fortunato Ortombina è nato a Mantova il 10 maggio 1960 e a Parma ha compiuto gli studi musicali e umanistici, prima al Conservatorio Arrigo Boito e poi presso l'Università di Parma. Al Teatro Regio di Parma ha lavorato come professore d'orchestra, artista del coro, aiuto maestro del coro e maestro collaboratore dal 1980 al 1997.

Dal 1990 al 1998 ha lavorato presso l'Istituto Nazionale di Studi Verdiani concentrandosi sullo studio e la trascrizione degli autografi del compositore, tra cui l'abbozzo della Traviata, e sulla pubblicazione dei carteggi di Verdi con Giulio Ricordi, Salvadore Cammarano e Antonio Somma.

I maggiori teatri d'opera italiani hanno richiesto la presenza del maestro proprio per la sua formazione pratica e teorica.

Dal 1997 al 1998 è assistente musicale della direzione artistica del Teatro Regio di Torino; dal 1998 al 2001 è segretario artistico del Teatro San Carlo di Napoli; dal 2001 al 2002 direttore della programmazione artistica del Teatro La Fenice; dal 2003 al 2007 coordinatore della direzione artistica del Teatro alla Scala di Milano; dall¹anno

[21] https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/sovrintendente.html

accademico 2005-2006 al 2009-2010 ha insegnato Storia dei sistemi produttivi musicali alla Facoltà di Musicologia dell'Università di Pavia.

Da gennaio 2007 è direttore artistico del Teatro La Fenice. Da novembre 2017 ne è sovrintendente e direttore artistico [22].

Maestro Ortombina, cosa vuol dire gestire un Teatro come la Fenice in una città particolare come Venezia?

Prima di tutto una grande responsabilità per quello che facciamo rispetto a quella che è la nostra missione. Il nostro "azionista di maggioranza" è il cittadino che paga le tasse, nelle tasse che paga c'è quello che lui deve avere della cultura e noi siamo per restituire al cittadino che paga le tasse questo. Questa è una prima responsabilità, sotto il profilo etico, dalla quale non si può prescindere. Diciamo anche che, avendo lavorato in diverse città d'Italia e in altre Fondazioni Liriche prima di approdare alla Fenice, ho capito bene che in ogni città bisogna avere l'umiltà di pensare in modo diverso per capire di che cosa ha bisogno quella città, tenendo conto delle sue attitudini, della relazione del teatro con il territorio e in generale con il suo pubblico. In questo poi, se le posso dire di Venezia, a Venezia più che alla Scala, più che al San Carlo di Napoli, più che al Regio di Torino, più che al Teatro Regio di Parma, lo spettatore quando viene qui (fosse anche esso uno spettatore locale ovvero uno che viene ad esempio da Milano e si reca costantemente alle rappresentazioni della Scala), seduto in attesa dell'inizio della rappresentazione, si aspetta una maggiore sfida sul piano della freschezza delle idee e della novità, rispetto a qualunque altro teatro italiano.

Cosa significa fare produzione lirica in Italia oggi?

Fare produzione lirica in Italia oggi vuol dire, anche qui, avere una grande responsabilità perché innanzitutto bisogna capire che i tempi cambiano, quindi quelle che erano certezze vent'anni fa oggi non lo sono più. Ad esempio, dal punto di vista dei finanziamenti, questo è stato un settore che è stato interamente garantito e coperto da fondi pubblici fino a una ventina di anni fa e poi gradualmente ognuno è stato lasciato andare per la sua propria deriva, con un indirizzo chiaro da parte del governo che era quello di trovare fondi in modo autonomo. Quindi rispetto ad un panorama che cambia in continuazione, bisogna sempre pensare che in Italia l'Opera è la vera letteratura nazionale. Per gli italiani la vera

[22] https://www.lavocedivenezia.it/fortunato-ortombina-sovrintendente-della-fondazione-teatro-la-fenice-venezia/

letteratura nazionale non è Manzoni, ma è Verdi. Qui rispetto a tutti gli altri Paesi del mondo, soprattutto perché l'opera è nata in Italia nel '600, abbiamo questa responsabilità. E come per tutte le cose che ti appartengono, c'è un pericolo molto grave che è quello di dare per scontato che sia sempre così. Con i tempi che corrono, non si può più dare per scontato niente, quindi si tratta di lavorare sempre e di affinare sempre di più la sfida sul piano della qualità, sul piano del rapporto con il pubblico e anche della quantità.

2.2.2 Il direttore artistico

Il direttore artistico può lavorare per un teatro, per una compagnia teatrale, per un'orchestra sinfonica o anche per una compagnia di danza. Uno dei compiti principali di questo ruolo è la progettazione del programma o cartellone della stagione, la selezione delle opere da mettere in scena o da commissionare ad uno o più scrittori. Egli si occupa anche dell'ingaggio dei compositori e dei coreografi; collabora con tutte le figure del mondo teatrale: attori, scenografi, costumisti, registi, direttori di produzione.

I direttori artistici, quindi, non solo devono possedere un vasto patrimonio di conoscenze sia teoriche che pratiche ma devono essere dei leader, devono avere grande dialettica per conquistare l'attenzione sia dello staff che del pubblico.

In generale il lavoro del direttore artistico è complicato, in quanto comporta molte decisioni da prendere in diversi ambiti. Si pensi che, oltre al compito principale che è quello di dirigere l'intera parte organizzativa del teatro o compagnia, egli viene coinvolto in decisioni relative alle campagne di marketing, a raccolte fondi e alla pianificazione di strategie di prezzo.

È giusto affermare che alcuni direttori artistici scelgono di focalizzarsi solo sull'aspetto creativo del lavoro. Coloro che intraprendono questa decisione, delegano gli altri compiti ad altre figure come il direttore generale o l'amministratore delegato [23].

Maestro Ortombina, se parliamo di nuove produzioni, quali sono i motivi che portano a scegliere uno spettacolo piuttosto che un altro?

Innanzitutto ci sono motivi interni a quello spettacolo e motivi esterni a quello spettacolo. I motivi interni sono chiaramente che sia uno spettacolo bello, che sia uno spettacolo funzionale per quelle che sono le capacità produttive del teatro (per esempio non ha senso che io vado a prendere uno spettacolo nato all'Opéra di Parigi dove c'è un palcoscenico che

[23] https://professioniecarriere.com/art-director-come-diventarlo-cosa-fa-e-quanto-guadagna

è sei volte quello della Fenice), vanno considerate le possibilità economiche perché il pareggio di bilancio è sempre "in principio era il verbo". Per quanto riguarda le motivazioni interne diventa anche un problema di gusto e quindi bisogna trovare uno spettacolo che va bene per La Fenice, proprio perché in ogni città bisogna sempre pensare in maniera diversa, non è detto che una cosa che è andata benissimo alla Scala poi vada benissimo qua. Questo perché ogni teatro, essendo la sintesi di una civiltà locale ha una sua anima e quell'anima va rispettata. Poi ci sono motivi esterni, una motivazione che porta alla scelta di una certa opera è legata alla relazione con tutti gli altri spettacoli, perché quello che bisogna perseguire nella compilazione di una stagione è la massima varietà stilistica possibile sia dal punto di vista dei testi che andiamo a rappresentare (testi inteso come il barocco di Vivaldi e la musica contemporanea di Salvatore Sciarrino), sia dal punto di vista dell'approccio a quel determinato testo in modo da produrre una maggiore varietà di stili anche nella spettacolarità.

Pur considerando la drammaticità della situazione, mi può dire se secondo lei c'è stato un aspetto positivo dell'alluvione del 12 novembre? Quale?

Sono sempre quegli aspetti positivi di cui saremmo lieti di fare a meno. Però come dicevo è sempre una questione di responsabilità. Noi facciamo un mestiere che è quello di avere la responsabilità. Quindi l'aspetto positivo è stato, come dire, smuoverci da un'eventuale miopia da vicinanza e farci vedere che primo non apparteniamo a noi stessi, non apparteniamo solo a questo quartiere, non apparteniamo a questa città, ma apparteniamo all'Universo. I messaggi di solidarietà, insieme alle donazioni, sono arrivati da ogni parte del mondo e ci fanno capire che La Fenice è veramente nel cuore di tutti. Questo va ricordato non solo nei momenti di difficoltà, non solo quando c'è l'alluvione, ma quando l'alluvione non c'è.

2.2.3 Il direttore d'orchestra e maestro concertatore

Nel caso di un'opera lirica il direttore d'orchestra assume un'importanza primaria, poiché la musica è la componente centrale dello spettacolo, quindi egli diventa responsabile di tutti gli elementi che conducono alla messa in scena [24].

[24] https://it.wikipedia.org/wiki/Direttore_d%27orchestra

Myung-Whun Chung è stato il direttore d'orchestra scelto per la rappresentazione del *Don Carlo*. Al suo arrivo a teatro i cantanti, il coro e l'orchestra avevano già iniziato a prepararsi sullo spettacolo. Il 5 novembre 2019 presso la Sala Rossi si è tenuta la prima prova musicale. Il maestro Chung si è rivelato essere molto meticoloso e ha trovato molto difficile il lavoro dei deputati fiamminghi perché, dovendo cantare in sei, dovevano riuscire a risultare molto omogenei. Inoltre, durante queste prove, ha riferito che non voleva che i solisti cantassero mentre cantava il coro, quindi in quei momenti potevano solo muovere la bocca.
Una particolarità del maestro è quella di non cambiare mai la musica o le battute originali, a meno che non funzionino.
Durante queste prove ha ascoltato tutti cantare una piccola parte e ha riferito ai cantanti come e su cosa lavorare.

Myung-Whun Chung è nato in Corea, ha debuttato a soli sette anni come pianista e a 21 ha vinto il secondo premio al Concorso Pianistico Čajkovskij di Mosca. Si è trasferito a Los Angeles, dove nel 1979 è diventato assistente di Carlo Maria Giulini alla Los Angeles Philharmonic e nel 1981 è diventato direttore associato. Ha fondato la Asia Philharmonic nel 1995, in cui si riuniscono i migliori musicisti di 8 Paesi asiatici. Nel 2005 è stato nominato direttore musicale della Seoul Philharmonic Orchestra e nel 2016 direttore musicale onorario della Tokyo Philharmonic Orchestra. Ha diretto molte delle orchestre più prestigiose del mondo, fra cui Berliner e Wiener Philharmoniker, Concertgebouw di Amsterdam, Bayerischer Rundfunk, New York Philharmonic, Orchestra del Metropolitan di New York, le principali orchestre di Londra, Parigi, Boston, Chicago, Cleveland e Philadelphia. Nel 2013 la Città di Venezia gli ha consegnato le chiavi della città per il suo impegno verso il Teatro La Fenice. Lavora molto per La Fenice, dove ha diretto *La traviata* (2009 e 2010), *Rigoletto* (2010), *Tristan und Isolde* (2012), *Otello* (2012 e 2013, sia in teatro che nelle esecuzioni a Palazzo Ducale), *Simon Boccanegra* (2014), *Madama Butterfly* (2016) e *Carmen* (2017). È inoltre presenza costante nei concerti delle stagioni sinfoniche della Fenice [25].

[25] Lirica e Libretto. Stagione 2019-2020. *Opera inaugurale.*

2.2.4 Il regista

Il regista è il responsabile complessivo dell'allestimento di uno spettacolo dal vivo, guida e gestisce i lavori di diversi collaboratori, attori, costumisti e scenografi.

Fu fondamentale la definizione di regia di Silvio D'Amico: "Capire un testo, estrarne la sostanza teatrale e, dalla vita ideale del libro, tradurla a quella materiale della scena; e a un tal fine saper intonare e manovrare, anzitutto, gli attori, poi le scene e i costumi e le luci e, infine, se occorre, i macchinari e le musiche e le danze: questa è la regia" [26].

L'abilità del regista risiede nella capacità di controllare in modo unitario tutti gli elementi di uno spettacolo. Come campo di azione ha il palcoscenico, che può plasmare a suo piacimento attraverso l'utilizzo dell'illuminazione. Come suono ha il testo dell'opera, il testo musicale e la gestualità degli attori. Come interlocutori ha gli attori e come complici ha i tecnici e il pubblico[27].

Per la regia del *Don Carlo* è stato incaricato Robert Carsen. Nato a Toronto il 23 giugno 1954, a partire dagli anni Novanta si è contraddistinto come uno dei registi più innovativi per la messa in scena di spettacoli in cui, nel rileggere la drammaturgia operistica, ne ha risaltato l'essenza attraverso impianti visivi di raffinata estetica.

Dopo gli studi alla York University di Toronto, si trasferì a Londra per studiare recitazione alla Bristol old Vic theatre school. Lì uno dei suoi insegnanti gli disse che pensava che lui avesse la stoffa da regista e nel 1978 alla Bristol Intimate Opera allestì *L'incoronazione di Poppea* di Claudio Monteverdi. In seguito Carsen ha iniziato a toccare tutti gli autori più importanti. Ricordiamo inoltre la messa in scena di *Rusalka* di Antonín Dvořák (Parigi, 2002), *Contes d'Hoffmann* di Jacques Offenbach (Parigi, 2000), *Kát'a Kabanová* di Leoš Janáček (Anversa, 2000) e la *Traviata* (Venezia, 2004)[28].

Per comprendere come il maestro Carsen ha lavorato per portare in scena il *Don Carlo*, si propone una breve intervista a lui rivolta proprio nei giorni in cui sono avvenute le prove di regia dell'opera.

---

[26] https://www.lacomunicazione.it/voce/regia/
[27] Boccaccini, C. (2014). *La regia teatrale*. *Dalla pagina alla scena*. Gremese. p.17
[28] http://www.treccani.it/enciclopedia/robert-carsen_%28Enciclopedia-Italiana%29/

Che cosa significa per lei il Don Carlo?

Carlo è un'opera molto insolita per Verdi perché non è una normale storia narrativa ma ha elementi metafisici. È un pezzo strano, non è una narrazione come un Rigoletto, o una Traviata, o un'Aida. Sono presenti molti elementi passionali, ma con una strana sfumatura di profonda malinconia e profonda infelicità e di cultura storica massiccia: l'oppressione e l'attesa. Così nella produzione abbiamo cercato di trovare un modo di non ingombrare e affondare il tutto con tonnellate di scenari storici realistici, al fine di creare un'interpretazione psicologica dello spazio. Il palcoscenico è davvero uno spazio psicologico, è come essere nella testa di Don Carlo dove tutto è bloccato e non può uscire. E tutto si sviluppa a partire da questo. Non manca il punto di vista anticlericale verdiano, la natura della chiesa emerge molto chiaramente nel testo. Diamo spazio al periodo dell'Inquisizione e della distruzione degli esseri umani per diversi dogmi. E questo è il nostro tentativo di rispondere a tutto ciò.

Rispetto all'evento straordinario dell'alluvione del 12 novembre 2019, al di là dello stato d'animo, come ha riadattato la regia?

Non abbiamo cambiato affatto la messa in scena. E per messa in scena intendo produzione. In pratica abbiamo dovuto fare tutto il lavoro molto più velocemente, perché abbiamo perso 5 giorni. Lo spettacolo era già programmato per Strasburgo, quindi avevamo già pianificato tutto. Essendoci già occupati della produzione in precedenza, la messa in scena era la stessa, ma abbiamo dovuto riadattare i dettagli. Siamo stati in grado di dedicare molto tempo all'illuminazione. Si sono sforzati tutti al massimo per poter riuscire a mettere in piedi lo spettacolo al meglio.

Quali compromessi ha dovuto accettare?

Il compromesso più grande è stato quello di dover accettare di avere meno tempo per tutto. Si può fare teatro solo con il tempo. Il teatro è come la vita, la differenza è che nella vita non ci sono prove, si può fare solo una volta. In teatro si possono fare dei cambiamenti, ma noi dovevamo fare tutto in un tempo più breve. Tutti i reparti, persino i musicisti e il direttore Chung avevano meno tempo, tutto è stato compresso ma con molta concentrazione. Meno tempo per le prove tecniche significa meno tempo per tutto.

2.2.5 L'assistente alla regia

L'aiuto regista inizia a lavorare con il regista prima ancora che il cast venga scelto. Questi due professionisti collaborano cosi a stretto contatto che a volte l'aiuto regista è l'unica persona a cui il regista confida i suoi dubbi e se la loro collaborazione funziona, potrebbero lavorare per anni insieme.

L'aiuto regista nella fase dei provini si consulta con il costumista e lo scenografo e durante le prove annota sul copione tutte le indicazioni del regista riguardanti il testo, gli attori e le operazioni tecniche.

I suoi compiti sono innumerevoli: sostituisce il regista in caso di sua assenza, controlla lo stato delle prove, delle scene, dei costumi e cerca sempre di far rispettare l'ordine, possiede i recapiti degli attori e dei collaboratori per poterli contattare in qualsiasi momento. Lavora duramente e ascolta pazientemente le idee e i bisogni del regista, ma in caso di dissenso si permette di esprimerlo solo privatamente[29].

Marco Berriel, durante la produzione del *Don Carlo*, è stato l'aiuto regista di Robert Carsen. Egli è arrivato presso La Fenice agli inizi di Ottobre e si è occupato di seguire le prove e preparare attori, costumi e scene prima dell'arrivo di Carsen, che è arrivato agli inizi di Novembre.

Consultatosi prima dell'arrivo con il regista, quando è arrivato ha riferito ai maestri collaboratori e al direttore di palcoscenico quale sarebbe stato il piano. Il 6 ottobre nella Sala Loggione del Teatro La Fenice c'è stata la scelta dei figuranti. I candidati erano 17 e Burriel ha chiesto loro di rappresentare alcune scene per testare le loro capacità. Le scene rappresentate sono state tre: i figuranti devono fingere di rincorrere qualcuno, sono inseguiti e devono scappare, sono messi in riga con le mani congiunte e sguardo basso e devono procedere in avanti. Quel giorno era presente anche il responsabile dell'Atelier Costumi, Carlos Tieppo, per prendere le misure dei figuranti. Ogni volta che un nuovo figurante veniva scelto, Tieppo preparava una scheda con le misure, in quanto alle volte lo stesso figurante viene scelto per più spettacoli.

Marco Berriel è stato premier danseur con la compagnia di Maurice Béjart Ballet du XXe Siècle e la spagnola Compañia Nacional de Danza, e ha anche lavorato come artista ospite con varie compagnie di balletto. Ha debuttato come coreografo con Jeu de dames (La Scala, insieme a

[29] Boccaccini, C., Op. cit., p.58

Béjart). Pioniere dello stile flamenco-fusionista, ha lavorato con artisti come Lola Greco, Joaquin Cortes, Merche Esmeralda e Carmen Cortés. Nell'opera lirica ha lavorato come coreografo e direttore di scena con i direttori d'orchestra Riccardo Muti, Zubin Mehta e William Christie e i registi Pier Luigi Pizzi, Robert Carsen, Yannis Kokkos, Giancarlo Del Monaco e Herbert Wernicke tra gli altri (Carmen, Die Sieben Todsünden, Turandot, Die Frau ohne Schatten, Salome, Der Fliegende Holländer, Don Carlo e Iphigénie en Aulide). Ha vinto il Premio Nacional de Coreografía spagnolo ed è stato premiato al Certamen Coreográfico di Madrid [30].

2.2.6 Lo scenografo

Dopo aver letto il copione e ascoltato le idee del regista, lo scenografo si accinge a disegnare i bozzetti della scenografia. L'incontro tra il regista e lo scenografo è consigliabile che avvenga durante le prime prove di regia per diversi motivi: perché la fase di realizzazione delle scene può essere molto lunga; perché è utile agli attori conoscere il prima possibile lo spazio in cui si muoveranno; perché muoversi in anticipo consente allo scenografo di poter cambiare idea anche all'ultimo momento in caso di necessità[31].

Il suo compito, oltre che seguire l'installazione in teatro della scenografia, è anche quello di produrre oggetti per la scena, la cosiddetta attrezzeria.

Un bravo scenografo è in grado di praticare tutti i generi, per cui, una volta trovato un collaboratore affidabile, che comprende le sue idee e le traduce efficacemente, il regista dovrebbe tenerselo stretto [32].

È possibile distinguere indicativamente due categorie di scenografi: lo scenografo pittore/scultore e lo scenografo architetto/ingegnere.

Il primo può anche essere definito un "artista", ha comunemente una formazione accademica ed è quasi sempre anche costumista, infatti le soluzioni che generalmente propone sono essenzialmente visive, con un contenuto allusivo e metaforico. Ha un'idea di spazio e colori personalizzata e davanti al bisogno di elementi fisici in scena (come una sedia o un tavolo) egli propone espedienti simbolici. Il segno che "l'artista" imprime allo spettacolo è spesso molto evidente. Alle volte, portando motivazioni di tipo stilistico ed estetico, non segue il volere del regista e interpreta in maniera metaforica un copione che invece avrebbe bisogno di

[30] https://www.mariinsky.ru/en/company/choreographers/berriel/
[31] Boccaccini, C., Op. cit., p. 60
[32] Ibidem

un'ambientazione naturalistica. Durante il processo di ideazione, mostrerà al regista il suo stato di avanzamento tramite campioni di colore, pezzi di materiali e parlerà di soluzioni visive particolari. Non è detto che questo tipo di collaborazione finisca per rovinare lo spettacolo, anzi è necessaria per la realizzazione di spettacoli non naturalistici.
Lo scenografo architetto/ingegnere si presenta più come un tecnico specializzato. Dopo un colloquio con il regista, preparerà delle planimetrie o dei plastici della scena realizzati in cartone e le sue soluzioni, di stampo naturalistico, sfruttano l'utilizzo di materiali solidi e resistenti, le sue ambientazioni risulteranno proporzionate, comprensibili e funzionali. Il rischio di questo tipo di lavoro è quello per cui le scene potrebbero risultare fredde, poco fantasiose, i materiali utilizzati costosi e a volte pesanti e intrasportabili.
In conclusione, dipenderà dalla chiarezza di idee del regista saper scegliere l'uno o l'altro [33].

Massimo Checchetto è Scenografo e Direttore degli allestimenti scenici del Teatro la Fenice di Venezia, ha collaborato con grandi artisti del panorama teatrale internazionale, ha firmato le scene di numerosi eventi, mostre e produzioni liriche inaugurando nel 2013 la stagione lirica della Fenice con L'Africaine, tra i titoli recenti La Sonnambula, Juditha Triumphans, Don Pasquale, La Favorite, L'Amico Fritz e Mirandolina. Vive e lavora a Venezia dove ha curato le scenografie di eventi pubblici tra i quali la Regata Storica e dal 2014 il Gran Teatro di Piazza San Marco per il Carnevale[34].

Essendo il *Don Carlo* una coproduzione, l'allestimento è stato noleggiato dal Teatro di Essen. Il direttore degli allestimenti, Massimo Checchetto, si è recato in Germania per prendere visione dell'allestimento e parlare con i tecnici per capire come loro lo avevano montato sul palcoscenico. Dopodiché intorno al 20 Settembre 2019, dopo che l'allestimento era stato spedito in Italia, c'è stato un pre-montaggio al deposito del Teatro a Marghera. Durante la prova, Checchetto insieme al capo degli elettricisti e al capo dei macchinisti si sono resi conto della necessità di fare degli adattamenti per il palco della Fenice. L'allestimento di colore nero che rispecchia le tonalità cupe della trama dell'opera, era composto da tre pareti che seguivano il perimetro del palco, per essere riadattato al palco della Fenice è stato eliminato un corridoio dietro alla parete centrale in quanto la scena era troppo lunga.

[33] Boccaccini, C., Op. cit., pp. 62-64
[34] http://vela.avmspa.it/sites/default/files/MASSIMO%20CHECCHETTO.pdf

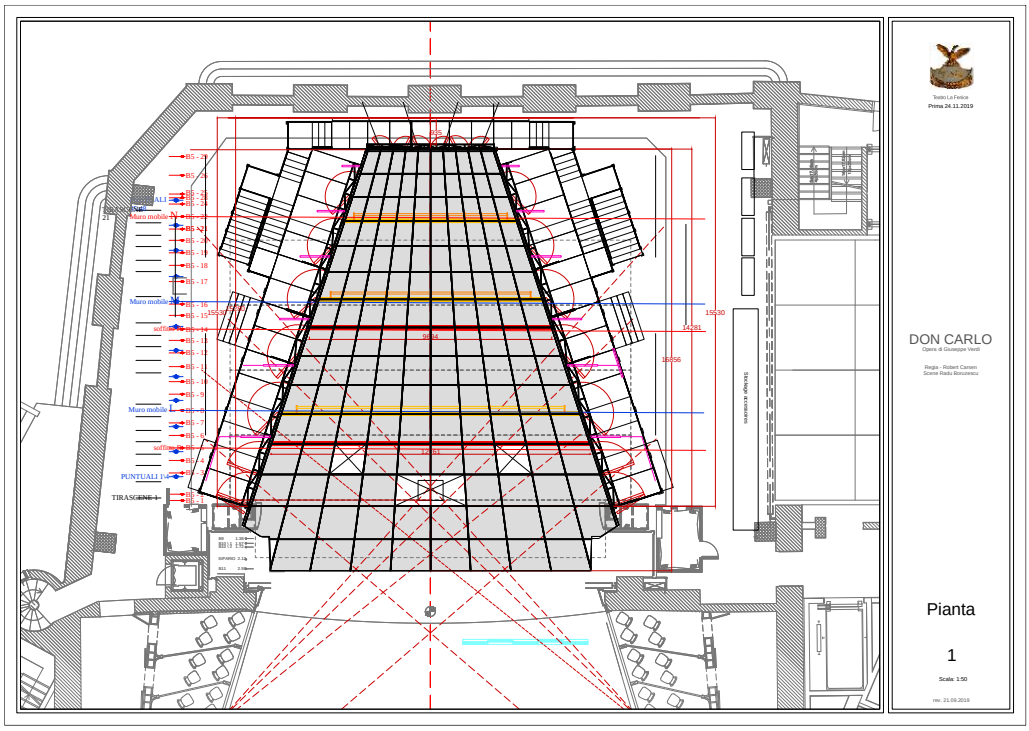


Fig.1 *Planimetria della scenografia riadattata per il Teatro La Fenice.*

2.2.7 Il costumista

Il compito del costumista è quello di disegnare i costumi, i quali possono essere poi o realizzati volutamente per lo spettacolo o noleggiati in sartoria. In entrambi i casi il costumista avrà bisogno di prendere le misure degli attori e poi provvedere alle varie prove costumi. Il regista non seguirà questa fase, ma verrà convocato quando i costumi saranno pronti. Il costumista comincia a svolgere il suo lavoro a prove di regia iniziate e termina dopo il debutto dello spettacolo. Abitualmente, durante le repliche qualcuno è sempre presente per sistemare eventuali guasti e lavare i costumi durante il giorno di risposo e generalmente è la sarta che si occupa di questo compito, una figura molto paziente e che gli attori considerano un punto di riferimento.

In linea di massima, far coincidere nella stessa persona i ruoli di scenografo e costumista potrebbe essere utile non solo perché questo permetterebbe di ottenere un'unità stilistica nell'allestimento, ma anche da un punto di vista economico. Questa soluzione è ideale per quel tipo di spettacolo che rientra nella categoria di quelli con un'ambientazione spazio-temporale imprecisa, quindi spettacoli non naturalistici. In questo caso la stessa mano che si occupa sia di scene che di costumi può sicuramente dare un senso di coerenza alla scena. Poiché in genere

non si fa un provino al costumista, conviene affidarsi a un costumista di cui si conosce e si apprezza già il lavoro, anche in base alla disponibilità economica del teatro [35].

Il Teatro La Fenice dispone di un Atelier Costumi, il cui responsabile è Carlos Tieppo, e di una sartoria, il cui responsabile è Emma Bevilacqua. L'Atelier si occupa principalmente di creare vestiti ex novo e si trova nelle Schiavine, mentre la sartoria si trova in teatro e si occupa di cose più tecniche come lavaggio, stiratura, manutenzione dei vestiti, modifiche e riadattamenti magari di costumi che sono arrivati in noleggio da altre produzioni.
Entrambi gli uffici hanno collaborato alla realizzazione dei costumi del *Don Carlo*. I costumi, come le scene, sono state prese in affitto dal Teatro di Essen perciò il lavoro è consistito maggiormente nel riadattarli alle misure dei nuovi attori.
La sartoria si è occupata anche di prendersi cura dei costumi durante tutta la produzione, fino all'ultima replica. Tant'è che durante l'alluvione, dati i danni subiti dal teatro, risultava difficile lavare i costumi tra una prova e l'altra ed Emma espose questo problema durante una riunione con la produzione, che si stava occupando di capire quali fossero i problemi di ogni reparto.

2.2.8 Il disegnatore luci

Nel 1822 all'Opera di Parigi venne utilizzato il primo impianto a gas, in occasione dell'allestimento dello spettacolo *Aladino ou la lampe merveilleuse* di Cicéri, Cambon e Daguerre. Questa rivoluzione ebbe un forte impatto sull'evoluzione estetica degli allestimenti teatrali. I più importanti teatri lirici europei in poco tempo lasciarono il vecchio sistema dei lumi a olio per i nuovi impianti, questi furono i primi esperimenti che precedettero l'avvento della luce elettrica, introdotta alla Scala nel 1883.
Nel 1891 alcune sconvolgenti scoperte cambiarono la funzione della luce in teatro: furono utilizzati i primi rudimentali proiettori con le lampade colorate. La luce fino a quel momento era stata utilizzata in palcoscenico per far vedere al pubblico cosa accadeva in scena, ora diventa una componente essenziale dello spettacolo.
Dalla fine dell'Ottocento a oggi, l'illuminotecnica è divenuto un settore in continua evoluzione e per questo motivo si è reso necessario formare vari tipi di professionalità a più livelli [36].

Ci sono varie figure professionali che in teatro si occupano di illuminotecnica:

[35] Boccaccini, C., Op. cit., pp. 65-66
[36] Sembiante, T., (2010). *Professione teatro. Produzione, allestimento, distribuzione.* Gremese. p.127

- L'elettricista, considerato il vero e proprio tecnico delle luci, è colui che fisicamente monta gli impianti, sistema i proiettori, i cavi, i dimmer ecc.;
- Il datore luci è il responsabile della sequenza delle luci durante le rappresentazioni, prepara e segue il "copione luci", lavora in consolle per tutta la tournée;
- Il disegnatore luci crea la sequenza luci, mette a punto il "piano luci o regia delle luci".

I bravi professionisti possiedono la capacità di adattare il proprio lavoro da regista a regista. Alcuni registi, probabilmente appartenenti alla vecchia generazione, preferiscono fare tutto da soli e quindi non lasciano spazio a questa figura, invece altri si affidano totalmente alla creatività del tecnico [37].

Le fasi del lavoro del *light designer* consistono in:

- Lettura del copione;
- Confronto con il regista, analisi del testo;
- Confronto con lo scenografo, il costumista e tutti gli altri collaboratori artistici;
- Prima elaborazione piano delle luci;
- Scelta dei collaboratori;
- Scelta del service e noleggio apparecchiature;
- Montaggio in teatro – posizionamento luci;
- Prove senza attori;
- Piano luci definitivo;
- Prove con gli attori;
- Prova generale – verifica definitiva;
- Debutto.

Per prima cosa il *light designer* può predisporre una prima elaborazione del piano luci, nella quale definisce in modo generico e preliminare le proprie scelte. Questa prima elaborazione si concentra anche sulla scelta degli apparecchi da utilizzare, come diffusori, proiettori, sagomature ecc. e sul loro posizionamento. Nello specifico, per quanto riguarda il *Don Carlo*, il light designer, Peter Van Praet, aveva già un piano luci definito, ovvero quello utilizzato durante le repliche a Strasburgo.

[37] Ibidem

Durante quella che è la fase del puntamento luci che consiste nella regolazione di ogni singolo apparato luminoso, Peter si è avvalso dell'aiuto del maestro collaboratore Roberta Ferrari e del datore luci Fabio Barettin per memorizzare il disegno luci all'interno della consolle computerizzata, di modo che durante lo spettacolo si potesse attivare rapidamente e senza errori l'illuminazione concordata in precedenza. Inoltre Peter e Fabio hanno lavorato a stretto contatto, in quanto Fabio si occuperà del disegno luci per le repliche presso il Teatro di Essen.

Peter Van Praet è stato il *light designer* del *Don Carlo* presso il Teatro La Fenice. Van Praet ha iniziato la sua carriera come direttore del reparto tecnico di illuminazione della Vlaamse Opera. Collabora regolarmente con Carsen, tra i lavori svolti insieme vediamo *Jenůfa*, *Kát'a Kabanová*, *La piccola volpe furba*, *The Makropulos affair* e *Richard III di Battistelli* (Vlaamse Opera), *La traviata* (La Fenice, Venezia)[38].

2.2.8 La compagnia di canto

Alex Esposito – Basso-baritono, Filippo II.

Il basso-baritono è un cantante il cui registro si colloca tra baritono e basso. Il termine è apparso alla fine del XIX secolo e le caratteristiche della voce sono la facilità di emissione nel registro acuto, il timbro scuro ma più chiaro di quello del basso.

Alex Esposito, interprete di Filippo II, debutta in assoluto in questo ruolo. Nato a Bergamo nel 1975, si è affermato presto come uno degli artisti più interessanti della sua generazione, ha collaborato con direttori quali Claudio Abbado, Pappano, Chung, Nagano, Gatti, Biondi, Chailly, Mariotti e registi come Mussbach, Guth, Vick, Michieletto, Alden, Pelly e Pizzi. Si esibisce regolarmente presso istituzioni musicali, tra cui Scala, Fenice, Wiener Staatsoper, Bayerische Staatsoper di Monaco, Salzburger Festival, Royal Opera House di Londra, Teatro Real di Madrid, Opéra National di Parigi [39].

Piero Pretti – Tenore, Don Carlo.

Il tenore è il più acuto dei registri maschili e la sua estensione viene fissata nelle due ottave comprese tra il do della seconda riga (do_2) e il do della quarta (do_4).

Piero Pretti, interprete di Don Carlo, debutta in questo ruolo. La sua attività professionale ha inizio con una tournée europea nel 2006 partecipando alla *Bohème* come Rodolfo. In seguito

[38] http://www.roh.org.uk/people/peter-van-praet
[39] Lirica e Libretto. Stagione 2019-2020. *Opera inaugurale.*

ha interpretato *La traviata* a Jesi, *Il trovatore* a Ravenna e, diretto da Riccardo Muti, *Iphigénie en Aulide* all'Opera di Roma. Dal 2012 calca i maggiori palcoscenici del mondo: la Scala, la Wiener Staatsoper, la Bayerische Staatsoper di Monaco, la Royal Opera House di Londra, il Théâtre des Champs Elysées e l'Opéra di Parigi, il Teatro Regio di Parma, l'Arena di Verona, il Teatro Regio di Torino e il Teatro Real di Madrid[40].

Julian Kim – Baritono, Rodrigo.

Il timbro di voce del baritono è grave e robusto, si colloca a metà tra il tenore e il basso.

Julian Kim interpreta di Rodrigo. Kim è nato a Seul, dove ha iniziato lo studio del canto per proseguirlo al Conservatorio di Milano, dove si è diplomato nel 2010 con Stelia Doz. Premiato ai concorsi Aragall, Biotte, Tebaldi, Viñas e Voci verdiane, dal 2008 si è esibito in Italia e all'estero in opere di Mozart, Rossini, Bellini, Donizetti, Verdi e Puccini. Dal 2010 collabora frequentemente con Myung-Whun Chung cantando *La traviata*, *Simon Boccanegra* e *La bohème* a Seul[41].

Marco Spotti – Basso, l'Inquisitore.

Il basso è una delle voci più gravi maschili.

Marco Spotti interpreta il ruolo del grande Inquisitore. Originario di Parma, si è diplomato in canto al Conservatorio Arrigo Boito della sua città natale. Ha vinto numerosi concorsi lirici internazionali tra i quali il Riccardo Zandonai, il Voci verdiane e il Viotti-Valsesia. Ha debuttato al Regio di Parma in *Un ballo in maschera* e in breve tempo è diventato ospite di molti teatri italiani e internazionali, come Scala, Teatro Comunale di Bologna, Opera di Roma, Teatro Real di Madrid, Arena di Verona, Teatro Massimo di Palermo, debuttando poi anche al Metropolitan di New York e al Covent Garden di Londra[42].

Leonard Bernad – Basso, il frate.

Leonard Bernad interpreta il ruolo di un frate. Di origini rumene, Bernad ha studiato alla National University of Music di Bucarest con Maria Slatinaru, proseguendo poi la sua formazione al Centre de Perfeccionament Plàcido Domingo di Valencia. Recentemente ha

[40] Ibidem
[41] Ibidem
[42] Ibidem

cantato nel *Don Giovanni*, in *Serse* di Händel, nella *Gioconda*, nelle *Nozze di Figaro*, in *Carmen*[43].

Maria Agresta – Soprano, Elisabetta di Valois.

Il soprano è la più acuta delle voci.

Maria Agresta interpreta il ruolo di Elisabetta di Valois. Agresta ha debuttato nel 2007 e, in seguito ai *I vespri siciliani* del 2011, ha ricevuto inviti dai maggiori palcoscenici internazionali. Nel 2012 ha ottenuto un grande consenso alla Scala nella *Bohème,* in seguito ha esordito al Metropolitan con *La bohéme* e nel 2014 si è aggiudicata il Premio Abbiati come miglior soprano[44].

Barbara Massaro – Soprano, Tebaldo.

Barbara Massaro interpreta il ruolo di Tebaldo. Nata nel 1994 a Milano, si è diplomata al Conservatorio Giuseppe Verdi di Milano, in viola nel 2015 e in canto nel 2016, sotto la guida di Silvana Manga. Recentemente è stata al Festival della Valle d'Itria per *Le donne vendicate* di Niccolò Piccinni, al Teatro Coccia di Novara per *Elisir d'amore* e all'Arena di Verona per *Carmen*.

Veronica Simeoni – Mezzosoprano, la principessa Eboli.

Il mezzosoprano è la voce femminile intermedia tra quelle di contralto e soprano.

Veronica Simeoni interpreta la principessa Eboli. Simeoni è nata a Roma e si è diplomata in canto al Conservatorio Antonio Buzzolla di Adria, proseguendo la sua formazione musicale all'Accademia Chigiana di Siena, all'Istituto Vecchio-Tonelli di Modena e all'Università di Stato di Sofia. Ha collaborato a prestigiosi progetti con registi e direttori nei teatri di tutto il mondo.

Tra i suoi impegni recenti: *Carmen* a Salerno, *Werther* a New York e Palermo, *Carmen* a Caracalla e *Nabucco* a Zurigo. A Venezia ha cantato in *Carmen* (2017 e 2013), *La Favorite* (2016), *Norma* (2015), *Il trovatore* (2014 e 2011) e *L'Africaine* (2013)[45].

Luca Casalin – Tenore, il conte di Lerma.

---

[43] Ibidem
[44] Ibidem
[45] Ibidem

Luca Casalin interpreta il conte di Lerma. Ha iniziato la sua carriera come baritono cantando in *Die Fledermaus*, *La bohème*, *Morte dell'aria*, *La prova di un'opera seria*, *Il barbiere di Siviglia* di Rossini e Paisiello. Dopo aver studiato come tenore con Sergio Catoni, si è specializzato nel repertorio di tenore di carattere e comprimario, cantando in *Pagliacci* (Beppe) alla Fenice di Venezia, *Manon Lescaut* (Edmondo) a Parma, *Arianna a Nasso* (maestro di ballo) a Genova, *I due Foscari* (Barbarigo) alla Scala[46].

Matteo Roma – Tenore , un araldo reale.

Matteo Roma interpreta il ruolo di un araldo reale. Classe 1994, di Treviso, sta completando gli studi al Conservatorio Girolamo Frescobaldi di Ferrara. Nel 2016, dopo aver debuttato in piccoli ruoli, si è classificato fra i vincitori del Concorso di Viterbo e si è esibito come solista nella *Petite Messe Solennelle* a Ferrara. Recentemente è stato Belfiore nel *Viaggio a Reims* nel circuito lombardo e Aronne nel *Mosè in Egitto* a Pisa e Novara.

Gilda Fiume – Soprano, una voce dal cielo.

Gilda Fiume interpreta il ruolo di una voce dal cielo. Nel 2009 si è diplomata presso il Conservatorio Giuseppe Martucci di Salerno e si è perfezionata poi all'Accademia di Santa Cecilia. Puro soprano lirico di coloratura, dopo essersi classificata in numerosi concorsi internazionali, ha debuttato come Leonora nel *Trovatore* al Teatro Donizetti di Bergamo.

Szymon Chojnacki – Basso, un deputato fiammingo.

Szymon Chojnacki interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Nel 2008 ha debuttato all'International Theater Studio di Lubecca e l'anno successivo ha interpretato il ruolo di Tom in *Un ballo in maschera*. Recentemente ha debuttato in Austria interpretando Stefano in *The Tempest* di Thomas Adès alla Wiener Staatsoper e vestendo i panni di Sarastro nella *Zauberflöte* a Baden[47].

William Corrò – Basso-baritono, un deputato fiammingo.

William Corrò interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Nato a Venezia nel 1981, ha intrapreso giovanissimo l'attività di mimo alla Fenice seguendo parallelamente lo studio del canto. Dopo il debutto nel 2007 nel *musical Il principe della gioventù* di Riz Ortolani, si è

[46] Ibidem
[47] Ibidem

esibito in vari teatri italiani cantando in opere di Händel, Mozart, Rossini, Donizetti, Verdi, Puccini, Gounod, Musorgskij e Britten.

Matteo Ferrara – Basso-baritono, un deputato fiammingo.
Matteo Ferrara interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Si è diplomato ad Adria, ma è nato a Padova, si è perfezionato nelle Accademie di Siena e Pesaro e ha studiato con Rajna Kabaivanska. Per la Fenice ha cantato in *Tosca* (2019), *Otello* (2013, 2012 e anche nella tournèe in Giappone), *Le nozze di Figaro* (2011), *Roméo et Juliette* (2009) e *Boris Godunov* (2008)[48].

Armando Gabba – Baritono, un deputato fiammingo.
Armando Gabba interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Nato a Parma, ha vinto il concorso Voci verdiane di Busseto e ha partecipato al *Rigoletto* diretto da Giuseppe Sinopoli. Ha poi cantato nei principali teatri italiani tra i quali la Scala. Per la Fenice dal 2010 ha interpretato numerose volte il ruolo di Douphol nella *Traviata* e nel 2019 e 2017 quello di Germont.

Claudio Levantino – Baritono, un deputato fiammingo.
Claudio Levantino interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Di origini palermitane, classe 1985, ha studiato presso l'Accademia Lirica del Mediterraneo e ha debuttato nel 2009 come marchese nella *Traviata* e Marullo in *Rigoletto* al Teatro Bellini di Adrano. Alla Fenice ha cantato nella *Scala di seta* (2019 e 2014), in *Gina* (2017), nel *Signor Bruschino* (2015 e 2016) e nella *Cambiale di matrimonio* (2015).

Andrea Patucelli – Baritono, un deputato fiammingo.
Andrea Patucelli interpreta il ruolo di un deputato fiammingo. Si è formato presso il Conservatorio Luca Marenzio di Brescia e ha debuttato in seguito al Teatro Magnani di Fidenza nella *Sonnambula*. Ha calcato palcoscenici italiani e internazionali, fra i quali il Comunale di Bologna, il Regio di Torino, il Regio di Parma, il Verdi di Busseto, il Petruzzelli di Bari, il Bellini di Catania, l'Opera Theatre di Göteborg, il Megaron di Atene, l'International Opera Festival di Wexford, il Festival Mozart de La Coruña[49].

[48] Ibidem
[49] Ibidem

2.2.9 Il maestro del coro

Il ruolo del maestro del coro è quello di preparare il coro per lo spettacolo. Claudio Marino Moretti, maestro del coro presso il Teatro La Fenice e incaricato di preparare il coro per lo spettacolo del *Don Carlo*, ha cominciato la sua formazione presso il Conservatorio di Brescia e si è diplomato in pianoforte al Conservatorio di Milano con Antonio Ballista.

Ha collaborato per alcuni anni con Mino Bordignon ai Civici Cori e successivamente con Bruno Casoni al Teatro Regio di Torino. Ha fondato il Coro di voci bianche del Teatro Regio e del Conservatorio Giuseppe Verdi di Torino con il quale svolge un'intensa attività didattica e concertistica. Dal 2001 al 2008 è stato maestro del Coro del Teatro Regio di Torino, dal 2008 è maestro del Coro del Teatro La Fenice di Venezia. Svolge regolarmente attività di accompagnatore liederistico con cantanti tra i quali Markus Werba, Veronica Simeoni, Monica Bacelli, Mirko Guadagnini, Oksana Lazareva, Gloria Banditelli[50].

2.2.10 I maestri collaboratori

I maestri collaboratori sono professionisti in grado di ricoprire il ruolo di pianista di sala, maestro collaboratore di palcoscenico, maestro suggeritore, direttore della banda di palcoscenico, pianista accompagnatore del coro, pianista accompagnatore per la danza.

La figura del maestro collaboratore racchiude in sé diversi ruoli. Il primo è quello del maestro suggeritore, a cui purtroppo non viene dato più rilievo né all'estero né in molti teatri italiani. Egli ha un compito difficile e fondamentale, cioè deve anticipare di un movimento il gesto del direttore e suggerire in anticipo il testo ai cantanti. […]

Poi c'è il maestro alle luci che deve sapere benissimo cosa succede a livello registico in quanto le prove luci spesso iniziano a ridosso della prima e sono pochissime. Il regista, per esempio, può anche chiedergli aiuto per capire cosa stia succedendo in scena se il suo assistente non è presente. Egli deve dare tutti gli effetti nei momenti precisi, che non sempre sono musicali, ma a volte sono a vista sull'azione di una comparsa, di un cantante o di un attacco del direttore d'orchestra e quindi bisogna stare estremamente attenti. Ad esempio il Maestro Chung ha la tendenza a non aspettare gli applausi e va avanti dato che lui ricerca un fraseggio infinito nella musica. La bellezza della sua direzione è questa: ti siedi, incomincia l'opera e sei rapito da questo fraseggio che inizia dal primo accordo del preludio e finisce con l'ultima nota dell'opera. E in questo caso devi sapere che l'effetto luci va dato subito. La cabina luci nello specifico della Fenice è collocata nella galleria e da quella posizione

[50] https://events.veneziaunica.it/it/content/claudio-marino-moretti

bisogna vedere cosa succede sul palcoscenico, prestando attenzione anche a movimenti molto piccoli. La difficoltà è maggiore nelle opere contemporanee in cui, se inizi a seguire a vista, perdi in un attimo il filo sullo spartito che non è facilissimo da controllare in quanto si hanno pochi riferimenti musicali. Un'altra figura è il maestro di palcoscenico che si occupa delle entrate e delle uscite dei singoli, del coro, delle comparse, e dei segnali di movimento, con dei richiami che in Fenice soprannominiamo mici. Tipo quello che si fa per chiamare i gatti. Li usiamo perché sembra che questo suono non corra troppo e quindi non rischi di venir sentito in platea[51].

Un maestro di palcoscenico ha varie responsabilità, tra cui: coordinare i macchinisti, dare il via ai sipari, alle americane e ai cambi di scena. Inoltre, a volte ha la necessità di rimanere in contatto con la cabina luci per comunicare al maestro alle luci alcuni via particolari per potersi regolare con gli effetti.
Il maestro di sala è invece il pianista che ha il compito di preparare la compagnia, i cantanti e che si occupa delle musicali con il direttore, diventando il suo braccio destro che prende in mano la compagna in caso in cui il direttore non ci sia.
Un ulteriore ruolo è quello del direttore musicale di palcoscenico, che coordina il lavoro di tutti i maestri. Il suo compito risulta essere molto difficile in quanto deve anticipare il gesto del direttore per far si che il suono arrivi al pubblico perfettamente insieme a quello dell'orchestra.
In particolare i maestri che hanno collaborato alla produzione del *Don Carlo* sono: Roberta Ferrari che è stata maestro alle luci; Raffaele Centurioni che è stato maestro di palcoscenico e Maria Cristina Vavolo che è stata maestro di sala insieme a Paolo Polon.

2.3 Il team tecnico

2.3.1 Il direttore generale

Il direttore generale di un teatro generalmente si occupa di disporre interventi finanziari a sostegno delle attività dello spettacolo. Egli svolge verifiche amministrative e contabili, ispezioni e controlli sugli enti sottoposti a vigilanza e sui soggetti beneficiari di contributi da parte del Ministero.

Nello specifico, il direttore generale del Teatro La Fenice è il Dott. Andrea Erri. Egli è a capo sia della direzione amministrativa e di controllo che della direzione marketing. Si occupa, inoltre, del *fundrasing* del Teatro e dispone le politiche di biglietteria, le scontistiche, i prezzi e

[51] https://www.operaclick.com/interviste/roberta-ferrari-ci-racconta-la-figura-del-maestro-collaboratore

cerca costantemente di trovare e promuovere delle iniziative di miglioramento del servizio teatrale.

2.3.2 Il direttore di produzione

Il compito del direttore di produzione è quello di predisporre l'organizzazione tecnica e logistica, di assicurare il regolare svolgimento della produzione, sia in fase di preparazione che in quella di realizzazione, garantendo il rispetto dei tempi previsti dal piano di lavorazione e delle prescrizioni contenute nel budget.

Il lavoro del direttore di produzione si snoda in diverse fasi. Nella fase di pre-produzione prende parte alla riunione di progettazione esecutiva, in cui vengono definiti gli obiettivi da raggiungere e le risorse disponibili. Una volta individuate le esigenze di ogni reparto, il direttore elabora un piano di lavorazione in cui viene predisposto il lavoro da farsi in funzione delle scadenze prefissate e dei vincoli imposti dal budget. L'obiettivo è quello di essere il più efficienti possibili, ovvero di raggiungere il miglior risultato possibile minimizzando i costi ed evitando spese inutili e sprechi.

Nella fase di produzione il direttore è a capo della struttura tecnica, coordinando le varie operazioni e assicurando il rispetto dei tempi previsti dal piano di lavorazione.

In post-produzione il ruolo del direttore di produzione consiste nella redigere il consuntivo finale, che tiene conto degli scostamenti tra il budget di previsione e le spese effettivamente sostenute [52].

Bepi Morassi è il direttore di produzione del Teatro La Fenice. Regista e Veneziano, è stato allievo di Giovanni Poli, ha debutta nel 1979 nella prosa e cinque anni dopo nella lirica. Particolarmente interessato al teatro del Sei-Settecento, si avvicina per la prima volta all'opera con *Il caffè di campagna* di Galuppi, *Prima la musica, poi le parole* di Salieri e *Der Schauspieldirektor* di Mozart.

Tra gli impegni recenti ricordiamo l'inedito donizettiano *Pietro il Grande* al Festival della Valle d'Itria e per il Teatro La Fenice *L'elisir d'amore*, *Il barbiere di Siviglia*, *L'inganno felice*, *La sonnambula*, *La scala di seta*, *Il signor Bruschino*, il dittico *Agenzia matrimoniale* di Roberto Hazon – *Il segreto di Susanna* di Ermanno Woll-Ferrari e nel 2017 *Gina* di Francesco Cilea [53].

[52] http://www.ilcorto.eu/tecnica/avanzata-per-i-cortometraggi/il-direttore-di-produzione.html
[53] https://www.fondazionepergolesispontini.com/bepi-morassi_biografia/

Il direttore di produzione viene aiutato e supportato nel suo lavoro dai membri dell'ufficio produzione e logistica, Lucia Cecchelin e Silvia Martini. Lucia e Silvia si occupano di compilare giornalmente l'o.d.g. (ordine del giorno) e poi durante il mese anche l'ordine del mese. Questo lavoro implica una coordinazione costante con l'ufficio allestimenti, con l'ufficio marketing e stampa, con la regia e l'orchestra per riuscire ad incastrare i bisogni di tutti e raggiungere l'obiettivo, ovvero la messa in scena degli spettacoli, in modo efficace.

Per comprendere le scelte del direttore di produzione e il suo approccio lavorativo, si propone di seguito una breve intervista a lui rivolta durante le repliche del *Don Carlo*.

Come viene pianificato un progetto di produzione di uno spettacolo?

Per essere pianificato lo spettacolo deve essere ben noto. Cioè la cosa fondamentale all'inizio è conoscere il progetto di spettacolo in tutte le sue componenti. E le sue componenti sono fisiche, ma anche componenti umane. Nel senso che, chiaramente va conosciuto in ogni dettaglio, per quanto possibile, l'allestimento (le scene) e a monte ancora va conosciuta l'opera (cioè quello che si vuole realizzare); vanno conosciute tutte le componenti che compongono la drammaturgia sia teatrale che musicale perché è un cosa fondamentale. Dico la cosa più banale, che ci sia o meno il coro, che ci siano 50 interpreti invece di 3, oppure che uno spettacolo sia di una durata particolare. Per esempio, pianificare Pinocchio è completamente diverso (con tutto il rispetto) anche solo dal punto di vista quantitativo, che pianificare il Don Carlo, la prima opera di un'ora e mezza e la seconda di 4 ore e mezza. Tutte le complicazioni concernenti la drammaturgia e la musica vanno inserite nel piano produzione. Perciò chi fa questo lavoro deve conoscere bene anche la storia della musica, perché devi maneggiare un prodotto del quale devi essere a conoscenza. È chiaro che ti può capitare di fare un'opera ignota, però in quel caso studi l'argomento. Una volta valutato questo, è chiaro che già cominci a pensare quanto pesa di più il lato musicale e quanto quello teatrale. Quando fai questo mestiere sei un po' il regista occulto, quello che garantirà che la buona riuscita delle rappresentazioni. Non a caso chi fa questo mestiere proviene da, più o meno, questo ambiente (ovvero dalla regia o dalla direzione di palcoscenico in senso ampio e alto). Non c'è nessuno che fa questo mestiere nascendo come musicista puro, poiché tutti dobbiamo avere un rapporto con la musica, ma nessuno è musicista puro. Costoro tendono a vedere una zona molto localizzata del fatto produttivo, cioè se è un'orchestrale allora guarderà solo all'orchestra ecc. Sono infatti abituati ad essere estremamente parcellizzati,

tant'è che ragionando con un professore d'orchestra lui parlerà del suo strumento, ma ancora di più parlerà del suo strumento studiato con il suo maestro. Ci sono delle eccezioni, ma in generale questo mestiere non possono farlo perché sono racchiusi nella loro dimensione.

Dopo aver compreso l'opera, bisogna capire l'allestimento. Cosi capisci quante ore ci vogliono, se è complicato, quanti e quali tecnici ci vogliono ecc. Quando mi riferisco all'elemento umano, dico che anche questo è determinato. Non è solo la quantità di persone impiegate, ma anche chi è impiegato perché ovviamente a seconda di chi sono i titolari dello spettacolo (ovvero regista e direttore d'orchestra) è chiaro che ti muovi in maniera differente. Ogni persona è diversa, più o meno veloce, più o meno pignola, da cui scaturisce la necessità di trattarla in modo diverso e con tempi ed approcci diversi.

Purtroppo mancano i tempi, i format produttivi attuali che facciamo noi (intesi come teatri che fanno più produzioni) hanno inevitabilmente compresso le fasi di prova e quindi i cosiddetti ospiti devono uniformarsi a questa situazione. È cambiato anche il modo di progettare, bisogna arrivare un pochino più pronti rispetto a una volta dove si avevano i cuscinetti per provare e vedere se funzionava. Adesso è necessario avere la mente allenata ad arrivare più velocemente al risultato e quindi già questo crea delle situazioni un po' di conflitto. In questa situazione c'è poi gente che viene scritturata ma nel momento di inizare a lavorare si tira indietro adducendo motivazioni varie.

La cosa divertente è che questo è un lavoro in partenza di scomposizione in fase di studio, di preparazione, di progettazione e poi progressivamente questa scomposizione di elementi è la base per andare a pianificare il tutto. Perché ognuno di questi elementi viene pianificato in maniera che progressivamente si unisca agli altri, è un po' una piramide. Poi è abbastanza chiaro, c'è l'elemento musicale e l'elemento scenico e questa è la grande scomposizione. Poi hai visto nelle prove l'elemento musicale viene scomposto all'inizio, prima il direttore d'orchestra si occupa delle prove con l'orchestra, con i cantanti, con il coro e poi un po' alla volta li metti insieme. Stessa cosa con l'elemento scenico, il regista comincia a lavorare con gli attori, nel frattempo si costruiscono le scene e così via. Cioè sono tutti elementi che si compongono via via. Allora quando fai questo mestiere devi essere abbastanza padrone dell'argomento per sapere quando vengono creati gli appuntamenti. Perché quando nasce l'appuntamento i singoli elementi devono essere in grado di sopportare l'appuntamento, perché già l'appuntamento sarà una difficoltà. L'assieme è l'appuntamento clou dove tutti gli elementi che devi mettere insieme (cantanti, scene, coro, orchestra etc.) devono filare, è

lì il vero problema. Superato il primo assieme, dove devi fare in modo che in qualche modo tutti si parlino, anche la recita verrà più semplice. La tua capacità sta nel fare in modo che tutti gli elementi confluiscano in maniera costruttiva, che non ci siano intoppi perché in generale ci sono spesso problemi. Ci sono talmente tanti intoppi, anche solo per esempio se parliamo dell'allestimento: la scena bene o male ha una sua dimensione e un suo valore estetico e a sé stante, è una roba che deve funzionare, poi la gente dentro la muovi ma va bene; invece i costumi vanno indossati e la corporeità è fondamentale, per esempio quando presentano i progetti i più inesperti arrivano e disegnano questi bozzetti bellissimi (che sembrano le sorelle Fontana) e dopo si ritrovano la sera per la prima prova costumi poco pratici e allora devono cambiare tutto, non si rendono conto che il costume va indossato e va mosso; invece Carlos ha una sua folle capacità, lui non fa i bozzetti ma mette su dei pupazzetti i vestiti e le idee che ha quindi vedi già una tridimensione.

Questo significa questo mestiere, ti danno tutti gli ingredienti dell'insalata e tu la devi mettere insieme.

C'è una attenzione particolare nella produzione dello spettacolo che inaugura il cartellone?

In un certo senso si, c'è un'attenzione particolare soprattutto perché quasi sempre è uno spettacolo particolare. Quello di apertura è uno dei due/tre spettacoli più impegnativi della stagione. Quindi inevitabilmente ci si dedica di più. Dopo di che è chiaro che essendo l'inaugurazione di stagione c'è tutto un apparato intorno che ci lavora, e quindi la produzione non è solo un problema di produzione dello spettacolo ma c'è anche tutta una serie di micro eventi che le gravitano interno e sono da tenere presente. Lo spettacolo in sé viene seguito nella stessa maniera. È chiaro che, quasi sempre, è uno spettacolo che pone un impegno maggiore perché il titolo, gli artisti, l'allestimento etc è tutto più complicato, più di livello rispetto magari ad altri spettacoli, sempre di livello. Poi il fatto è anche che, quasi sempre, in quello spettacolo lì si dedica durante il periodo precedente della messa in scena più attenzione. Non tanto perché sia uno spettacolo inaugurale e quindi lo si fa per definizione, ma perché appunto quasi sempre è uno dei 2/3 spettacoli più rilevanti dal punto di vista dell'impegno del teatro.

Mi può parlare della differenza tra la produzione di uno spettacolo di repertorio e una nuova produzione?

Chiaramente lo spettacolo di repertorio è uno spettacolo che in quanto repertorio puro è conosciuto in tutti i suoi elementi, essendo stato rifatto più volte e da più tempo. L'unica variante che ci può essere in uno spettacolo di repertorio sono il direttore d'orchestra e gli interpreti. E lì diventa più un lavoro di adattamento, più che un lavoro di realizzazione vero e proprio, e quindi chiaramente i tempi realizzativi sono inferiori, le difficoltà inferiori ma perché sai già non solo com'è posto il problema, ma anche tutto sommato la risoluzione. E quando si va in scena con un repertorio i tempi sono obiettivamente e inevitabilmente molto più ristretti. Quando abbiamo il Barbiere, l'Elisir ma anche la Traviata, in palcoscenico si va un paio di giorni.

2.3.3 Il direttore di scena o palcoscenico

Il lavoro del direttore di palcoscenico consiste nel prendersi cura di varie mansioni, egli si occupa sia degli aspetti tecnici, sia delle esigenze dei cantanti e di tutta l'equipe artistica, connettendo il team artistico a quello tecnico.

Il direttore di palcoscenico è presente durante qualsiasi aspetto della produzione dello spettacolo. È sul palco durante il montaggio e lo smontaggio degli allestimenti, verifica che i lavori di attrezzeria procedano correttamente ed è pronto a rispondere alle esigenze dei componenti tecnici e artistici dello spettacolo.

Egli è presente alle prove dal primo giorno, cerca di comprendere il prima possibile le esigenze del regista e delle altre figure dell'equipe artistica, facendo il possibile per creare delle condizioni favorevoli di lavoro. Nei momenti di tensione o di disaccordo lui è la figura di riferimento, pronto a mediare per ristabilire un clima adatto e risolvere situazioni di criticità.

Lorenzo Zanoni è stato il direttore di palcoscenico per il *Don Carlo*. Egli ha subito cercato di stabilire un buon rapporto con l'assistente alla regia, Marco Berriel, per capire come procedere durante le prove. Dal primo giorno di prove ha segnato qualsiasi dettaglio sul copione, dagli ingressi e le uscite dei cantanti e delle comparse, ai momenti in cui avviene il cambio di scena, i cambi d'abito e la necessità della presenza di alcuni elementi in scena. In questo modo era in grado di aiutare i cantanti e le comparse a ricordarsi quello che gli sfuggiva durante le prove e di aiutare gli attrezzisti suggerendogli dove posizionare gli oggetti di scena. Inoltre è sempre stato pronto e in grado di risolvere qualsiasi problematica, come quando il coro ha portato all'attenzione il fatto che il *Don Carlo* richiedesse loro di partecipare a troppe prove in un periodo in cui erano in atto altri spettacoli.

2.3.4 L'ufficio stampa

L'ufficio stampa è quell'organo che diffonde le notizie per conto di aziende, organizzazioni ed enti pubblici e la sua funzione è prettamente giornalistica. Gli addetti stampa si occupano della comunicazione con l'esterno, forniscono informazioni ai media quali gli eventi pubblici imminenti, le opportunità di intervista e le date promozionali. Inoltre, oltre ad utilizzare media tradizionali, oggi si servono anche dei nuovi media: social network, blog, newsletter e alle volte podcast.

L'ufficio stampa della Fenice si è occupato di gestire tutti i comunicati stampa riguardanti la prima di stagione del teatro e di produrre un nuovo progetto chiamato "La Fenice in Piazza" di cui parlerò in seguito.
Barbara Montagner è la responsabile dell'ufficio stampa e collabora insieme a Elisabetta Gardin, Alessia Pelliciolli, Thomas Silvestri e al Social Media Manager Pietro Tessarin.

2.3.5 L'ufficio marketing

Le attività che generalmente un ufficio marketing svolge sono molteplici: sviluppare, applicare e monitorare strategie di marketing ed attività promozionali; analizzare la demografia per delimitare i mercati di destinazione per nuovi prodotti, marchi o servizi; monitorare le strategie di marketing della concorrenza per misurarne l'impatto; seguire gli effetti delle strategie di marketing applicate; mantenersi aggiornati sui trend di mercato e requisiti per garantire che le strategie di marketing siano al passo con i tempi.

Oltre a tutto ciò, l'ufficio marketing della Fenice si occupa di trovare potenziali partner e stipularne i contratti di collaborazione. L'amministrazione viene in aiuto in questo compito, in quanto si occupa di controllare la burocrazia legata agli esborsi. Per giunta l'ufficio si occupa anche di organizzare parte degli eventi che si tengono a teatro, come: la cena che segue la prima di stagione, sfilata legata alla fashion week di Venezia, eventi voluti dai partner del teatro.
Quando sono in programma degli eventi, l'ufficio marketing deve riferirne i dettagli all'ufficio produzione così che vengano inclusi nell'ordine del giorno e del mese.
All'interno dell'ufficio marketing lavora Laura Coppola, con cui ho avuto il piacere di collaborare durante la mia esperienza a Teatro e che ho avuto il piacere di intervistare (vedi intervista capitolo 4).

La direzione dell'ufficio marketing è affidata ad Andrea Erri, che è anche direttore generale del Teatro La Fenice.

2.3.6 L'archivio storico

L'Archivio Storico del Teatro La Fenice custodisce tutta la sua attività a partire dai primi documenti della sua nascita. Questo tipo di archivio è unico al mondo assieme all'Archivio storico del Teatro Regio di Parma.

Il database ospita informazioni e documenti relativi a: cronologia, locandine, manifesti e avvisi, libretti d'opera originali, lettere autografe, manoscritti, spartiti, documenti sulle coreografie, documentazione e fotografie di scena degli spettacoli, bozzetti originali, modellini scenici, documenti amministrativi, dei più importanti nomi dell'Otto e Novecento.

Marina Dorigo e Franco Rossi lavorano presso l'Archivio storico, che è situato in uno stabile nei pressi del Teatro. L'archivio nel progetto del *Don Carlo* ha rivestito un ruolo importante per quanto riguarda la promozione dello spettacolo, vedremo in seguito in che modo.

2.3.7 I macchinisti

I macchinisti fanno parte del team tecnico, il loro abbigliamento è caratterizzato da una cintura con una borsa di cuoio con delle tasche all'interno delle quali ci sono vari attrezzi (chiodi, pinze, cacciaviti ecc.) e un particolare alloggiamento per il martello, strumento indispensabile per un macchinista.

Questi tecnici provvedono materialmente al montaggio delle scenografie sul palco e salgono sulla graticcia a manovrare le corde sulle quali verranno attaccati gli stangoni sui quali si appenderanno i fondali e le americane (sulle quali si attaccheranno i proiettori). Durante lo spettacolo effettuano i cambi di scena, manovrano le macchine per il fumo, per il vento, per i tuoni e i rumori necessari alla rappresentazione [54].

Il capomacchinista è il referente principale del direttore di scena, in quanto è il responsabile dei montaggi e smontaggi delle scenografie. Provvede ad organizzare i cambi di scena, coordinando i macchinisti della compagnia. Egli è presente durante le prove in palcoscenico, in caso dovesse intervenire per eventuali modifiche e per assicurarsi che tutti i meccanismi, i congegni e le varie apparecchiature funzionino.

[54] Sembiante, T., Op. cit., p. 152

Nel caso del Teatro La Fenice il capomacchinista è Roberto Rizzo, il quale durante la preparazione della scenografia del *Don Carlo* si è costantemente consultato con il direttore degli allestimenti, Massimo Checchetto.

2.3.8 Gli elettricisti

Il compito degli elettricisti è quello di predisporre l'impianto luci, quindi montaggio e smontaggio di tutte le attrezzature e strumenti che fanno parte dell'illuminazione dello spettacolo. Partecipano alle prove luci per essere disponibili in caso ci sia la necessità di fare delle modifiche [55].

Il capo elettricista del Teatro La Fenice è Fabio Barettin, il quale dirige le operazioni della squadra e comunica e collabora direttamente con il *light designer*. Essendo egli anche il datore luci, si occupa anche dei puntamenti, registrando il disegno luci mediante una consolle computerizzata.

2.3.9 Gli attrezzisti

Gli attrezzisti hanno il compito di provvedere a tutti gli elementi di attrezzeria necessari allo svolgimento dell'opera, assicurandosi che questi entrino ed escano dalla scena nei giusti momenti e che siano disposti correttamente[56]. Gli elementi di attrezzeria sono ciò che non fa parte dell'arredamento o dei costumi di scena, quindi parliamo di una sedia o un tavolo o nel caso del *Don Caro* per esempio le bare o il teschio.
Il Teatro La Fenice dispone di un area dedicata all'attrezzeria dove gli attrezzisti possono occuparsi della manutenzione o della creazione di questi oggetti.

[55] Sembiante, T., Op. cit., p. 153
[56] Sembiante, T., Op. cit., p. 156

TERZO CAPITOLO: allestimento dello spettacolo

3.1 La coproduzione

L'utilizzo della coproduzione si è diffuso recentemente in tutti i settori del teatro italiano e a livello internazionale, una pratica di lavoro alquanto eccezionale fino agli anni '80 dello scorso secolo. Il fine è quello di unire le forze per uno scopo comune, puntare a un miglioramento quantitativo e qualitativo e aumentare le possibilità di distribuzione dello spettacolo.

Si possono individuare due tipi di coproduzione[57] :

1) Una *collaborazione alla produzione*. Un'istituzione può decidere di sostenere il progetto di spettacolo di una compagnia, offrendo un contributo destinato a ricoprire determinate spese destinate alla copertura di una parte dei costi di produzione e altre spese riguardanti l'affitto degli spazi, attrezzature e servizi. Concordate le linee guida del progetto, la compagnia sarà interamente responsabile della gestione della produzione, assumendosi ogni rischio economico. Inoltre, in genere, godrà di un'autonomia artistica e organizzativa.
2) Una *coproduzione propriamente detta*. In questo caso due, o più, imprese concordano di realizzare uno spettacolo insieme. Al fine di implementare un progetto artistico e organizzativo comune, si valutano le facoltà di tutte le parti – professionalità, attrezzature, strutture, mezzi finanziari - che ognuno può impiegare e si dividono compiti e oneri.

Queste due tipologie si fondano su dei presupposti comuni:

- Culturali: i partner devono riconoscersi in una concezione di teatro simile, così da poter giustificare il loro percorso insieme;
- Artistici: i partner aspirano ad una crescita reciproca;
- Organizzativi: puntano entrambi ad ottimizzare la produzione attraverso l'integrazione di mezzi e competenze;
- Economici: in quanto si hanno più risorse.

Una coproduzione, perciò, può essere messa in atto solo in presenza di questi fattori che vanno rapportati al singolo progetto.

Nella prima opzione, ovvero nella collaborazione alla produzione, l'istituzione aderisce o commissiona il progetto. Alla compagnia spetta il compito di gestire la produzione, sia dal

[57] Gallina, M., Op. cit., p. 261

punto di vista amministrativo che dal punto di vista organizzativo, e ne assume in proprio i rischi. L'istituzione fornisce i mezzi e i servizi per portare a termine il progetto, parliamo quindi di disponibilità di spazi attrezzati, di personale, attrezzature elettriche e foniche, alloggi, ufficio stampa, realizzazione di materiale promozionale e altro ancora. Generalmente la quota di partecipazione dell'istituzione dipende dal livello di coinvolgimento. L'investimento finanziario può essere consistente, ma i vantaggi al livello organizzativo e amministrativo sono evidenti. In questa tipologia di coproduzione, nonostante sia pratica poco diffusa, è possibile che l'istituzione riceva un parziale recupero dell'investimento iniziale attraverso i ricavi derivati dalla messa in scena dello spettacolo. Si decide in anticipo la modalità, può essere un importo fisso a recita, una percentuale sui ricavi o sugli eventuali utili [58].

La seconda opzione di coproduzione si rivela essere più complessa quando sono due imprese ad unirsi. Le motivazioni che, in genere, spingono alla decisione di una coproduzione possono essere di vario tipo [59]:

- l'interesse di un'istituzione a lavorare con un regista e/o con degli attori impegnati con un'altra istituzione;
- la volontà di due imprese di confrontarsi e verificare delle affinità;
- l'ingente impegno dell'allestimento;
- la necessità di una compagnia senza sede di trovare un partner;
- il desiderio di allargare il mercato.

In generale, le coproduzioni possono avvenire tra due o più partner e il punto di partenza della collaborazione potrà essere deciso in anticipo, per esempio il testo e il progetto di spettacolo, o in seguito.

Stabilito il tipo di collaborazione e le linee generali del progetto, le istituzioni coinvolte dovranno accordarsi su degli aspetti di fondo:

- la scelta dei collaboratori artistici e degli attori;
- tempi e sedi di lavoro e del debutto;
- la diffusione dello spettacolo: decidere in quale sede ospitare la presentazione, eventuali obiettivi di distribuzione e di utilizzazione successiva (per esempio riprese televisive), sia dal punto di vista economico che tempistico.

[58] Gallina, M., Op. cit., p. 262
[59] Gallina, M., Op. cit., p. 264

A questo punto le istituzioni coinvolte dovranno prendere delle decisioni riguardanti le componenti gestionali relative alla produzione e alla diffusione dello spettacolo. Le direzioni artistiche e organizzative, solitamente, definiscono gli aspetti progettuali e strategici. Per quanto riguarda gli ambiti esecutivi generali, le parti coinvolte potranno decidere di operare in team composti dai rispettivi quadri organizzativi, amministrativi e tecnici. Gli aspetti gestionali potranno essere definiti all'interno delle parti, oppure essere affidati a quadri esterni. Tutti questi accordi vanno definiti e condivisi fin dall'inizio.

Per quanto riguarda la componente organizzativa, occorre decidere:

- chi saranno i collaboratori, gli attori e i tecnici, i quali potrebbero essere ripartiti sulla base delle persone;
- il tipo di responsabilità nei rapporti con enti, istituzioni, altri coproduttori;
- le modalità e le responsabilità relative alla distribuzione e allo sfruttamento dello spettacolo dopo il debutto.

Per quanto riguarda la promozione e l'immagine:

- le modalità di annuncio della collaborazione.

Ciò che compete alla componente amministrative è:

- l'individuazione dei responsabili e dei modi di operare;
- definizione di un bilancio preventivo;
- definizione della percentuale di partecipazione delle parti.

La componente tecnica dovrà prendere in considerazione:

- dove e come realizzare le scene, i costumi e tutto l'allestimento;
- analizzare il budget di settore, i tempi di montaggio, l'organico tecnico, i trasporti;
- analizzare le attrezzature tecniche, elettriche e foniche di tutte le parti coinvolte;
- definire il team tecnico.

Il Teatro La Fenice ha scelto di aprire la stagione 2019 con una coproduzione, quella del Don Carlo. Il progetto artistico è stato condiviso con altri due teatri: l'Opéra national du Rhin di Strasburgo e il Teatro Aalto di Essen. Il Teatro di Strasburgo è stato il primo ad ospitare l'opera nelle date che vanno dal 17 giungo 2016 al 10 luglio del 2016. Dopodiché il Teatro La Fenice nel novembre del 2019 ha aperto la stagione, le riproduzioni si sono tenute il 24 novembre (la prima), il 27 novembre, il 30 novembre, il 3 dicembre e il 7 dicembre. Lo spettacolo presso il Teatro di Essen era previsto per marzo 2020, ma la pandemia da covid-19 ha costretto il teatro ha cancellare l'evento.

3.1.1 Il Teatro La Fenice

Il Teatro La Fenice si trova sull'isola di Venezia, precisamente nel Sestiere di San Marco in Campo San Fantin. Oggi non solo è considerato il principale teatro lirico di Venezia, ma anche uno dei più prestigiosi al mondo.

Durante la fine del 1700 a Venezia i teatri attivi erano sette, di cui due destinati alla prosa e i restanti alla musica. Il più prestigioso di questi teatri era il Teatro San Benedetto, ceduto dalla famiglia Grimani alla Nobile Società dei palchettisti, estromessa poi alla fine del secolo dai nobili Venier in quanto proprietari del terreno dove l'edificio si trovava. La Società, perduto il teatro, si propose di costruirne un altro più grande, che si sarebbe chiamato *Gran Teatro La Fenice*, un richiamo al mitologico uccello di Erodoto in grado di risorgere dalle proprie ceneri. Un bando di concorso per l'aggiudicazione della costruzione dell'opera fu instituito nel novembre del 1789 e stabiliva che la futura costruzione avrebbe dovuto prevedere cinque ordini di palchetti in un numero non inferiore di 35 su ciascun piano. Questa scelta a favore delle "piccole logge secondo il costume d'Italia" era dovuta alla necessità del raggiungimento di un risultato, ovvero quello di ottenere una mediazione tra l'eccellenza della visibilità e l'acustica. Il bando dell'epoca sottolineava l'importanza di pensare anche ad un ingresso dal Rio Menuo, poiché al tempo la via d'accesso privilegiata dal pubblico era quella acquea tramite gondola. Inoltre il bando garantiva di riconoscere il merito del progetto che rendeva la costruzione meno esposte alla fiamme tramite facili ripari e ponti, in quanto il rischio d'incendio a causa di materiali lignei era ricorrente [60]. Furono presentati ventotto progetti da nove concorrenti. Il vincitore fu l'architetto Giannantonio Selva, che presentò alla giuria un modello ligneo che aveva "tutti i requisiti che son necessari all'effetto; chiarezza di tinte, armonia, solidità e leggerezza cose difficili a combinarsi, e che mirabilmente s'uniscono in questo lavoro" , scriveva all'epoca un cronista della *Gazzetta Urbana Veneta*, rimarcando che "tutti li 174 palchi componenti questo teatro sono simili perfettamente".

Ai fini della costruzione del teatro, si erano rese necessarie le demolizioni di alcuni edifici che sorgevano nell'area. I lavori, iniziati nel 1790, furono portati a termine nell'aprile 1792. Il 16 maggio, festa della *Sansa*, il teatro venne inaugurato con *I giuochi d'Agrigento* di Giovanni Paisiello su libretto del conte Alessandro Pepoli e il balletto *Amore e Psiche* di Onorato Viganò. Il 13 dicembre 1836 un incendio distrusse la sala teatrale e parte del teatro, forse a causa del mal funzionamento di una stufa, si salvarono l'atrio e le sale Apollinee. La *Societas*, proprietaria

[60] Fondazione Teatro La Fenice, (s.d.) https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/storia/

del teatro, incaricò i fratelli ingegneri Tommaso e Giovan Battista Meduna per il progetto della ricostruzione del teatro. Tranquillo Orsi si occupò della decorazione del soffitto, mentre Giuseppe Borsato della decorazione del palco reale. La facciata sul Rio Menuo venne ritoccata, in particolare gruppi di putti a monocromo vennero affrescati nelle sette lunette del portico da Sebastiano Santi. Infine sulla facciata fece la sua comparsa la nuova insegna del Teatro in oro e celeste. Il 26 dicembre 1837 venne inaugurato il nuovo teatro, completo delle nuove decorazioni.

Dalla riapertura il teatro ospitò una produzione intensa e di prestigio, seconda solo al Teatro alla Scala di Milano. Entrambi i teatri stabilirono un fervente legame con Giuseppe Verdi, il quale destinò alla Fenice cinque prime rappresentazioni delle sue opere. In seguito al termine della dominazione austriaca, però, Venezia divenne parte del regno d'Italia trasformandosi in una città impoverita, provincializzata, incapace di stare al passo con i centri del teatro musicale italiano.

Nel 1854 si presentò la necessità di restaurare il soffitto, occasione per procedere ad una nuova decorazione secondo l'estetica del tempo. Il teatro, nuovamente restaurato dal Medusa, richiamava adesso ad un Settecento immaginario, a un mito di un tempo felice e passato. In questo modo lo spettatore che entrava aveva la sensazione, per un momento, di rivivere un passato glorioso e magnifico, facendolo evadere dalla realtà di profonda crisi in cui la città verteva.

Il Comune, divenuto proprietario del teatro, nel 1937 previde un nuovo restauro. Affidò il rinnovamento a Eugenio Miozzi, con lo scopo di rendere lo stabile più consono alle nuove esigenze sceniche e di riportarlo al suo aspetto neoclassico. L'atrio venne raddoppiato e la scena divenne girevole, aumentata in altezza e venne attrezzata con nuove macchine.

Il 29 gennaio 1996 un incendio doloso di devastante proporzione distrusse il teatro, in quel momento chiuso per lavori di manutenzione. Nel settembre del 1996 venne pubblicato un bando di gara a cui parteciparono dieci imprese italiane ed estere. La ricostruzione venne ispirata dal motto "com'era, dov'era", ripreso dalla ricostruzione del campanile di San Marco. Dopo alcuni ricorsi, la A.T.I. Holzmann si aggiudicò l'appalto con il progetto dell'architetto Aldo Rossi. In seguito a dei gravi ritardi nell'esecuzione dei lavori, nel 2001 l'azienda Holzmann venne sostituita da un pool di aziende che ripresero il progetto di Rossi. Il restauro venne terminato nel dicembre 2003 e per festeggiare la riapertura la Fondazione Teatro La Fenice ed il Comune di Venezia presentarono una settimana, dal 14 al 21, ricca di eventi musicali.

Dal 2004, per festeggiare la rinascita del teatro, La Fenice ospita il Concerto di Capodanno. Il concerto viene trasmesso in diretta dalla Rai e i suoi diritti sono venduti anche alle tv di Francia, Germania, Svizzera, Austria e Albania, Giappone e America Latina [61].

3.2 La produzione

Qualsiasi progetto o idea si voglia organizzare ha sicuramente più possibilità di avere successo se si basa su una pianificazione, ossia sulla previsione di cosa andrà fatto, in che modo e con quali tempi e costi.

Nello spettacolo la pianificazione che viene attuata è di massima per vari motivi: perché la variabile artistica non è facilmente riducibile in schemi; perché si crede che l'esperienza, l'intuito e il lavoro siano abbastanza per l'azione; perché spesso si lavora in un clima frettoloso; perché un progetto culturale ha una natura evolutiva.

Nell'ambito teatrale la pianificazione viene chiamata piano di progetto o piano di produzione e consiste nella somma di varie pianificazioni: piano di allestimento; piano delle prove; piano della logistica; piano della comunicazione; piano marketing; piano economico-finanziario.

Dopo che il progetto artistico viene sviluppato e viene calcolata l'analisi di fattibilità, si elencano in modo progressivo le attività che devono essere svolte (esempio: organizzazione delle prove, richiesta di uno spazio, allestimento, preparazione di una conferenza stampa, etc.)[62].

Le attività necessarie alla realizzazione di uno spettacolo sono concatenate, alcune possono attuarsi solo dopo che altre vengono ultimate, mentre altre possono avvenire contemporaneamente. Per questo motivo, la pianificazione di uno spettacolo può essere suddivisa in diversi piani:

- Il piano delle operazioni di allestimento (scene, costumi, attrezzeria di scena, noleggi, strumenti musicali, trucco e parrucche, etc.);
- Il piano delle prove (artistiche e tecniche);
- Il piano della logistica (viaggi, trasporti, ospitalità);
- Il piano delle *burocracies* (rilascio di permessi e autorizzazioni, adempimenti amministrativi);
- Il piano della comunicazione e il piano marketing e commerciale.

[61] Fondazione Teatro La Fenice, s.d. https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/storia/

[62] Argano, L. (2019). *La gestione dei progetti di spettacolo*. *Elementi di project management culturale*. FrancoAngeli. pp. 81-84

3.2.1 Il calendario

Le attività vanno collocate nella dimensione temporale e va predisposto il calendario. Per la creazione di quest'ultimo vanno seguite delle indicazioni [63]:

- Calcolare il tempo necessario per completare ciascuna azione;
- Determinare in quale sequenza le diverse attività devono essere eseguite, quali precedono, quali seguono e quali possono essere eseguite contemporaneamente;
- Stabilire la data più vicina nella quale un'azione può iniziare;
- Stabilire la data massima entro cui un'azione deve cominciare;
- Considerare tempi tecnici delle forniture (ordine, trasporto, consegna, scarico);
- Considerare per le lavorazioni tutti i possibili impedimenti (festività, "ponti", possibili scioperi, giorni di riposo contrattuali, ritardi nella consegna di materiali);
- Considerare quei tempi che vanno concordati con soggetti terzi;
- Considerare le capacità e le attitudini dei collaboratori e componenti del team nell'esecuzione dei loro compiti (tempismo, celerità, affidabilità, etc.);
- Considerare i tempi di quelle attività che sono determinanti per l'attivazione di altre azioni operative;
- Considerare una previsione temporale realistica (motivata dall'esperienza) e sulle attività maggiormente critiche prevedere possibili sfori e giorni di recupero.

Ad ogni modo, conviene sempre considerare dei tempi più larghi, in caso ci sia qualche imprevisto.

Esistono modelli matematici per calcolare i tempi ottimali per svolgere un'attività. Tuttavia un approccio scientifico è poco applicabile in un settore come quello cultuale, dove spesse volte i tempi stimati saltano per cause esterne imprevedibili (esempio: ritardo di un finanziamento), perciò conviene, piuttosto, utilizzare un buon sistema di controllo delle cosiddette "pietre miliari" [64].

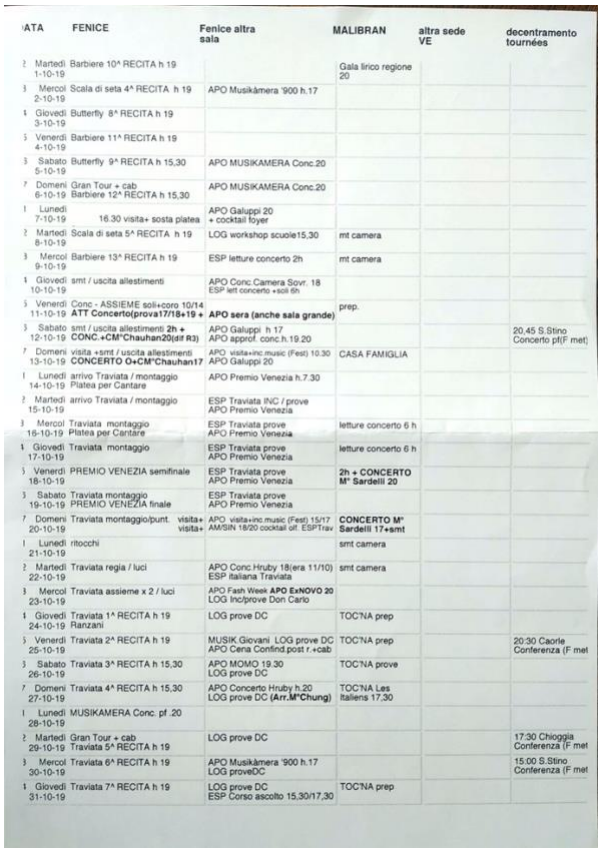
Calendarizzare rimane quindi un lavoro importante, in quanto permette una chiarezza ed evidenza visiva delle azioni operative, permette di determinare le sequenze e le priorità e di

[63] Ibidem

[64] Le "pietre miliari" o *milestones* sono quelle attività di assoluta importanza che vengono individuate sul diagramma di Gantt, che prende il nome dallo studioso d'organizzazione aziendale Henry Gantt. Il diagramma permette di visualizzare, attraverso un sistema a barre orizzontali collocate su un calendario, la durata temporale di ogni attività, la loro sequenza e la contemporaneità di due o più azioni.

accertare vincoli tra azioni che determinano l'inizio e la fine di una attività rispetto ai tempi di quella precedente o seguente.

L'ufficio produzione del Teatro La Fenice dispone di uno software nel quale vengono inserite le attività da svolgere in una determinata data e in un determinato orario. In questo modo vengono creati dei calendari che vengono distribuiti a tutte le aree del Teatro e che sono sempre soggetti a cambiamenti e imprevisti. È spesso accaduto, infatti, che i calendari mensili, come quelli settimanali e giornalieri (che vengono chiamati anche "ordine del giorno o o.d.g.), venissero modificati. L'ordine del giorno deve essere pronto entro le 12:00 del giorno prima, viene stampato in varie copie di cui una viene conservata in un archivio e un'altra viene appesa nel corridoio adiacente all'ingresso degli artisti del teatro.
Di seguito riporto un esempio di calendario mensile che vede coinvolta la preparazione del *Don Carlo*.



ATA	FENICE	Fenice altra sala	MALIBRAN	altra sede VE	decentramento tournées
2 Martedì 1-10-19	Barbiere 10^ RECITA h 19		Gala lirico regione 20		
3 Mercoì 2-10-19	Scala di seta 4^ RECITA h 19	APO Musikàmera '900 h.17			
4 Giovedì 3-10-19	Butterfly 8^ RECITA h 19				
5 Venerdì 4-10-19	Barbiere 11^ RECITA h 19				
6 Sabato 5-10-19	Butterfly 9^ RECITA h 15,30	APO MUSIKAMERA Conc.20			
7 Domeni 6-10-19	Gran Tour + cab Barbiere 12^ RECITA h 15,30	APO MUSIKAMERA Conc.20			
1 Lunedì 7-10-19	16.30 visita+ sosta platea	APO Galuppi 20 + cocktail foyer			
2 Martedì 8-10-19	Scala di seta 5^ RECITA h 19	LOG workshop scuole15.30	mt camera		
3 Mercoì 9-10-19	Barbiere 13^ RECITA h 19	ESP letture concerto 2h	mt camera		
4 Giovedì 10-10-19	smt / uscita allestimenti	APO Conc.Camera Sovr. 18 ESP lett concerto +soli 6h			
5 Venerdì 11-10-19	Conc - ASSIEME soli+coro 10/14 **ATT Concerto(prova17/18+19 +**	**APO sera (anche sala grande)**	prep.		
6 Sabato 12-10-19	smt / uscita allestimenti **2h + CONC.+CM°Chauhan20(dif R3)**	APO Galuppi h 17 APO approf. conc.h.19.20			20.45 S.Stino Concerto pf(F met)
7 Domeni 13-10-19	visita +smt / uscita allestimenti **CONCERTO O+CM°Chauhan17**	APO visita+inc.music (Fest) 10.30 APO Galuppi 20	CASA FAMIGLIA		
1 Lunedì 14-10-19	arrivo Traviata / montaggio Platea per Cantare	APO Premio Venezia h.7.30			
2 Martedì 15-10-19	arrivo Traviata / montaggio	ESP Traviata INC / prove APO Premio Venezia			
3 Mercoì 16-10-19	Traviata montaggio Platea per Cantare	ESP Traviata prove APO Premio Venezia	letture concerto 6 h		
4 Giovedì 17-10-19	Traviata montaggio	ESP Traviata prove APO Premio Venezia	letture concerto 6 h		
5 Venerdì 18-10-19	PREMIO VENEZIA semifinale	ESP Traviata prove APO Premio Venezia	**2h + CONCERTO M° Sardelli 20**		
6 Sabato 19-10-19	Traviata montaggio PREMIO VENEZIA finale	ESP Traviata prove APO Premio Venezia			
7 Domeni 20-10-19	Traviata montaggio/punt. visita+ visita+	APO visita+inc.music (Fest) 15/17 AM/SIN 18/20 cocktail off. ESPTrav	**CONCERTO M° Sardelli 17+smt**		
1 Lunedì 21-10-19	ritocchi		smt camera		
2 Martedì 22-10-19	Traviata regia / luci	APO Conc.Hruby 18(era 11/10) ESP italiana Traviata	smt camera		
3 Mercoì 23-10-19	Traviata assieme x 2 / luci	APO Fash Week **APO ExNOVO 20** LOG Inc/prove Don Carlo			
4 Giovedì 24-10-19	Traviata 1^ RECITA h 19 Ranzani	LOG prove DC	TOC'NA prep		
5 Venerdì 25-10-19	Traviata 2^ RECITA h 19	MUSIK.Giovani LOG prove DC APO Cena Confind.post r.+cab	TOC'NA prep		20:30 Caorle Conferenza (F met
6 Sabato 26-10-19	Traviata 3^ RECITA h 15,30	APO MOMO 19.30 LOG prove DC	TOC'NA prove		
7 Domeni 27-10-19	Traviata 4^ RECITA h 15,30	APO Concerto Hruby h.20 LOG prove DC **(Arr.M°Chung)**	TOC'NA Les Italiens 17,30		
1 Lunedì 28-10-19	MUSIKAMERA Conc. pf .20				
2 Martedì 29-10-19	Gran Tour + cab Traviata 5^ RECITA h 19	LOG prove DC			17:30 Chioggia Conferenza (F met
3 Mercoì 30-10-19	Traviata 6^ RECITA h 19	APO Musikàmera '900 h.17 LOG proveDC			15.00 S.Stino Conferenza (F met
4 Giovedì 31-10-19	Traviata 7^ RECITA h 19	LOG prove DC ESP Corso ascolto 15,30/17,30	TOC'NA prep		

DATA	FENICE	Fenice altra sala	MALIBRAN	altra sede VE	decentramento tournées
7 Domeni 1-11-20	FESTIVO				BALLO IN MASCHERA SIVIGLIA 12/20-3/21
1 Lunedì 2-11-20			arrivo materiali riprese film ?		
2 Martedì 3-11-20	Carmen mt	**APO MUSIKAMERA 20**	riprese film ?		
3 Mercoì 4-11-20	Carmen mt	**APO MUSIKAMERA 20**	riprese film ?		
4 Giovedì 5-11-20	Carmen mt	**APO HRUBY 18**	riprese film ?		
5 Venerdì 6-11-20	Carmen regia		riprese film ?		
6 Sabato 7-11-20	Carmen regia	APO conc h.10/14 e+f 26/19	riprese film ? uscita materiali ?		
7 Domeni 8-11-20	Carmen regia				
1 Lunedì 9-11-20					
2 Martedì 10-11-20	Carmen regia	**APO MUSIKAMERA 20**			
3 Mercoì 11-11-20	Carmen regia	**APO MUSIKAMERA 20**			
4 Giovedì 12-11-20	Carmen italiana 3,5 / antepiano	**APO Musikamera giovani**			
5 Venerdì 13-11-20	Carmen assieme 3,5	**APO EX NOVO 20**			
6 Sabato 14-11-20	Carmen assieme x 2	**APO VENETO JAZZ 19.30**			
7 Domeni 15-11-20	Carmen assieme		**TOCNA 17,30?**		
1 Lunedì 16-11-20	Carmen ritocchi	APO Incontro Amici Fenice Carmen 18			
2 Martedì 17-11-20	Carmen antegenerale				
3 Mercoì 18-11-20	Carmen generale	APO scuole mattino e+f			
4 Giovedì 19-11-20	Carmen luci	APO Bolletta 18			
5 Venerdì 20-11-20	**Carmen 1^**	+ Cena Freundeskreis			
6 Sabato 21-11-20	FESTIVO				Concerto solisti Fenice / Piazzola
7 Domeni 22-11-20	**Carmen 2^**	APO mattino per Freundeskreis con concerto ?			
1 Lunedì 23-11-20	CONCERTO M° MUTI				
2 Martedì 24-11-20	**Carmen 3^**	**APO Cont.Vaccarino (Bolletta) 17** ESP letture			
3 Mercoì 25-11-20		**APO HRUBY 18**			
4 Giovedì 26-11-20	**Carmen 4^**				
5 Venerdì 27-11-20					
6 Sabato 28-11-20	**Carmen 5^ + smt**				
7 Domeni 29-11-20	smt		**TOCNA 17,30?**		
1 Lunedì 30-11-20	smt / partenza allestimento				

Fig. 2 *A sinistra formato cartaceo del mensile di ottobre 2019, a destra formato digitale del mensile di novembre 2019. Fonte Teatro La Fenice.*

3.3 Il budget: predeterminazione e controllo

Per comprendere i dati fornitici dal Teatro La Fenice riguardante l'economicità della Fondazione è opportuno esporre brevemente alcuni concetti riguardanti la costruzione di un bilancio.

> Il bilancio d'esercizio è l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi della legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso[65].

Per completare il bilancio sono necessarie alcune fasi: redazione dell'inventario d'esercizio; registrazione delle scritture di assestamento; determinazione del saldo dei conti; redazione della situazione contabile; chiusura dei conti nel conto economico di fine anno e nello stato patrimoniale.

I documenti che devono essere redatti sono:

- Lo stato patrimoniale;
- Il conto economico;
- La nota integrativa;
- Il rendiconto finanziario.

Brevemente, la nota integrativa ha il compito di integrare tutte le informazioni contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico.

Il rendiconto finanziario riassume tutti i flussi di cassa che sono avvenuti in un determinato periodo. Il documento comprende le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che hanno comportato un decremento delle stesse liquidità. Le finalità del rendiconto finanziario sono:

1. Conoscere per effetto di quali cause è variata la situazione patrimoniale dell'impresa rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente;
2. Dichiarare le modalità di reperimento delle risorse finanziarie;
3. Dichiarare le modalità di utilizzo delle risorse finanziare;
4. Sottolineare le correlazioni esistenti tra le singole categorie di fonte e le singole categorie di impieghi;

[65] https://it.wikipedia.org/wiki/Bilancio_d%27esercizio#:~:text=Il%20bilancio%20d'esercizio%2C%20in,finanziaria%2C%20al%20termine%20del%20periodo

5. Definire le incidenze percentuali delle fonti e degli impieghi di risorse sul totale delle medesime.

Lo stato patrimoniale riporta il valore di beni e capitale che l'azienda ha a disposizione. È un documento contabile al cui interno troviamo le risorse e le obbligazioni di cui l'azienda dispone in un determinato momento [66].

Lo stato patrimoniale è dato da due parti:

- Le attività (o l'attivo) che ritraggono le risorse disponibili e il modo in cui queste vengono impiegate;
- Le passività (o il passivo) che ritraggono i debiti e capitali contribuito dai soci.

Queste due parti devono controbilanciarsi e perché i conti siano in equilibrio, i due totali devono uguagliarsi.

L'attivo è formato da diversi elementi:

- I crediti verso i soci, cioè le somme di partecipazione che i soci devono all'azienda stessa e che possono essere a breve, medio o lungo periodo;
- Le immobilizzazioni, che rappresentano beni o risorse con una vita utile superiore a un anno. In questa categoria si identificano 3 sottogruppi: materiali (ad esempio edifici o macchinari), immateriali (come brevetti) e finanziari (titoli o partecipazioni in altre società);
- L'attivo circolante che include tutte le risorse che vengono impiegate nel breve termine. In questo gruppo rientrano le rimanenze, i crediti con specifiche caratteristiche, gli elementi finanziari che non rientrano nelle immobilizzazioni e le risorse liquide;
- Ratei e risconti attivi, che si riferiscono a entrate di competenze di uno o più esercizi seguenti.

Il passivo, a sua volta, è diviso in diverse sezioni anch'esso:

- Il patrimonio netto, che indica il totale delle contribuzioni dei soci, le riserve ed eventuali perdite o guadagni;
- I fondi per rischi o oneri, che sono le somme conservate per rispondere alle uscite che possono essere stimate in anticipo;
- Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato ovvero l'ammontare dovuto ai dipendenti quando terminano l'impiego;

[66] https://debitoor.it/dizionario/stato-patrimoniale

- Debiti che includono diverse categorie, tra cui: le obbligazioni; debiti verso soci, clienti, fornitori, banche, imprese correlate o controllate e altri creditori; debiti derivanti da tributi o contributi di previdenza; ratei e risconti passivi che indicano costi relativi a uno o più esercizi successivi.

Il conto economico riporta schematicamente i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio ed il reddito prodotto dall'azienda nel periodo amministrativo considerato.

> *Il codice civile prevede una configurazione a struttura scalare in cui i costi della produzione effettuata, classificati secondo natura (secondo la causa che li ha originati) vengono confrontati con il valore della produzione effettuata (beni venduti, beni immagazzinati, beni utilizzati per esigenze interne ecc.) al fine di determinare il margine operativo (differenza tra valore della produzione e costi della produzione) come risultato della gestione tipica corrente e caratterizzante. Sommando algebricamente al margine operativo il risultato della gestione finanziaria, le rettifiche di valore alle attività finanziarie, la gestione straordinaria, le imposte sul reddito, si ottiene l'utile netto di esercizio*[67].

La costituzione del budget risulta necessaria, in quanto serve non solo come linea guida per avere delle previsioni affidabili, ma anche a mantenere un margine adeguato per far fronte a degli imprevisti. Essendo il budget un bilancio preventivo, a conclusione del periodo interessato si dovrò redigere un bilancio consuntivo.

> *Il budget (o bilancio preventivo) rappresenta il prodotto "documentato e sintetico" di tale processo e deriva dalla visione prospettica che il soggetto ha della propria unità organizzativa, partendo dallo scenario futuro che intravede e che è stato oggetto di valutazione nel piano strategico* [68].

Il budget è quello strumento che definisce i costi e i ricavi connessi allo spettacolo e che consente di prevedere le risorse economiche necessarie per la realizzazione del progetto.

---

[67] http://www.conticiani.it/bilancio/Il_conto_economico.htm

[68] Ferrarese, P. (2016). *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali.* Libreria Editrice Cafoscarina. pp.107-108

Per la redazione di un budget è utile seguire alcuni principi di formulazione, oltre che attendersi ai documenti relativi alla pianificazione di azioni, tempi e risorse [69].

- Principio di chiarezza. Il budget deve essere chiaro, leggibile e risultare un documento comprensibile sia non solo al team di progetto, ma anche agli interlocutori esterni.

- Principio dell'oculatezza. i costi devono essere calcolati tenendo conto di dati realistici, basati quanto più possibile su fatti certi (contratti, preventivi, lettere di impegno, rilevazioni, etc.) e sull'identificazione delle fonti di fornitura di materiali e presentazioni di servizi.

- Principio della prudenza. Il budget deve considerare stime prudenziali di costi e ricavi il cui riscontro non è certo o che sono legati a variabili operative incerte.
  Bisogna poi considerare possibili imprevisti, come: crescita dei costi sottostimai, ritardi della lavorazione, conflittualità, incidenti, etc.

- Principio dell'operatività. Un buon budget deve avere dei ragionevoli margini operativi, attuare un controllo efficace durante l'esecuzione del progetto e quindi permettere tutti gli aggiustamenti necessari, e infine possedere la giusta flessibilità.

- Principio del collegamento finanziario. Il budget preventivo necessita di mantenere una stretta relazione ed interdipendenza con il piano di tesoreria e viceversa. Entrambi possono detenere informazioni necessarie, come il ricorso al credito per alimentare la disponibilità finanziaria determinando costi e oneri finanziari che vanno indicati a budget. Allo stesso tempo, la previsione economica di ricavi da incasso per prevendita biglietteria porta entrate che vanno riportate sul piano di tesoreria.

- Principio della responsabilità. Chi gestisce settori di spesa è responsabile del rispetto delle previsioni di spesa.

[69] Argano, L. (2019). *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale.* FrancoAngeli. p.94

Il budget è costituito da:

- Costi/ricavi diretti: sono quelli legati direttamente allo spettacolo e a tutto ciò che ad esso è riferito (costo di scenografia, costumi, etc.);
- Costi/ricavi indiretti: derivano dal funzionamento e dall'attività della struttura organizzatrice dell'evento, in questo caso il Teatro. Essi sono riferiti allo spettacolo ma hanno un'origine indipendente ed agiscono sull'esercizio annuale del teatro (es.: affitto dei locali d'ufficio, personale fisso, pulizie, utenze, etc.).

Inoltre, i costi e ricavi possono essere fissi: quindi che non cambiano in base al volume dell'attività, come la scenografia, i costumi, la regia e così via; oppure variabili: quindi che aumentano e decrementano in base all'aumento o meno dell'attività legata allo spettacolo [70].

Nel budget del progetto vengono riportati i costi e i ricavi diretti dello spettacolo, più una parte degli indiretti, calcolata dopo una suddivisione tra tutte le produzioni del Teatro riferite all'anno 2019.

Solitamente i margini, ovvero la differenza tra costi e ricavi, nelle fondazioni lirico-sinfoniche hanno importo negativo. Questo è dato dalla difficoltà di creare una produzione che si sostenga con i soli ricavi derivati dalla vendita dei biglietti della rappresentazione. L'eccesso dei costi viene coperto da contributi pubblici e privati. Il Teatro La Fenice ha la fortuna e la capacità di riuscire a coprire i costi di produzione con la sola vendita dei biglietti, restano fuori delle spese fisse come i costi del personale fisso che però hanno bisogno di essere coperti e in quel caso il Teatro ricorre ai finanziamenti.

Delineato il budget e calcolate le stime di spesa, si procederà poi anche alla ricerca di una copertura finanziaria. Altri adempimenti di cui il Teatro si deve occupare prima dell'evento artistico sono: la redazione dei contratti di prestazione degli artisti, la comunicazione unica al centro per l'impiego, un permesso di rappresentazione presso la SIAE e la richiesta del certificato di agibilità ex ENPALS.

Dopo aver chiarito i concetti base per comprendere il Bilancio. Di seguito verranno riportati i dati specifici riguardanti il Teatro La Fenice [71].

Il bilancio consuntivo del Teatro La Fenice del 2019 evidenzia un risultato di esercizio positivo pari ad €70.969, per effetto di ricavi di competenza di €34.303.315 e costi di esercizio pari ad € 34.271.745.

---

[70] Ibidem

[71] Bilancio 2019 del Teatro La Fenice. Amministrazione trasparente. https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/chi-siamo/bilancio/

Con questa premessa, di seguito è riportato il conto economico dell'esercizio 2019:

CONTO ECONOMICO				
	Esercizio 2019		Esercizio 2018	
A - Valore della produzione				
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni		11.070.975		11.390.057
5. Altri ricavi e proventi:		24.026.561		22.913.258
a. vari	996.762		592.174	
b. contributi in conto esercizio	23.029.799		22.321.084	
A - Totale		**35.097.536**		**34.303.315**
B - Costi della produzione				
6. Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		526.252		603.973
7. Per servizi		13.041.935		12.097.737
8. Per godimento di beni di terzi		560.824		521.233
9. Per il personale:		18.443.478		18.288.369
a. Salari e stipendi	13.334.767		13.426.533	
b. Oneri sociali	3.899.948		3.797.011	
c. Trattamento di fine rapporto	865.592		963.255	
e. Altri costi	343.171		101.570	
10. Ammortamenti e svalutazioni:		1.326.621		1.284.411
a. Amm.to delle immobilizzazioni immateriali	50.668		45.520	
b. Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.275.953		1.238.891	
d. Svalutazione crediti				
12. Accantonamenti per rischi	0	0		
14. Oneri diversi di gestione		633.792		1.026.283
B - Totale		**34.532.902**		**33.822.006**
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)		**564.634**		**481.309**
C - Proventi e oneri finanziari				
16. Altri proventi finanziari:				
a. Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	55.103	55.103	57.930	57.930
17. Interessi passivi e altri oneri finanziari:				
- altri	-548.768	-548.768	-507.669	-507.669
C - Totale		**-493.665**		**-449.739**
D – Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		-		-
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)		**70.969**		**31.570**
22. Imposte sul reddito dell'esercizio		0		0
Utile (Perdita) dell'esercizio		**70.969**		**31.570**

Tabella 1. *Conto economico 2019, Teatro La Fenice.*

Il bilancio consuntivo 2019 presenta un valore della produzione pari a € 35,1 milioni, in aumento di € 794 mila rispetto all'esercizio precedente. Ciò è dovuto essenzialmente ad un aumento dei contributi in conto esercizio per € 709 mila e all'incremento degli altri ricavi per riaccertamenti su esercizi precedenti, compensato parzialmente però da una diminuzione dei ricavi di biglietteria rispetto al 2018 per € 319 mila.

Le presenze di pubblico sono state:

TIPO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
n° spettatori (sbigliettamento)	113.389	116.455	117.782	109.066	105.166	104.308
n° spettatori (abbonati: n. abbonamenti x n. spettacoli)	26.076	26.493	26.361	27.732	28.137	26.040
Ospitalità ed eventi ad ingresso gratuito	9.632	9.267	7.988	7.062	7.618	6.215
Totale presenze	**149.097**	**152.215**	**152.131**	**143.860**	**140.921**	**136.653**
RICAVI DI BIGLIETTERIA/ 1000	**9.621**	**10.043**	**9.855**	**8.640**	**8.601**	**8.493**

Tabella 2. *Bilancio 2019. Teatro La Fenice.*

Le vendite del botteghino hanno avuto per il 2019 una flessione di € 355.000 rispetto all'esercizio precedente a causa dell'annullamento di due spettacoli per sciopero del personale e agli effetti dell'evento eccezionale di "Acqua Alta" del novembre 2019, che ha protratto i suoi effetti nei ricavi di biglietteria fin oltre il mese di dicembre.
Tuttavia, considerata la particolare situazione connessa ai fenomeni di acqua alta del novembre 2019, risulta assolutamente soddisfacente il risultato dei ricavi della biglietteria, che ha raggiunto il risultato netto pari a 9,621 milioni di euro [72].

[72] Ibidem

Uno schema a torta riportato di seguito mostra la provenienza dei ricavi del Teatro:

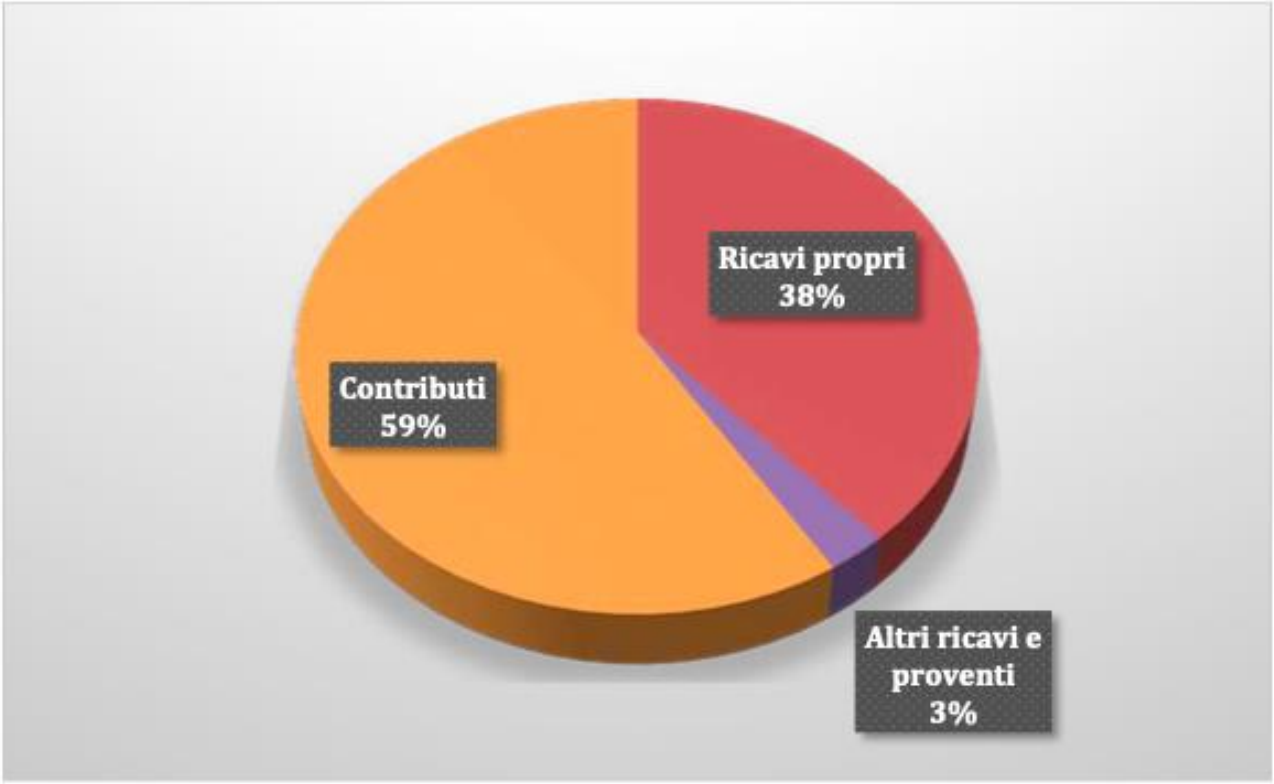


Fig. 3 *Bilancio 2019. Teatro La Fenice.*

3.3.1 I finanziamenti

Il Teatro può contare su diverse categorie di risorse finanziarie [73]:

- Contributi statali, derivanti dalla ripartizione del FUS (Fondo unico per lo spettacolo);
- Contributi dagli altri enti pubblici territoriali (Comune e Regione);
- Contributi dai soggetti privati e sponsorizzazioni;
- Ricavi caratteristici, derivanti dalla vendita dei biglietti e abbonamenti, nonché dalla vendita/noleggio degli spettacoli;
- Altri proventi, da attività commerciali (proventi da affitto spazi, da visite guidate, da attività di merchandising) e da altre attività.

I finanziamenti possono essere classificati secondo la tipologia del provento e la provenienza della risorsa.

In base alla tipologia possiamo avere:

[73] Ferrarese, P. (2019). *La strategia e la gestione di un teatro d'opera. Il teatro La Fenice di Venezia.* Libreria Editrice Cafoscarina. p.69

- Contributi, che vengono assegnati da soggetti pubblici e privati a prescindere dall'attività svolta (in realtà quelli statali premiano in percentuale la produttività);
- Ricavi propri caratteristici: derivano dalla vendita di biglietti e abbonamenti, dalla vendita dei diritti per le riprese audio/video, o per il noleggio degli spettacoli prodotti;
- Ricavi da sponsorizzazioni: dati dai proventi di progetti del Teatro e sostenuti dai privati o legati a eventi commissionati da un cliente;
- Proventi accessori: provengono da attività altre rispetto all'attività tipica, come per esempio attività commerciali, vendita di spazi, organizzazione di eventi, visite guidate;
- Proventi finanziari e patrimoniali: legati alla gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare.

In base alla provenienza, ovvero in base al soggetto che li elargisce, avremo:

- I contributi statali;
- I contributi degli altri enti territoriali (Regione e Comune) e dei privati;
- I ricavi propri, derivanti dai ricavi di vendita (caratteristici e accessori), dalle attività di *fundraising* e finanziarie.

Il Teatro La Fenice si caratterizza, nel panorama dei teatri italiani, per una grande propensione alla produttività e per la sua capacità di attrarre pubblico.
Queste azioni portano il Teatro ad assicurarsi una copertura dei costi esterni con la vendita dei biglietti. Inoltre il Teatro tende a trovare fondi sia servendosi di specifiche azioni commerciali che partono dal teatro stesso o dalla controllata FEST[74], sia con azioni di *fundraising* così da portare la quota delle "entrate proprie" a una percentuale vicina al 40%.

I contributi provenienti dal FUS (Fondo unico per lo spettacolo) compongono la fonte di risorse finanziarie più rilevante per i Teatri.

> *Il FUS, istituito con la legge 163/1985 (art. 1) "costituisce il meccanismo utilizzato per regolare l'intervento pubblico (statale) nel mondo dello spettacolo, e fornire sostegno agli enti, associazioni, organismi e imprese operanti nei settori del cinema, musica,*

[74] FEST s.r.l. (Fenice Servizi Teatrali) è una società commerciale del Teatro La Fenice di Venezia: nasce nel 2005 su iniziativa della Fondazione di Venezia e di Euterpe Venezia con l'obiettivo di finanziare le iniziative del Teatro attraverso la commercializzazione e la promozione di prodotti e servizi collaterali all'attività artistica.

teatro, circo e spettacolo viaggiante, nonché per la promozione e il sostegno di manifestazioni e iniziative di carattere e rilevanza nazionale, sia in Italia sia all'estero".[75]

Il FUS, inserito tra le spese del MiBAC, viene annualmente stabilito dalla legge finanziaria (legge di stabilità) e successivamente ripartito, tra i diversi settori di cui sopra, con un decreto del ministro.

La quota assegnata alle Fondazioni liriche (una quota storicamente variabile tra il 47 e il 44%) viene poi ripartita tra le 14 Fondazioni liriche (12+ La Scala e S.Cecilia, ora autonome).

Una serie di elementi vanno valutati per determinare l'entità del contributo. Essenzialmente si procede a una valutazione qualitativa e quantitativa del progetto presentato.

La valutazione qualitativa prende in considerazione la direzione artistica, la direzione organizzativa, la scelta del repertorio contemporaneo italiano o committenze di testi originali , l'impiego di giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni, i rapporti con gli enti locali, le scuole, le università, le attività di formazione e così via.

La valutazione quantitativa prende in esame i costi che concernono le produzioni, le coproduzioni, la distribuzione, la promozione, la formazione del pubblico, l'ospitalità, le giornate lavorative, gli spettacoli all'estero, la pubblicità [76].

Le percentuali di attribuzione dipendono per:

a) il 65% in base ai costi di produzione conseguenti agli organi funzionali: in questa percentuale c'è una piccola quota (4%) di "premio" per i Teatri che procedono "a interventi di riduzione delle spese" (un 2% derivante dal rapporto tra valore complessivo dei punteggi dei programmi di attività e i costi complessivi; un altro 2% in base al rapporto tra ricavi di vendita e costi totali);
b) il 25% in considerazione dei costi di produzione derivanti dai programmi di attività offerti da ciascuna fondazione nell'anno;
c) il 10% in considerazione della qualità artistica dei programmi.

Il contributo è pensato per essere erogato in due rate: la prima entro il 28 febbraio, pari all'80% della quota; la seconda entro il 31 ottobre, pari al 20% (art.5 comma 3).

[75] Corte dei Conti, cit
[76] Sembiante, T. (2010). *Professione teatro. Produzione, allestimento, distribuzione*. Gremese. p. 68

Mancando un meccanismo che premi la capacità dei Teatri di acquisire entrate proprie, la dipendenza delle fondazioni dal FUS è sicuramente maggiore. Inoltre, una normativa "punisce", decurtando il 5% dei contributi, quei Teatri (tra cui La Fenice) che riescono a trovare soggetti privati disponibili a versare contributi.
Negli ultimi anni (2007-2012) la percentuale del FUS acquisita dal Teatro La Fenice è stata più o meno la stessa: circa il 7-8% del totale – con l'eccezione del 2012 con un 9,2%.

Per quanto riguarda il 2019, i contributi pubblici che il Teatro La Fenice ha ricevuto sono illustrati nella figura 4.

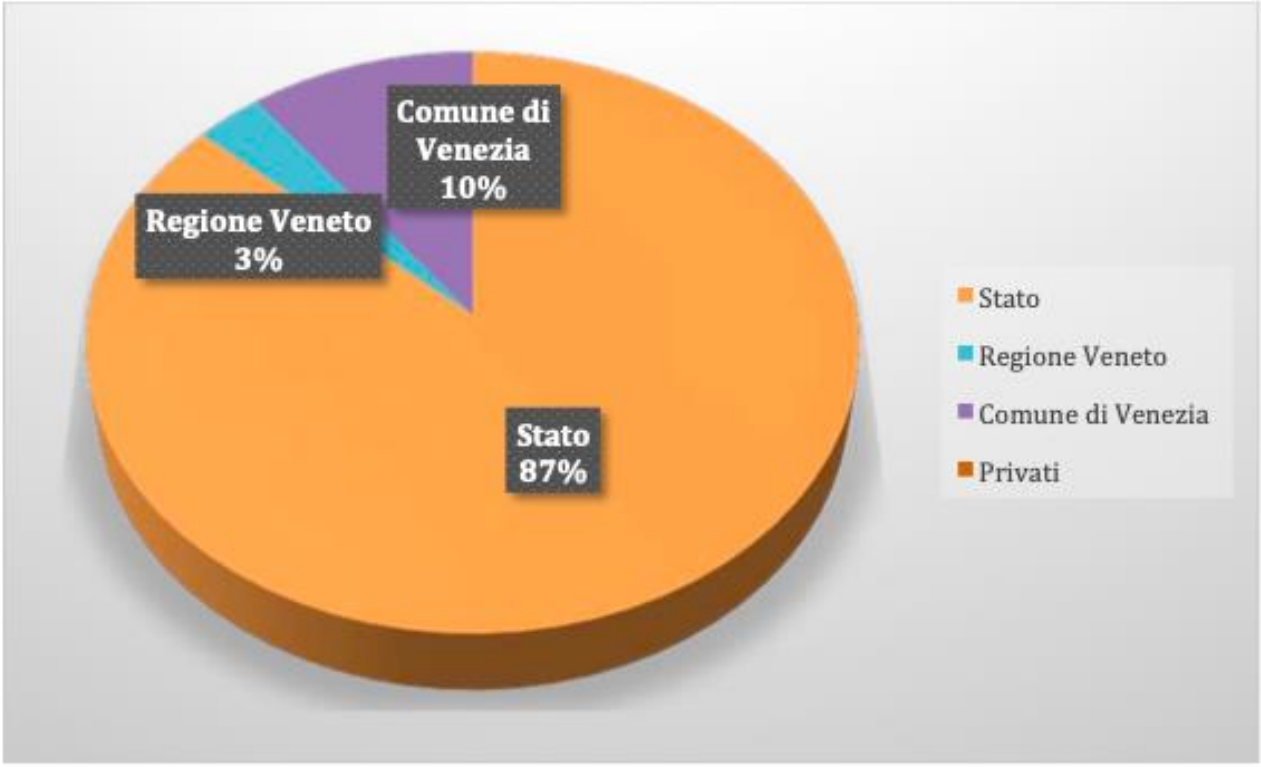


Fig. 4 *Bilancio 2019. Teatro La Fenice.*

Per quanto riguarda i contributi da privati, si segnala come nel corso del 2019 Banca Intesa Sanpaolo ha deliberato un significativo intervento quale Socio Sostenitore per il triennio 2019/2021, e quale *Main Sponsor* delle stagioni relative del triennio.

Un'altra fonte di contributi da far confluire nel bilancio del 2019 proviene dalla Società Fest, con sede in Venezia – San Marco 4387, costituita nel giugno del 2005, ha oggi un capitale

sociale di 6,4 mln di euro e le quote sono così suddivise, a seguito della donazione effettuata nel 2019 dalla Fondazione di Venezia [77]:

- - € 6.212.000 pari al 97,06 % Fondazione La Fenice
- - € 188.000 pari al 2,94 % Fondazione di Venezia

Fest S.r.l. si occupa di curare alcune attività collaterali rispetto a quelle di spettacolo del Teatro; in particolare il reperimento di risorse finanziarie (*fundraising*); la gestione (anche mediante appalto a terzi) del *bookshop* all'interno del teatro La Fenice; la gestione delle visite del Teatro; la gestione pubblicitaria; la gestione (anche mediante appalto a terzi) del bar all' interno del teatro, la concessione in uso a terzi di talune sale del teatro per eventi, quali congressi, cene di gala e attività simili.

L'esercizio delle predette attività è regolato da un "accordo quadro" stipulato tra la Fondazione Teatro La Fenice e Fest S.r.l.. Questo accordo prevede annualmente un rimborso di oneri da Fest S.r.l. alla Fondazione per la compartecipazione ai costi di gestione, iscritti tra i ricavi delle vendite e delle prestazioni di quest'ultima.

3.3.2 Il budget dello spettacolo

Il risultato del conto economico della produzione del *Don Carlo* registra una perdita di €58.000,00. In realtà, in un bilancio complessivo annuale è un buon risultato, considerando che generalmente i ricavi di biglietteria coprono sempre tutte le spese di produzione degli spettacoli in programma in cartellone. Per coprire i costi fissi, come per esempio il personale che è in generale una componente molto costosa, interviene il FUS (Fondo unico per lo spettacolo) e altri tipi di finanziamenti come quelli del Comune e della Regione che vedremo in seguito.

Di seguito viene riportato il conto economico del *Don Carlo*:

Valore dei ricavi	668.683
Costi della produzione	
Materie prime	4.378
Servizi	108.501
Godimento di terzi: noleggio scene noleggio costumi noleggio materiale teatrale altri noleggi	113.743
Personale dipendenti	153.439
Compensi artistici	330.314

[77] Bilancio 2019 del Teatro La Fenice. Amministrazione trasparente. https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/chi-siamo/bilancio/

Ammortamenti	11.036
Oneri diversi: premi di assicurazione diritti e tributi SIAE imposte e tasse non IRAP altre minute spese generali rimborsi spese minute	5.272
Totale costi	726.683
Utile/perdita	-58.000

3.6 I contratti

I contratti del personale di produzione, artistico e tecnico vengono preparati dall'ufficio amministrazione e dall'ufficio del personale del Teatro La Fenice, dopo di che una volta firmati vengono trasmessi all'Agenzia delle Entrate e al Centro per l'Impiego.

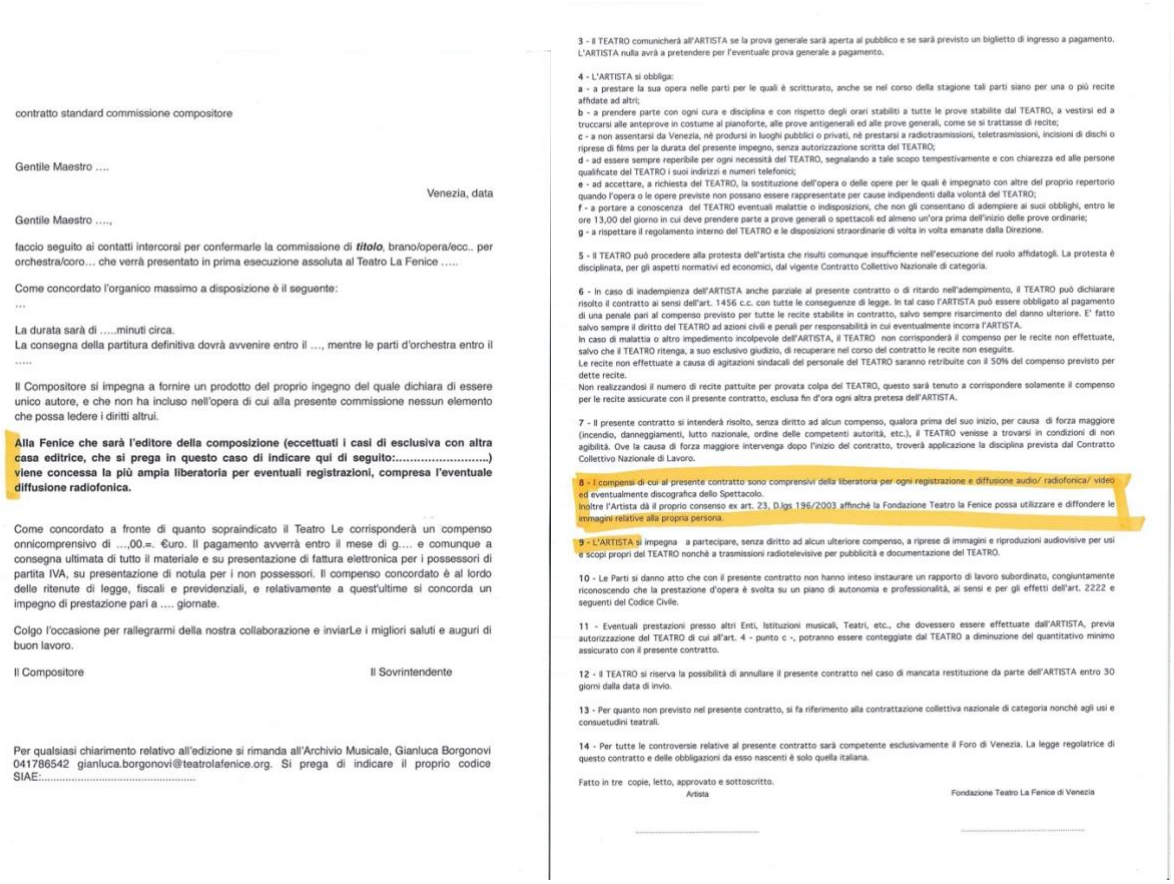
In ogni contratto vengono specificati [78]:

- Dati identificativi dell'organizzazione;
- Dati identificativi dell'artista;
- Recapiti telefonici;
- Professione/attività esercitata;
- Compenso lordo (detto anche cachet artistico);
- Data e modalità di pagamento;
- Luogo e data dell'evento artistico (periodo di scrittura), le eventuali pause lavorative (remunerate e non remunerate), la durata della prestazione con l'eventuale definizione dei giorni utilizzati per le prove;
- Eventuale rimborso spese (analitico, forfettario o misto, definendo possibilmente quali spese sono ammesse e i relativi massimali di spesa rimborsabili);
- Programma svolto;
- Titolo della produzione, con ruolo e nome dei principali responsabili o curatori artistici;
- Principali obblighi d'artista;
- Eventuali opzioni (come la data entro cui confermare l'impegno);
- Eventuali condizioni di menzione pubblicitaria;
- Riconoscimento di eventuali diritti o provvigioni d'agenzia;
- Eventuali clausole addizionali (relative allo specifico accordo);
- Clausole di risoluzione del contratto per situazioni particolari.

[78] Scoz, G. (2017). Organizziamo un evento artistico in dieci mosse. FrancoAngeli. p.26

Per il *Don Carlo*, il personale artistico ha firmato un contratto autonomo occasionale. Per quanto riguarda il compenso, ci sono state varie tipologie: il team artistico ingaggiato per lo spettacolo ha ricevuto un cachet concordato in anticipo, mentre il personale dipendente del Teatro è stato pagato a giornata lavorativa.

Di seguito vengono riportati alcuni esempi di contratti fatti durante la produzione dello spettacolo:



contratto standard commissione compositore

Gentile Maestro ....

Venezia, data

Gentile Maestro .....,

faccio seguito ai contatti intercorsi per confermarle la commissione di ***titolo***, brano/opera/ecc.. per orchestra/coro... che verrà presentato in prima esecuzione assoluta al Teatro La Fenice .....

Come concordato l'organico massimo a disposizione è il seguente:
...

La durata sarà di .....minuti circa.
La consegna della partitura definitiva dovrà avvenire entro il ..., mentre le parti d'orchestra entro il .....

Il Compositore si impegna a fornire un prodotto del proprio ingegno del quale dichiara di essere unico autore, e che non ha incluso nell'opera di cui alla presente commissione nessun elemento che possa ledere i diritti altrui.

Alla Fenice che sarà l'editore della composizione (eccettuati i casi di esclusiva con altra casa editrice, che si prega in questo caso di indicare qui di seguito:.....) viene concessa la più ampia liberatoria per eventuali registrazioni, compresa l'eventuale diffusione radiofonica.

Come concordato a fronte di quanto sopraindicato il Teatro Le corrisponderà un compenso onnicomprensivo di ...,00.=. €uro. Il pagamento avverrà entro il mese di g.... e comunque a consegna ultimata di tutto il materiale e su presentazione di fattura elettronica per i possessori di partita IVA, su presentazione di notula per i non possessori. Il compenso concordato è al lordo delle ritenute di legge, fiscali e previdenziali, e relativamente a quest'ultime si concorda un impegno di prestazione pari a .... giornate.

Colgo l'occasione per rallegrarmi della nostra collaborazione e inviarLe i migliori saluti e auguri di buon lavoro.

Il Compositore — Il Sovrintendente

Per qualsiasi chiarimento relativo all'edizione si rimanda all'Archivio Musicale, Gianluca Borgonovi 041786542 gianluca.borgonovi@teatrolafenice.org. Si prega di indicare il proprio codice SIAE:.....

3 - Il TEATRO comunicherà all'ARTISTA se la prova generale sarà aperta al pubblico e se sarà previsto un biglietto di ingresso a pagamento. L'ARTISTA nulla avrà a pretendere per l'eventuale prova generale a pagamento.

4 - L'ARTISTA si obbliga:
a - a prestare la sua opera nelle parti per le quali è scritturato, anche se nel corso della stagione tali parti siano per una o più recite affidate ad altri;
b - a prendere parte con ogni cura e disciplina e con rispetto degli orari stabiliti a tutte le prove stabilite dal TEATRO, a vestirsi ed a truccarsi alle anteprove in costume al pianoforte, alle prove antigenerali ed alle prove generali, come se si trattasse di recite;
c - a non assentarsi da Venezia, nè prodursi in luoghi pubblici o privati, nè prestarsi a radiotrasmissioni, teletrasmissioni, incisioni di dischi o riprese di films per la durata del presente impegno, senza autorizzazione scritta del TEATRO;
d - ad essere sempre reperibile per ogni necessità del TEATRO, segnalando a tale scopo tempestivamente e con chiarezza ed alle persone qualificate del TEATRO i suoi indirizzi e numeri telefonici;
e - ad accettare, a richiesta del TEATRO, la sostituzione dell'opera o delle opere per le quali è impegnato con altre del proprio repertorio quando l'opera o le opere previste non possano essere rappresentate per cause indipendenti dalla volontà del TEATRO;
f - a portare a conoscenza del TEATRO eventuali malattie o indisposizioni, che non gli consentano di adempiere ai suoi obblighi, entro le ore 13,00 del giorno in cui deve prendere parte a prove generali o spettacoli ed almeno un'ora prima dell'inizio delle prove ordinarie;
g - a rispettare il regolamento interno del TEATRO e le disposizioni straordinarie di volta in volta emanate dalla Direzione.

5 - Il TEATRO può procedere alla protesta dell'artista che risulti comunque insufficiente nell'esecuzione del ruolo affidatogli. La protesta è disciplinata, per gli aspetti normativi ed economici, dal vigente Contratto Collettivo Nazionale di categoria.

6 - In caso di inadempienza dell'ARTISTA anche parziale al presente contratto o di ritardo nell'adempimento, il TEATRO può dichiarare risolto il contratto ai sensi dell'art. 1456 c.c. con tutte le conseguenze di legge. In tal caso l'ARTISTA può essere obbligato al pagamento di una penale pari al compenso previsto per tutte le recite stabilite in contratto, salvo sempre risarcimento del danno ulteriore. E' fatto salvo sempre il diritto del TEATRO ad azioni civili e penali per responsabilità in cui eventualmente incorra l'ARTISTA.
In caso di malattia o altro impedimento incolpevole dell'ARTISTA, il TEATRO non corrisponderà il compenso per le recite non effettuate, salvo che il TEATRO ritenga, a suo esclusivo giudizio, di recuperare nel corso del contratto le recite non eseguite.
Le recite non effettuate a causa di agitazioni sindacali del personale del TEATRO saranno retribuite con il 50% del compenso previsto per dette recite.
Non realizzandosi il numero di recite pattuite per provata colpa del TEATRO, questo sarà tenuto a corrispondere solamente il compenso per le recite assicurate con il presente contratto, esclusa fin d'ora ogni altra pretesa dell'ARTISTA.

7 - Il presente contratto si intenderà risolto, senza diritto ad alcun compenso, qualora prima del suo inizio, per causa di forza maggiore (incendio, danneggiamenti, lutto nazionale, ordine delle competenti autorità, etc.), il TEATRO venisse a trovarsi in condizioni di non agibilità. Ove la causa di forza maggiore intervenga dopo l'inizio del contratto, troverà applicazione la disciplina prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

8 - I compensi di cui al presente contratto sono comprensivi della liberatoria per ogni registrazione e diffusione audio/ radiofonica/ video ed eventualmente discografica dello Spettacolo.
Inoltre l'Artista dà il proprio consenso ex art. 23, D.lgs 196/2003 affinché la Fondazione Teatro la Fenice possa utilizzare e diffondere le immagini relative alla propria persona.

9 - L'ARTISTA si impegna a partecipare, senza diritto ad alcun ulteriore compenso, a riprese di immagini e riproduzioni audiovisive per usi e scopi propri del TEATRO nonchè a trasmissioni radiotelevisive per pubblicità e documentazione del TEATRO.

10 - Le Parti si danno atto che con il presente contratto non hanno inteso instaurare un rapporto di lavoro subordinato, congiuntamente riconoscendo che la prestazione d'opera è svolta su un piano di autonomia e professionalità, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2222 e seguenti del Codice Civile.

11 - Eventuali prestazioni presso altri Enti, Istituzioni musicali, Teatri, etc., che dovessero essere effettuate dall'ARTISTA, previa autorizzazione del TEATRO di cui all'art. 4 - punto c -, potranno essere conteggiate dal TEATRO a diminuzione del quantitativo minimo assicurato con il presente contratto.

12 - Il TEATRO si riserva la possibilità di annullare il presente contratto nel caso di mancata restituzione da parte dell'ARTISTA entro 30 giorni dalla data di invio.

13 - Per quanto non previsto nel presente contratto, si fa riferimento alla contrattazione collettiva nazionale di categoria nonché agli usi e consuetudini teatrali.

14 - Per tutte le controversie relative al presente contratto sarà competente esclusivamente il Foro di Venezia. La legge regolatrice di questo contratto e delle obbligazioni da esso nascenti è solo quella italiana.

Fatto in tre copie, letto, approvato e sottoscritto.
Artista — Fondazione Teatro La Fenice di Venezia

Fig. 5 *Contratto standard con artista del Teatro La Fenice*.

Uno dei compiti dell'Ufficio Marketing è quello di stipulare i contratti di cooperazione con i partner. Il compenso viene deciso in base alle esperienze pregresse. Il contratto poi viene inviato all'Ufficio Amministrazione che si occupa di controllare che i pagamenti vadano a buon fine. In questo contesto l'Ufficio Produzione e Trasporti inserisce gli eventi concordati con il partner all'interno dell'ordine del giorno e del mese.

Di seguito viene riportato un esempio di contratto stipulato con un partner:

INTK
Jaarbeursplein 6
3521 AL Utrecht
Paesi Bassi
www.intk.com

18-12-2019

Gentile Laura,

Le invio questo documento contenente una nostra proposta più dettagliata per il programma di sovvenzione Google Grants e pubblicità online Google Ads. Questi programmi ci permettono di creare pubblicità online e piazzarle sulla pagina risultati di ricerca Google. Ciò significa poter influenzare dove e come la sua organizzazione appare nelle pagine di ricerca Google quando un utente fa una ricerca usando specifiche parole. Google Grants è una sovvenzione che permette alle organizzazioni no profit di pubblicizzare contenuti praticamente gratuitamente, potendo competere con aziende commerciali per la visibilità online su Google. Con questa sovvenzione, la sua organizzazione può accedere a un budget spendibile in pubblicità online su Google pari a $120.000 all'anno.

INTK è partner Google Ads certificato. Il nostro focus è incentrato nell'assistere le organizzazioni no profit nel processo di applicazione a Google Grants, assicurando che il budget pubblicitario venga speso in maniera ottimale. Attualmente, INTK gestisce gli account Google Ads, e dunque la sovvenzione Google Grants per conto di più di trenta organizzazioni no profit. Alcuni esempi sono Het Nationale Theater, Brussels Philharmonic, Gran Teater del Liceu, Palau de la Musica Orfeo Català, Fondazione Joan Mirò Barcellona, Fondazione Gala e Salvador Dalì.

INTK fornisce la propria assistenza durante tutte le fasi del processo di applicazione alla sovvenzione Google Grants. Il supporto prosegue nell'implementazione della sovvenzione e mantenimento dell'account Google Ads su base mensile. Questo è quello che offriamo per la Fondazione Teatro La Fenice.

*** Aumentare la visibilità online**
E' possibile aumentare il pubblico e le visite online. L'obiettivo è che quando i visitatori potenziali ricercano su Google termini come 'teatro la fenice' o 'concerti Venezia', il vostro sito web appaia tra le prime posizioni della pagina dei risultati. Oltre ad aumentare la quantità dei visitatori online, sviluppiamo anche una strategia per acquistare le parole chiave rilevanti al vostro pubblico target, assicurando così anche la qualità delle visite online.

*** Aumentare la brand awareness**
Aiuteremo anche ad aumentare la brand awareness della vostra organizzazione. Ciò sarà possibile grazie alla creazione di campagne pubblicitarie con Google Ads più generali finalizzate ad allargare la conoscenza del vostro brand ufficiale presso il pubblico online. Queste campagne saranno accompagnate da più specifiche pubblicità volte a sponsorizzare gli eventi, attività, iniziative organizzate.

*** Report Mensili**
Invieremo report mensili con l'analisi dei risultati delle campagne pubblicitarie e le visite online in generale. Forniamo anche consigli per il Search Engine Optimisation (SEO) quando richiesto o necessario. In aggiunta, aiuteremo con la corretta installazione e implementazione di Google Analytics, così che tutti i dati e le informazioni vengano misurate correttamente.

Questa proposta contiene maggiori informazioni riguardo Google Grants, il processo di applicazione, come l'account verrà gestito e un piano d'azione, con costi allegati.

Per qualsiasi domma o dubbio, la prego di contattarmi via mail marzia@intk.com o via telefono al +39 3661665537

Cordiali Saluti, Marzia Polese

INTK Jaarbeursplein 6 3521 AL Utrecht Paesi Bassi www.intk.com

GOOGLE GRANTS
Informazioni riguardo Google Grants si possono trovare online. In breve, chi decide di fare richiesta per Google Grants necessita di un account Google Ads. Ci sono tuttavia alcune restrizioni rispetto agli account Google Ads a pagamento (senza accedere a Google Grants):

- Il budget giornaliero è fissato [redacted] che risulta approssimativamente in [redacted] al mese;
- [redacted] il costo-per-click (CPC) massimo;
- Le pubblicità saranno attive solo su google.com (e non su altri search-partners);
- Google Ads deve essere usato minimo una volta al mese.

GESTIONE DI GOOGLE GRANTS
INTK aiuterà nel processo di applicazione per accedere a Google Grants. Essendo partner Google Ads, alcune facilitazioni sono a noi riservate. Inoltre, aiuteremo a gestire e mantenere la sovvenzione senza una data di scadenza. Per procedere con l'applicazione alla sovvenzione, la vostra organizzazione deve essere registrata come organizzazione non governativa senza scopo di lucro, operante nel terzo settore. INTK fornisce un supporto anche nella configurazione e set up degli account necessari per la procedura di applicazione, tra cui l'account Google Ads. Per mantenere e ottenere i massimi risultati da Google Grants, le campagne pubblicitarie Google Ads devono essere gestite e curate ogni mese. Il focus di INTK è dunque quello di mantenere e ottimizzare le pubblicità Google Ads ogni mese.

PIANO D'AZIONE
Il piano d'azione include la formulazione dell'applicazione per la sovvenzione, che di solito impiega una settimana lavorativa. Questo è seguito poi da un periodo di attesa di circa due settimane. Nel momento in cui il processo è avvenuto con successo e i requisiti di accesso verificati, continueremo il progetto con i seguenti step:

SETTIMANA	CLIENTE	INTK	DESCRIZIONE
Sett 1	X		Accesso all'account Google Analytics
Sett 1		X	Set up account Google Ads & applicazione per Google Grants
Sett 2-4	X	X	Attesa risultati da Google
Sett 5		X	Contattare il cliente per informarlo dei risultati
Sett 6		X	Inviare il report delle campagne, pubblicità e parole chiave
Sett 7	X		Feedback riguardo il precedente report
GESTIONE GOOGLE ADS ACCOUNT			
Settimanale		X	Ottimizzazione campagne
Mensile		X	Report sui progressi
Semestrale	X	X	Incontro di valutazione

COSTI
Questa proposta contiene i costi riguardanti l'applicazione a Google Grants. Questo è un costo una tantum. Nel caso in cui il Grants non venisse ottenuto infatti, nessun costo verrà addebitato. Inoltre, la proposta contiene anche i costi riguardanti il servizio offerto per la creazione e gestione di campagne pubblicitarie per un periodo minimo di un anno. I pagamenti avvengono su base annuale. Questo accordo verrà automaticamente esteso ed ha un periodo di notifica pari a due mesi. Tutti i costi non includono l'IVA.

DESCRIZIONE	COSTI
Costi iniziali (una tantum)	[redacted]
Costi per campagne su base annuale	[redacted]

Google Ads Campaigns page 2 of 5

Fig. 6 *Contratto con partner del Teatro La Fenice*.

QUARTO CAPITOLO: gli effetti dell'alluvione del 12 novembre

4.1 L'alluvione

La notte del 12 novembre 2019 Venezia è stata vittima di un'alluvione causata da forti venti e un'acqua alta che ha raggiunto 187 centimetri, avvicinandosi ai livelli raggiunti nel 1966 con 194 centimetri. Durante tutta la settimana che venne, la marea ha continuato a punire la città raggiungendo picchi minori ma comunque importanti. Il 13 novembre il comune di Venezia ha ordinato la chiusura di tutte le scuole del centro storico, delle isole della laguna, del lido e di Pellestrina e ha chiesto lo stato di crisi. Anche negli altri comuni del litorale veneziano, e in particolare a Chioggia e a Jesolo, erano stati registrati alti livelli di marea.

Gli effetti di quella tragica notte sono stati devastanti sotto tanti punti di vista. Un uomo è morto sull'isola di Pellestrina, nella sua abitazione, in seguito ad un corto circuito. Sono stati rilevati danni alle linee telefoniche, agli impianti elettrici e alle imbarcazioni, che il vento e la marea avevano spinto fuori dai canali e trasportato sulle banchine, di conseguenza danneggiate anche loro. Un incendio, placato dai Vigili del Fuoco, aveva colpito il palazzo di Ca' Pesaro, che ospita la Galleria di Arte Moderna e il Museo di Arte Orientale. Danni subiti anche dal Teatro La Fenice e dalla Basilica di San Marco, la cripta di San Marco si è allagata e l'acqua all'interno della Chiesa ha superato il metro e mezzo di altezza. Nel Teatro l'acqua ha irrotto nei locali di servizio, rendendo inutilizzabile il sistema antincendio e l'impianto elettrico.

Purtroppo i danni subiti sono stati consistenti, soprattutto perché l'acqua ha superato le barriere installate alle entrate dei negozi e delle abitazioni e quando le barriere hanno funzionato l'acqua è invece entrata negli edifici attraverso le tubature e i sanitari.

Il fenomeno dell' "Acqua Alta" a Venezia è un fenomeno ricorrente, che si definisce in questi termini quando supera gli 80 centimetri. Solitamente l'alta marea a Venezia è causata da fattori astronomici, quali l'attrazione della Luna e del Sole sulle maree, e da fattori metereologici, come forti piogge e vento. Purtroppo ci sono anche altri fattori che determinano il fenomeno dell'acqua alta, parliamo dell'abbassamento del livello del suolo dovuto allo svuotamento della falda acquifera, che nella zona di Venezia è sceso di circa 12 centimetri tra il 1950 e il 1970 e l'innalzamento del livello del mare causato dal cambiamento climatico [79].

Poiché Venezia è sempre stata vittima di alte maree, per evitare che l'acqua, defluendo in mare, si portasse via la terra, si costruirono palazzi e fondamente lungo gli argini delle isole. Si può

[79] https://www.ilpost.it/2019/11/13/acqua-alta-venezia/

notare come in molti campi le cisterne dei pozzi sono sopraelevate con due o tre gradini, questo fu fatto per evitare che l'acqua salsa le inquinasse. Inizialmente, le alte maree erano compatibili con la città, la pulivano e bonificavano le tane dei ratti. Inoltre, in difesa della laguna nel 1740 fu commissionata un'opera monumentale, la costruzione dei Murazzi. La Repubblica assicurò sempre che i fragili equilibri della laguna fossero sempre rispettati attraverso continui interventi sperimentali, compatibili e reversibili. Questo era possibile perché l'amministrazione era gestita dai cittadini veneziani originari o residenti in città da almeno 15 anni. Addirittura si eleggevano tre senatori che, oltre ad avere il compito di gestire gli equilibri fra le acque dolci, le terre e il mare, si occupavano di gestire l'approvazione anche di un singolo palo nei canali. Per la creazione di nuovi canali, si iniziava lo scavo e poi si osservava se modificava le correnti, ma se alterava pericolosamente gli assetti lagunari, si sospendeva l'operazione lasciando che la natura ripristinasse i propri equilibri. Grazie a questo approccio governativo la laguna di Venezia sopravvisse, al contrario delle altre che si trasformarono in mare o in terra ferma come accadde a Ravenna.

In seguito alla caduta della Serenissima (1797) i Francesi e gli Asburgo vollero trasformare Venezia nel porto dell'Impero e così iniziarono i problemi ambientali. Le alte maree cominciarono a presentarsi con preoccupante frequenza, in seguito allo scavo dei canali portuali e alla costruzione dei moli foranei. Tutti questi scavi portarono all'ingresso non solo dei piroscafi nella laguna, ma anche della massa marina. Dal 1867 al 1951 le maree si intensificarono e i loro livelli si innalzarono e negli anni seguenti le alluvioni si stabilizzarono ad un livello intorno al metro e 10-20. Purtroppo però, lo scavo del Canale dei Petroli aprì un varco profondo con l'Adriatico, tant'è che il 4 novembre 1966 l'acqua toccò il picco di 1 metro e 94 centimetri. In seguito a questa tragedia vari governi ne discussero fino al 1999, finché non si decise per la costruzione del Modello Sperimentale Elettromeccanico (MOSE). Un progetto che consiste nella chiusura temporanea delle tre bocche di porto con 78 gigantesche paratoie, poste sul fondo e da sostituire ogni 5 anni, che al salire della marea dovrebbero alzarsi e che sono tenute al fondo da cerniere. Per evitare gare, si incaricò dell'esecuzione un Concessionario Unico, il Consorzio Venezia Nuova, che assorbì tutti i finanziamenti stanziati per la salvaguardia di Venezia.

Questa è la storia, seguita da una cronaca poco edificante di corruzione e di sprechi. L'opera, costata oltre 5 miliardi è mezzo, non è ancora completata del tutto. Il 3 ottobre 2020 la cronaca

ha registrato il MOSE in azione per la prima volta, una prova andata a buon fine che si spera avrà un seguito positivo[80].

4.2 Danni al Teatro e i finanziamenti

L'alluvione ha provocato danni ai quadri elettrici e agli impianti del Teatro, i quali sono posizionati in una stanza di 300mq sotto terra. Il Teatro ha affrontato tante alte maree e infatti anche quando l'acqua raggiunge un livello pari a 150-160 centimetri la struttura non rileva nessun problema. Questa volta purtroppo è stato tutto diverso dal solito, non solo perché l'acqua ha raggiunto un'altezza imprevista ma anche perché, a causa del maltempo in generale, l'acqua non è entrata solo dalle entrate ma ha attraversato i muri [81].

In questo momento delicato non sono mancate "critiche" e domande dal Web: nonostante la recente ricostruzione del Teatro La Fenice, come mai gli impianti sono stati messi in quel posto? Chi ha progettato il tutto?

Gli impianti erano chiusi in una cassa di sicurezza e il disastro meteorologico che c'è stato non equivale a una semplice acqua alta. Fu impossibile bloccare l'entrata dell'acqua, che entrava dai muri stessi.

> *A seguito dell'evento straordinario di alta marea verificatosi martedì 12 Novembre 2019, molti degli impianti tecnologici ed elettrici/speciali a servizio della funzionalità degli immobili in gestione alla Fondazione Teatro La Fenice hanno subito gravi danni, in particolare gli impianti antincendio e il sistema automatico di gestione domotica degli impianti tutti. A fronte di tale evento, il Commissario delegato dal Governo all'emergenza Acqua alta, Luigi Brugnaro, nel riconoscere alla Fondazione lo status di soggetto attuatore, ha assegnato ai Teatri Fenice e Malibran gli importi di seguito specificati:*
>
> - *1) Ordinanza Commissariale n. 4/2019: € 700.000 + IVA 22%*
> - *2) Ordinanza Commissariale n. 8/2020 : € 1.440.000 + IVA 22%* [82]

[80] https://timermagazine.press/2019/11/16/la-tragica-notte-del-12-novembre-2019-venezia-e-lacqua-alta/

[81] https://video.ilsecoloxix.it/genova/venezia-dentro-la-fenice-dopo-l-acqua-alta-le-paratie-nonsono-bastate-danni-agli-impianti-elettrici/56009/55991

[82] Bilancio 2019 del Teatro La Fenice. Amministrazione trasparente. https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/chi-siamo/bilancio/

Inoltre il Teatro alla Scala di Milano si è mobilitato a favore della città di Venezia e del Teatro La Fenice. Il Teatro alla Scala ha aggiunto per il 29 novembre ore 20 una recita straordinaria della serata di balletto Balanchine/Kylián/Béjart. L'iniziativa è stata ideata dai lavoratori del Teatro alla Scala e dei loro rappresentanti sindacali insieme alla Direzione del Teatro. Il ricavato della vendita dei biglietti è andato devoluto al Teatro La Fenice [83].

4.3 Risvolti nella produzione

Appena dopo l'alluvione del 12 novembre una task force si è incontrata nelle Sale Apollinee nei giorni successivi per capire come muoversi. Dopo varie richieste ai Teatri delle città sulla terra ferma, il Teatro comunale di Treviso ha dato la disponibilità per ospitare le prove del Don Carlo. Fortunatamente questo è stato possibile perché il teatro ospitante aveva dei giorni "buco" tra una recita e l'altra. Le decisioni in quel momento sono state prese giorno per giorno. Il programma stabilito prevedeva il rientro a Teatro lunedì 18 novembre, nonostante la preoccupazione per la marea prevista per il 17. Neanche il Sovrintende si era sbilanciato, aveva incoraggiato tutti di impegnarsi a procedere al meglio e prepararsi per mettere in scena lo spettacolo come era stato programmato. Per portare avanti questo impegno l'attività artistica ha dovuto lavorare anche nei giorni di riposo e il 21 novembre, il giorno della Salute. Vivendo in prima persona questo momento, ho notato come il personale tecnico cercasse di mantenere un atteggiamento di segretezza per quanto riguardava la situazione e le decisioni da prendere.

Lunedì 18 novembre siamo tornati in Teatro, riuscendo a rispettare il programma. Alle 9:30 si è tenuta una breve riunione nelle Sale Apollinee per capire come affrontare i prossimi passi. In quel momento erano ancora presenti danni agli impianti del Teatro, in particolare c'erano problemi alle luci, per cui era stato chiesto ai dipendenti di non girare per il teatro e in palcoscenico e in platea venivano utilizzate le luci di sicurezza. Inoltre, dal momento che c'era la possibilità che la luce saltasse, il turno di lavoro doveva necessariamente finire alle 16:00 prima che facesse buio. Altri problemi riguardavano l'acqua, per cui erano funzionanti solo i bagni degli uffici con assenza dell'acqua calda.

Infine, si era deciso di mantenere chiuso al pubblico il Teatro fino a domenica di quella settimana.

[83] http://www.teatroallascala.org/it/rappresentazione-straordinaria-a-favore-teatro-fenice-venezia.html

Anche l'Archivio Storico ha subito danni, ma molto minori, in quel momento mancavano solo i collegamenti telefonici con il teatro e la connessione Wi-Fi.
Per quanto riguarda le prove dello spettacolo, l'orchestra è rimasta a Treviso fino a mercoledì 20 e alcuni (in particolare tecnici e chi è direttamente collegato allo spettacolo) hanno lavorato anche il giorno della Salute.
Mercoledì 20 l'Ufficio Produzione ha riniziato a distribuire nuovi ordini del giorno. Il giorno 21, giorno festivo, c'è stata una prova di regia e luci (cast e figuranti) e un altopiano nel pomeriggio. Martedì 19 i pompieri hanno fatto le prove dello stacco; in genere, vengono un paio d'ore prima dello spettacolo e verificano tutte le uscite di sicurezza e la parte elettrica, per evitare problemi. Una squadra di 8-10 persone è presente durante lo spettacolo per il pubblico, nelle Schiavine non è necessaria la loro presenza perché possono contenere massimo 150 persone.
Nel pomeriggio di mercoledì c'è stata una riunione del team tecnico e tutti i capo reparto. Purtroppo essendo stata annullata la prova generale, la proposta è stata quella di fare due assiemi in costume il venerdì seguente e considerarne uno come straordinario.
La giornata di venerdì era stata organizzata in questo modo: dalle 9:00 alle 11:00 prova luci, dalle 11:00 alle 14:00 un assieme in costume e il secondo nel pomeriggio.
Per concludere, il disallestimento dello spettacolo è stato programmato e rispettato: smontaggio il 7 e l'8 dicembre e l'uscita il 9 e il 10.

Maestro Morassi mi può dire come avete gestito il problema dell'alluvione del 12 novembre?

L'abbiamo gestita con la buona volontà di tutti. Nel senso che, ovviamente è stata una cosa imprevista come ben si sa, grave perché purtroppo è stata talmente violenta e alta etc. che ha invaso i luoghi vitali del teatro, ha toccato i centri di potenza, di elettricità non solo di illuminazione ma anche di forza motrice e le sicurezze. Insomma il meccanismo del teatro è stato pesantemente toccato e violentato per cosi dire. Per cui è stato affrontato come si affrontano sempre problemi colossali, o meglio un problema alla volta cercando di capire come muoverci. Sapevamo che l'obiettivo era quello di salvare lo spettacolo inaugurale e quindi le priorità sono state quelle di salvare quello che dovevamo salvare per fare in modo che lo spettacolo andasse in scena e solo successivamente quello che riguardava il pubblico, l'ospitalità e cosi via e in modo particolare i sistemi di sicurezza. Fortunatamente c'è stata

la collaborazione di tutti: dei tecnici del teatro, che si sono dati da fare per risolvere quei problemi che si sono posti in maniera inedita. Poi noi abbiamo in casa i tecnici delle ditte che hanno in gestione gli impianti di base che sono stati preziosi; anche se poi certe cose sono venute dalla genialità teatrale, perché certi percorsi di riattivazione, anche dopo un esame da un punto di vista prettamente tecnico, sono venuti fuori con l'intuito nato dall'esperienza a teatro.

Diciamo che abbiamo fatto una scala di priorità, anche perché ricordiamoci che a quel punto lì l'allestimento del Don Carlo non era ancora montato del tutto, per cui c'è stato bisogno di recuperare tutti i tempi etc. Dopo di che lì da un punto di vista produttivo sono state fatte delle scelte: poiché il teatro doveva essere libero per i lavori di ripristino, abbiamo spostato le prove in un altro teatro. Fortunatamente c'era questo rapporto personale con Treviso, ma soprattutto che Treviso era disponibile. Allora tutto quello che riguardava orchestra e qualche prova del coro è stato trasferito là in modo che il teatro fosse libero. Oltre a proseguire le prove musicali è stato possibile, non avendo in sede le masse (che comunque sono delle difficoltà in più perché hai intorno 200 persone che lavorano), abbiamo potuto lavorare più liberamente a tutti quelli che sono gli impianti. Diciamo che è stata una corsa contro il tempo, tutt'ora stiamo cercando di recuperare, perché durante quei giorni non spostando le date di recite abbiamo dovuto recuperare comprimendole.

Per quanto riguarda il Teatro Malibran, obiettivamente abbiamo scelto di lasciarlo un po' da parte per dedicarci alla Fenice e sul Malibran siamo intervenuti qualche giorno dopo perché tutte le forze erano concentrate sulla Fenice. Con il fatto che il Teatro Malibran è un teatro più vecchio e meno tecnologico è stato un pochino più facile rimetterlo in pista, nonostante avesse qualche problemino perché essendo un teatro antico l'acqua era entrata in maniera più violenta però aveva meno componenti tecnologiche che si sono danneggiate.

4.5 Risvolti nella promozione

Essendo il Teatro ancora in uno stato di semi emergenza durante la prima, la cena prevista dopo lo spettacolo presso le Sale Apollinee è stata annullata in quanto non era possibile trattenere i pompieri per questa ragione. È stato, quindi, organizzato un rinfresco di benvenuto per tutto gli ospiti della prima, compreso di cocktail ideato appositamente per il Don Carlo. Prima del cocktail di benvenuto, gli ospiti sono stati intrattenuti da un breve concerto della Banda di Mestre situato all'ingresso del Teatro, sulle scale.

Infine, l'evento promozionale dello spettacolo organizzato presso il Caffè Florian è stato annullato, ma si è tenuto quello presso l'Hotel Luna Baglioni il giorno 20 novembre, dove è stato presente anche il Sovrintendente.

QUINTO CAPITOLO: la promozione

5.1 Il marketing della cultura

Per descrivere come un'azienda immette un prodotto nel mercato, i teorici del marketing hanno sviluppato un modello che lo spiegasse in modo semplice.

Va considerato che la realtà del settore artistico-culturale è diversa da quella commerciale o industriale, per questo motivo il modello di marketing deve essere adattato così da tenere conto di questa differenza. Nel modello adatto alla realtà delle aziende commerciali e industriali, le parti compongono una sequenza che comincia dal riquadro del "mercato" (fig.7) [84].

Fig. 7 *Tratta da* Colbert, F. (2015). *Marketing delle arti e della cultura.* Rizzoli Etas.

Questa teoria dice che l'obiettivo di un'azienda è quello di soddisfare il bisogno esistente dei consumatori. Sfruttando i dati raccolti nel sistema informativo, l'azienda valuta il bisogno esistente e la sua capacità di soddisfarlo considerando le risorse attuali e la *mission* aziendale. In seguito, l'azienda si serve dei quattro elementi del marketing mix adattandoli per esaudire il desiderio del consumatore. La sequenza è la seguente: mercato-sistema informativo-azienda-marketing mix-mercato. Il mercato in questo modello è sia il punto iniziale che quello finale del processo.

Dal momento che il processo di marketing delle imprese culturali è diverso da quello tradizionale, riportiamo di seguito uno schema leggermente diverso.

[84] Colbert, F. (2015). *Marketing delle arti e della cultura.* Rizzoli Etas.

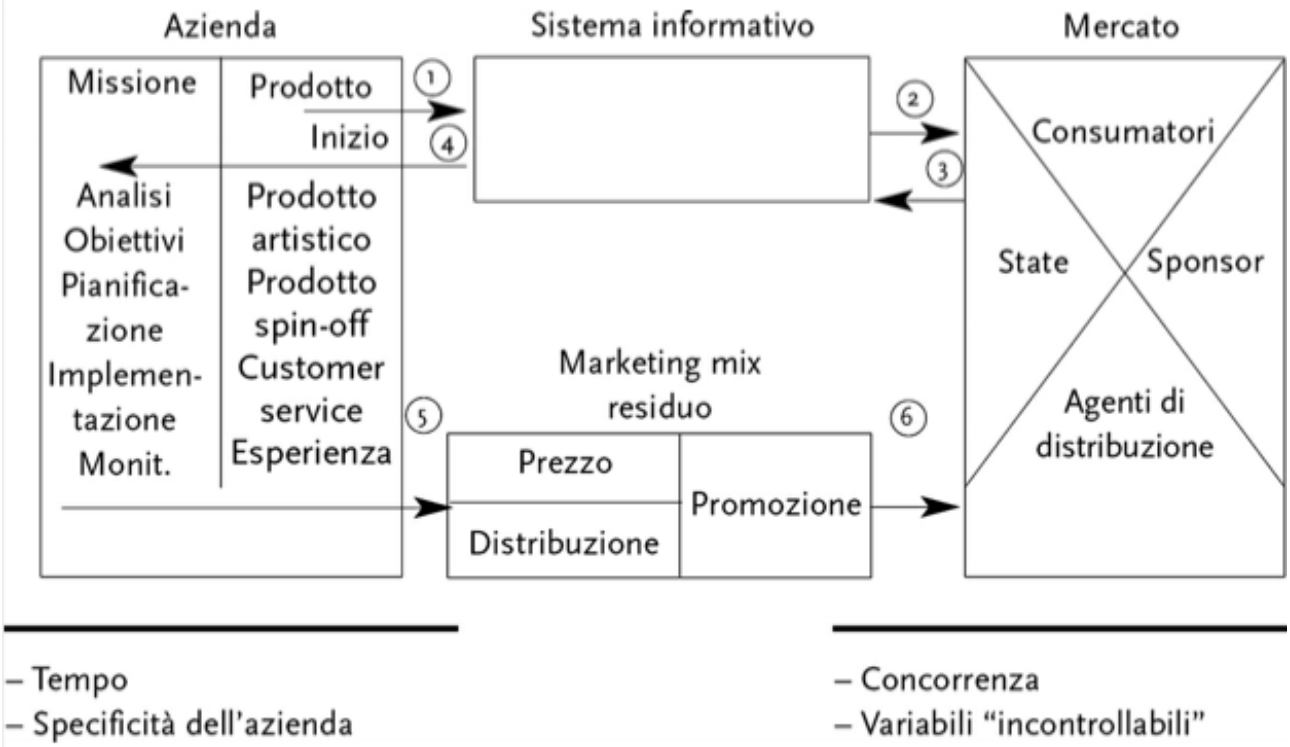


Fig. 8 *Tratta da* Colbert, F. (2015). *Marketing delle arti e della cultura.* Rizzoli Etas.

Il processo inizia all'interno dell'impresa, nel prodotto stesso. Il compito dell'impresa è quello di capire quale fetta del mercato possa essere interessata al suo prodotto. Identificati i potenziali consumatori, l'azienda decide prezzo, distribuzione e promozione. In questo tipo di azienda l'ordine del processo è: azienda (prodotto)-sistema informativo-mercato-sistema informativo-azienda-marketing mix-mercato. Quindi, il punto di partenza è il prodotto e la destinazione è il mercato.

Componenti del modello di marketing

"Un mercato è un gruppo di agenti economici (consumatori o sponsor, per esempio) che esprimono desideri e bisogno di prodotti, servizi o idee ."[85]

Un'azienda cerca di soddisfare i bisogni di un agente economico offrendogli una gamma di prodotti e servizi. Secondo questa teoria, dovrebbe prima capire quali sono i bisogni e poi creare un prodotto.

[85] Ibidem

Un'impresa culturale, invece, cerca i consumatori che hanno dei bisogni che possono essere soddisfatti dalle opere prodotte. Il consumatore può essere sia un individuo che altre organizzazioni, come il governo, il settore privato (mecenati, fondazioni, sponsor) o partner (intermediari per la distribuzione, coproduttori, partner distributivi od organizzatori, mezzi di comunicazione).

"L'ambiente comprende sia l'azienda sia il mercato, è costituito da due fattori che influenzano costantemente tutte le organizzazioni: la concorrenza, su cui l'azienda può esercitare un qualche controllo, e le variabili macro-ambientali, conosciute anche come 'variabili controllabili'".

Per gestire la concorrenza, definita anche come variabile semi-controllabile, ci sono diverse strade possibili: seguire la direzione degli avversari, abbassando i prezzi oppure intraprendere una campagna pubblicitaria e una campagna promozionale.

Un'azienda ha ancora un margine di potere di fronte a variabili semi-controllabili, cosa che non avviene di fronte a variabili macro-ambientali. Queste variabili macro-ambientali, o incontrollabili, condizionano la vita di ogni azienda che può adattarsi a cambiamenti radicali o fallire, ma non ha mai la possibilità di influenzare le cause del cambiamento. Le variabili principali nel macro-ambiente sono cinque: demografica, culturale, economica, politico-legale e tecnologica.

"I sistemi informativi di marketing si basano su tre componenti chiave: i dati interni, i dati secondari pubblicati da aziende private o da agenzie governative e i dati raccolti dall'azienda stessa". I "dati interni" sono prodotti dall'azienda stessa e se i manager hanno bisogno di paragonare i risultati aziendali con quelli della concorrenza devono raccogliere dati da fonti esterne. Questi dati o vengono pubblicati da organizzazioni del settore pubblico (e in questo caso vengono detti "dati secondari") e del settore privato o sono raccolti direttamente dall'azienda. In caso in cui dati interni e secondari non fossero abbastanza, può essere utile raccogliere dati primari, ovvero interrogare direttamente il consumatore.

"Ogni strategia di marketing è costituita dalle stesse quattro componenti: prodotto, prezzo, distribuzione (place) e promozione, insieme le "quattro P" compongono il cosiddetto marketing mix"[86]. Il marketing di successo è il risultato di un abile equilibrio di queste parti, che vengono considerate "variabili controllabili". Risulta fondamentale poter e saper dominare le variabili controllabili per poterle utilizzare in modo da ridurre al minimo i possibili effetti nocivi di quelle incontrollabili. Il prodotto rappresenta il cuore dell'azienda e costituisce il punto di

[86] Ibidem

partenza di ogni attività di marketing. Ogni prodotto ha un prezzo, che in genere è espresso come valore monetario. Il prezzo deciso per quel prodotto o servizio alle volte non ha nulla a che vedere con il costo della creazione (per esempio un'opera d'arte). Il prezzo più giusto, quindi, è quello che il consumatore è disposto a pagare. Quando parliamo di distribuzione parliamo di canali di distribuzione, distribuzione fisica e localizzazione commerciale. La promozione comprende quattro componenti: pubblicità, vendita personale, promozioni vendita e relazioni pubbliche.
Un analisi di marketing deve comprendere altri due elementi: il tempo e la specificità dell'azienda. Il tempo è un fattore importante e da considerare perché con il passare del tempo le condizioni di mercato, i bisogni e i gusti dei consumatori si evolvono. Le variabili macro-ambientali possono modificarsi, così come le strategie della concorrenza. Il professionista del marketing deve riesaminare con costanza la strategia in corso, perché essa può considerarsi superata dopo pochi anni o mesi. Inoltre, bisogna considerare che ogni azienda ha la sua entità individuale, una strategia vincente per l'organizzazione A si può dimostrare inadeguata per l'organizzazione B, è perciò rischioso trasferire una strategia da un'azienda all'altra.

La *mission* del Teatro La Fenice può essere riassunta in: diffusione dell'arte musicale in Italia e nel mondo; promozione della ricerca artistico-musicale; valorizzazione e tutela delle risorse e del patrimonio del Teatro; creazione di valore per tutta la Città di Venezia sotto forma di attrattività turistica e valorizzazione dell'immagine della città a livello internazionale.
Lo spettatore tipico delle opere presentate dal Teatro La Fenice mantiene un'omogeneità nelle competenze richieste per apprezzare pienamente le scelte di anno in anno proposte. Il pubblico sa generalmente cos'è un'edizione critica, si informa in anticipo sui contenuti delle opere di nuova produzione, è al corrente degli obiettivi e delle caratteristiche di una istituzione di tale portata.

È possibile sviluppare una potenziale SWOT Analysis del Teatro La Fenice:

Fattori interni	**Punti di forza**	**Punti di debolezza**
	• Brand La Fenice facilmente riconoscibile, sia a livello nazionale che internazionale • Immagine costruita sul concetto di tradizione ed eccellenza artistica • Fidelizzazione del cliente tramite: servizi dedicati, accessibilità, attività di sensibilizzazione • Attività dedicate ad ogni tipo di audience: performances per bambini, progetto Millenials, biglietti Last Minute	• Immobilizzazioni materiali e immateriali indisponibili • Debiti verso banche e fornitori • Ricambio generazionale difficile
Fattori esterni	**Opportunità**	**Minacce**
	• Ampliamento del target • Partnership con altre istituzioni culturali	• Concorrenti • Possibile diminuzione dei fondi pubblici • Perdita di sponsor

La percentuale più alta di fruitori del teatro corrisponde alla fascia di età tra i 50 e i 65 anni, con un alto profilo scolastico e con una buona propensione al viaggio, nonché alla spesa culturale. Solitamente il teatro si rivolge a questa fascia di pubblico, considerato fisso, con gli abbonamenti, che hanno un prezzo in base alla posizione all'interno della platea o dei palchi. Per favorire altre face di età di pubblico, La Fenice offre agli studenti fino ai 26 anni e alle persone che hanno superato i 65 anni d'età l'acquisto di abbonamenti a prezzo ridotto sia per la lirica che per la sinfonica. Infatti, uno degli obiettivi principali che il Teatro si pone è quello di rendere accessibile ai più l'esperienza teatrale, favorendo la conoscenza della musica a trecentosessanta gradi. Per raggiungere questo obiettivo, il teatro ha sviluppato delle offerte:

1. Iniziativa Last Minute;
2. Progetto Millennials;
3. Black Friday da venerdì 29 novembre fino a lunedì 2 dicembre 2019: che ha dato la possibilità di acquistare posti in platea, settore A, alla tariffa di € 100,00 per titoli selezionati in programma nell'ambito della Stagione Lirica e Balletto 2019-2020;
4. Mini-abbonamenti metropolitani *Domenica alla Fenice*;

5. Contingenti dedicati alla Municipalità e Città Metropolitana.

Le prime due iniziative sono rivolte principalmente agli studenti: il pubblico del futuro al quale il Teatro dedica una intera area educational, che propone attività a bambini fino ad arrivare a giovani universitari. Per esempio nel 2019 è stato rinnovato il progetto "Millennials", una campagna promozionale che ha l'obiettivo di avvicinare i giovani. Un'iniziativa voluta anche dal Sindaco Luigi Brugnaro e dal sovrintendente Fortunato Ortombina, che consiste nella possibilità, per i giovani tra i 18 e i 25 anni, di assistere alle prove di un concerto sinfonico scelto pagando un biglietto di accesso al prezzo simbolico di € 2,00 fino a esaurimento posti disponibili. Un'altra iniziativa è "Last Minute", rivolta agli studenti di Ca' Foscari, IUAV, Fondazione Giorgio Cini, Conservatorio e Accademia di Belle Arti di Venezia, Università di Padova e Università Internazionale Salesiana. Essa prevede la possibilità di acquistare, su disponibilità, fino a due biglietti a persona al costo di € 10,00 l'uno per l'opera o per il concerto, presentandosi alla biglietteria del Teatro La Fenice o Teatro Malibran con il tesserino universitario o certificato d'iscrizione, venti minuti prima dell'inizio di ogni spettacolo in programmazione, che non sia già esaurito.

Per quanto riguarda le politiche di comunicazione, il Teatro si serve di vari strumenti sia tradizionali che di nuova generazione. Quelli che possiamo chiamare classici comprendono stampa, pubblicità, articoli sui giornali, volantini e cartelloni pubblicitari. L'istituzione si serve anche di strumenti digitali, dispone di proprie pagine sui principali social media come Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e di un sito web ufficiale dove si trovano anche i servizi di biglietteria. Grazie agli strumenti digitali l'engagement del Teatro è cresciuto molto durante gli anni, questo perché i social rappresentano ormai lo strumento di comunicazione più efficace e veloce per raggiungere gli utenti, soprattutto le giovani generazioni. Il teatro investe molta attenzione e una persona full time, il social media manager Pietro Tessarin, in questo tipo di comunicazione perché reputa fondamentale riuscire a coinvolgere i fan anche nelle attività back del Teatro. È stato notato come, soprattutto attraverso l'utilizzo di Instagram, l'esperienza del consumatore assuma un valore ancora maggiore perché si sente parte integrante di un'esperienza. Inoltre, la condivisione sulla pagina ufficiale di post dei follower o un commento lasciato alle attività dagli utenti più attivi regala una sempre maggiore visibilità al teatro.
I numeri sulla presenza sui social parlano chiaro: Twitter 60.700 followers per il 63% dai 25 ai 34 anni in maggioranza Italiani, seguiti da Stati Uniti e Francesi; Facebook 251.074 followers

per il 42% dai 18 ai 24 anni in maggioranza Italiani seguiti da Francesi e Stati Uniti, in aumento fan dall'India; Instagram 48.000 followers per il 56% dai 18 ai 34 anni in maggioranza Italiani seguiti da Francesi e Spagnoli.

5.2 Il processo di promozione del Don Carlo

Essendo il *Don Carlo* la prima di stagione, l'Ufficio Marketing, insieme alla collaborazione dell'Ufficio Stampa, ha deciso di dedicare alla promozione dello spettacolo più attenzione e un progetto mirato. La "Fenice in Piazza" è stata un'idea di Elisabetta Gardin (collaboratrice dell'ufficio stampa), che si è sviluppata nel corso di Ottobre e Novembre 2019. Il progetto ha coinvolto l'Associazione Piazza San Marco: una realtà composta da veneziani, commercianti e cittadini del mondo i cui obiettivi sono la valorizzazione e la salvaguardia del patrimonio culturale e storico dell'Area Marciana per un ritorno alle origini di palcoscenico di civiltà. L'idea era quella di realizzare una manifestazione pubblicitaria in cui i negozi appartenenti all'Associazione esponessero la vetrofania, delle foto e oggetti di vecchi allestimenti del Don Carlo. In un primo momento, perciò, è stato contattato il rappresentate dell'Associazione Piazza San Marco, per capire quali negozi volessero aderire alla manifestazione pubblicitaria.

Dopo di ché è stato chiesto al Direttore degli Allestimenti, Massimo Checchetto, di disegnare un bozzetto da poter utilizzare in tutto il materiale pubblicitario prodotto a sostegno del Don Carlo. Con il bozzetto in mano è stata contattata l'azienda Graphic Report che si è occupata della realizzazione delle vetrofanie, in seguito distribuite ai negozi partecipanti e attaccate alle loro vetrine.

Fig. 9 *Foto di Michele Corsera, vetrofanie esposte in Piazza San Marco.*

Oltre la vetrofania, i negozi hanno esposto foto di spettacoli del Don Carlo del passato e oggetti di scena utilizzati in quelle rappresentazioni. È stato possibile reperire questo materiale grazie all'Archivio Storico, il cui personale si è occupato di scegliere oggetti e foto da esporre tra cui anche vecchie locandine.

Fig. 10 *Foto di Michele Corsera, allestimento all'interno dei negozi partecipanti al progetto.*

Per consentire al pubblico, ai turisti e ai cittadini di Venezia di poter andare ad ammirare questa esposizione, è stata realizzata con lo stesso stile degli inviti dello spettacolo una brochure informativa all'interno della quale di trova una mappa di Venezia che indica tutti gli esercizi commerciali partecipanti.

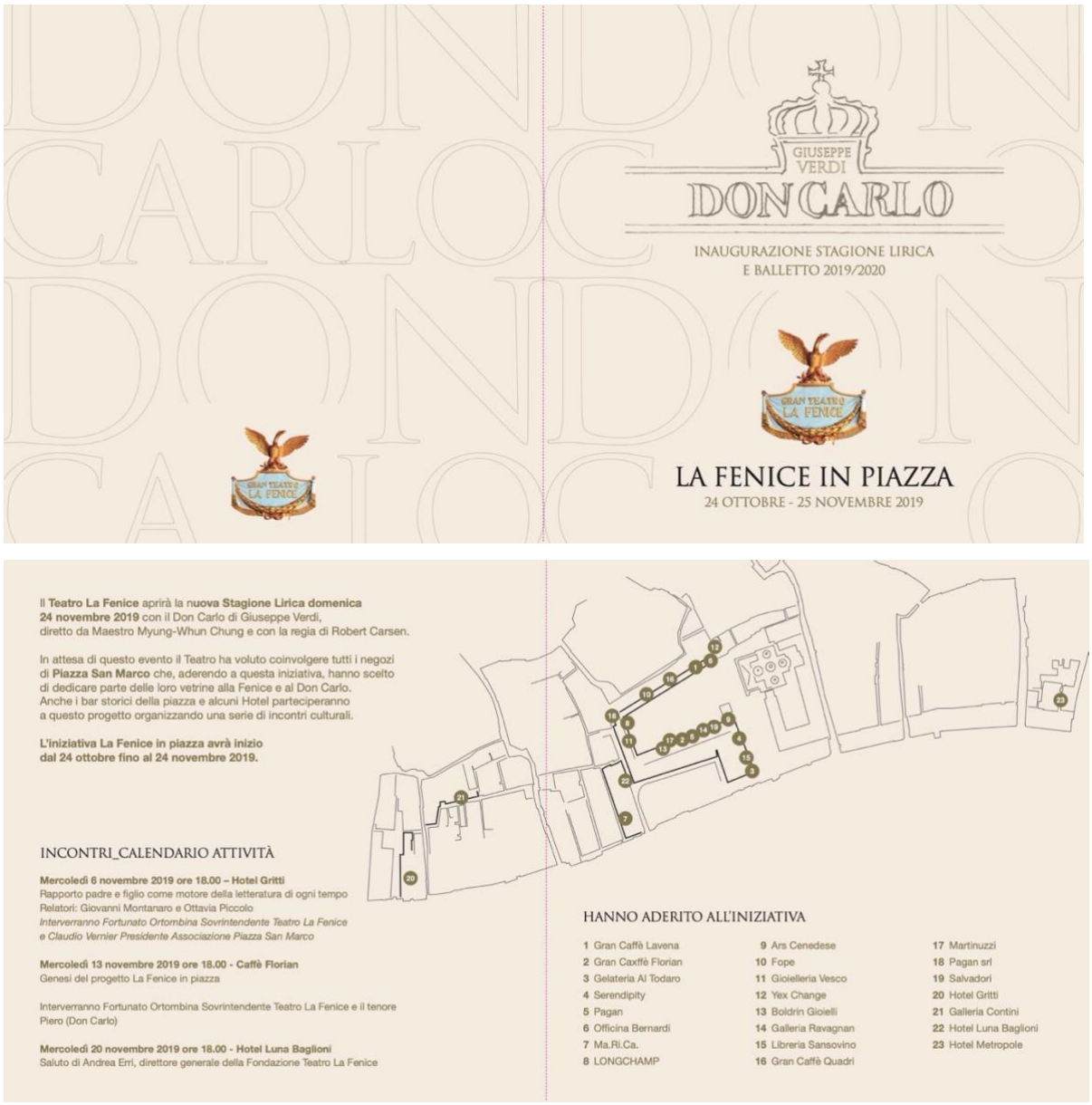


Fig. 11 *Mappa ideata per il progetto "La Fenice in Piazza".*

Il progetto prevedeva anche una serie di tre incontri presso il Museo M9 di Mestre, l'Hotel Gritti e l'Hotel Luna Baglioni, al fine di informare e divulgare la conoscenza dello spettacolo. La grafica degli inviti e della brochure è stata realizzata da Efesto, un'agenzia di Graphic Design con sede a Treviso. Per la realizzazione del materiale grafico ci sono state delle riunioni che hanno visto coinvolti l'Ufficio Marketing, la segreteria della sovrintendenza e Fest. Durante queste riunioni è stato deciso il colore dello sfondo del materiale pubblicitario, il carattere da utilizzare, il posizionamento dei loghi, la forma degli inviti, la busta che conteneva il biglietto della prima, ma anche il nome da dare ai tavoli per la cena che avrebbe dovuto seguire la prima.

Tra la fine di ottobre e l'inizio di novembre si sono questi eventi in cui degli oratori hanno parlato del Don Carlo. Il primo si è tenuto il 30 ottobre 2019 alle ore 18:00 presso il Museo M9 di Mestre. Intitolato *La storia del Teatro La Fenice,* Alberto Toso Fei insieme al sovrintendente Fortuna Ortombina hanno raccontato la storia del Teatro e discusso delle figure che costellano l'opera.

Fig. 12 *A sinistra volantino dell'incontro presso il Museo M9 di Mestre, a destra oto scattata durante l'evento presso l'M9 che ritrae il Sovrintendente e Toso Fei intenti a parlare.*

Il secondo appuntamento si è tenuto presso l'Hotel The Gritti Palace martedì 6 novembre 2019 alle ore 18:00. Intitolato *Rapporto padre e figlio come motore della letteratura di ogni tempo*, Giovanni Montanaro e Ottavia Piccolo hanno discusso di questo rapporto all'interno dell'opera del Don Carlo ma anche all'interno di altri grandi opere del passato leggendone alcuni passi.

Fig. 13 *A sinistra volantino dell'incontro presso il The Gritti Palace, a destra il Sovrintendente insieme agli oratori durante l'evento.*

Il terzo evento si è tenuto mercoledì 20 novembre 2019 presso il Baglioni Hotel Luna alle ore 18:00. Andrea Bellieni della Fonazione Musei Civici e Franco Rossi dell'Archivio Storico del Teatro La Fenice hanno parlato di *Carlo V e Tiziano Vecellio* attraverso delle diapositive proiettate in sala.

Fig. 14 *A sinistra volantino dell'incontro presso il Baglioni Hotel Luna, a destra il Direttore Generale, Andrea Erri, insieme agli oratori.*

Ogni evento era stato pensato per circa un massimo di cinquanta persone, coloro che desideravano partecipare hanno dovuto inviare una e-mail di conferma all'indirizzo dell'ufficio marketing e visto l'elevato numero di richieste, era stata creata una lista di attesa in caso si fossero liberati dei posti.

Inoltre, è stato commissionato anche uno *sponsor wall* che è stato esposto durante le riproduzioni del Don Carlo. Gli ospiti sono stati invitati ad utilizzarlo come sfondo per le foto e a condividerle sui loro profili social.

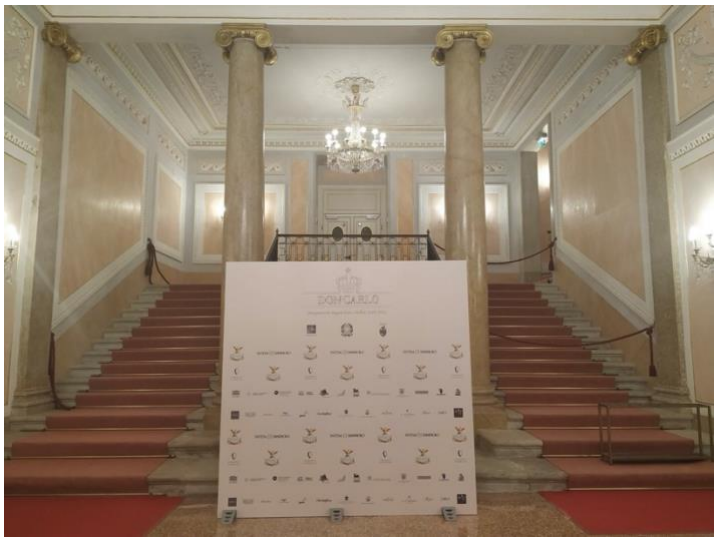


Fig. 15 *Sponsor wall all'interno del Teatro La Fenice.*

Oltre a questo progetto, un'altra iniziativa è stata quella di acquistare spazi pubblicitari sui giornali principali come Repubblica, Corriere della Sera e Gazzettino. All'interno del parcheggio San Marco a Piazzale Roma sono stata esposti dei cartelloni in polionda, formato 102x141 cm in 10 spazi sulle scale, insieme ad altri 15 spazi riservati alla pubblicità della stagione lirica 2019-2020.

5.2.1 Intervista a Laura Coppola, responsabile dell'Ufficio Marketing

Qual è, in generale, la strategia adottata per promuovere il Teatro la fenice e i suoi spettacoli?

Ci sono due strategie, la prima è quella più istituzionale e storica, più legata alle affissioni e alle locandine ed è quindi una comunicazione che si riferisce di più al territorio. La identifichiamo come istituzionale, ma possiamo chiamarla anche come tradizionale perché è propria delle istituzioni di spettacolo. Infatti nella città in cui c'è un teatro, un cinema o in generale un contenitore che fa spettacolo, la prima cosa che ci si aspetta è di vedere manifesti nei paraggi e in generale nella città che ospita questo ente. Parallelamente, c'è una seconda strategia che utilizza tutti i nuovi sistemi, quindi i social e il sito web che deve essere sempre al passo con i tempi, infatti negli ultimi dieci/dodici anni lo abbiamo cambiato con una frequenza che era inimmaginabile precedentemente. Questo si fa sia per la vendita dei biglietti online, ma anche per

uniformarci ai tempi e alla modernità dei mezzi di pubblicità. Per quanto riguarda il nostro teatro l'acquisto di mezzi pubblicitari è poco utilizzato per una questione economica. Lo utilizziamo solo nei momenti topici, anche perché tutto sommato vedendo che il riempimento del teatro si avvicina sempre all' 85/90% non è necessario.

Come viene strutturata la programmazione del piano editoriale? Chi è che se ne occupa? Quanto tempo prima si inizia a fare pubblicità per lo spettacolo? Con quanta frequenza? Quali canali utilizzate? Ci sono pubblicazioni periodiche degli spettacoli teatrali? Chi elabora i contenuti? Vi appoggiate a un'agenzia interna o esterna per la grafica?

Io mi occupo prevalentemente della parte commerciale, quindi dell'acquisto, dell'advertising puro, della tabellare, mentre tutte le relazioni con i giornali, con le redazioni le tiene l'ufficio stampa, quindi Barbara e tutti quelli che dipendono da lei. Se per piano editoriale intendi le uscite, pura pubblicità, quelle tendenzialmente le faccio io sempre con l'avvallo del mio capo che è il Direttore Generale in questo periodo e dell'ufficio stampa perché è ovvio che ci sono delle testate che anche per motivi redazionali non posso scindere dalla mia strategia di comunicazione. Quindi devo sempre consultarmi con l'ufficio stampa e dire "quest'anno vorrei spendere un po' di più su Repubblica e loro possono darmi il consenso" così io posso chiedere di pubblicarmi un articolo un po' più lungo, oppure di venire a fare un'intervista. Anche se in un mondo ideale non dovrebbero esserlo, questi due uffici sono molto correlati fra loro, quindi va consultato sempre sia l'ufficio stampa che il Direttore, che viene consultato più per una questione di budget e di strategia.

Normalmente noi utilizziamo i quotidiani nazionali una due volte l'anno come pubblicità tabellare, mentre i quotidiani locali all'occasione. Possiamo decidere di attivare una serie di pubblicità per l'inizio della campagna di abbonamenti, per periodi in cui sappiamo che avremo problemi di biglietteria e per promuovere eventi speciali come cene di carnevale o cene con artisti. Inoltre programmiamo anche una serie di uscite pubblicitarie che riguardano le riviste specializzate. Normalmente d'estate, subito dopo la conferenza stampa copriamo quasi tutte le specializzate italiane e almeno una per i 3-4 Paesi europei e la rivista più seguita statunitense, che rappresentano il nostro pubblico. L'ufficio stampa si occupa della comunicazione istituzionale e di quella opzionale, mentre noi ci occupiamo della comunicazione grafica e pubblicitaria con l'aiuto di un nuovo grafico esterno al teatro. Ovviamente il contenuto pubblicitario viene liberato con

il consenso del Direttore e dell'ufficio stampa, che può darmi più indicazioni nel merito di contenuti eccetera. Bisogna tenere presente che il direttore generale rimane colui che ha giudizio finale su tutto.

Qual è il target di pubblico che cercate di attrarre? (Considerata la città di Venezia con tutte le sue particolarità).

Il pubblico che cerchiamo di attrarre sempre e che è il target di riferimento del prodotto è un pubblico di età superiore ai 45/50 anni fino ai 70 anni, alto spendenti anche perché noi cerchiamo di riempire sempre a prezzo pieno. È chiaro che siamo ben consapevoli che vanno attratti anche altri target, che necessitano di altre strategie. E qui mi riferisco agli under 40, che devono prendere l'abitudine e la passione di un mondo che gli è sconosciuto per cultura e per stile di vita ma che avvicinandoli ora potrebbero diventare il pubblico del futuro. È ovvio che per i target più giovani bisogna sempre pensare a una strategia diversa perché è impensabile che un venticinquenne possa spendere 200 euro di platea, magari lo fa una volta per un regalo, per una cosa preziosa da donare ma chiaramente non può essere un'abitudine. Per questo motivo noi partiamo sempre da quella che è la nostra offerta principale, quindi l'abbonamento complessivo con i prezzi studiati a tavolino con tutta la strategia di pricing elaborata insieme alla biglietteria. A seguire elaboriamo delle altre strategie più flessibili che si riferiscono ad altri generi di pubblico. Magari si creano dei mini abbonamenti o delle offerte parallele a quelle del cartellone, che quindi costano un pochino meno, ma per attrattiva come genere e non solo per il prezzo possono attrarre altro pubblico.

Puntate molto sul turista?

È inutile negare che in una città come Venezia è chiaro che il 70% del nostro pubblico è il cosiddetto "turista". L'errore che fanno molti è pensare che il turista che viene da noi sia il turista che è qui per caso, quella è solo una piccola parte. Chiaramente la nostra offerta rispecchia un po' quella che è la storia della nostra immagine e di quello che rappresentiamo. Questa nostra immagine alle volte ci precede, quindi capita spesso che molti vengano a Venezia perché attratti da un prodotto Fenice, anche quello è un turista, però è un turista che si muove per raggiungere La Fenice e non è lì per caso. Viceversa può essere che una persona sia a Venezia per altri motivi e poi decide di venire da noi, ma è pur sempre un turista che corrisponde alle caratteristiche che ti ho detto prima,

cioè tendenzialmente è una persona di medio-alta cultura, ben scolarizzato, con un potere d'acquisto importante, una persona che solitamente viaggia e solitamente frequenta anche altri teatri. Quindi indubbiamente il 70% del nostro pubblico, se al netto degli abbonati, è un pubblico di turisti inteso come non residenti qui.

Mi può parlare nello specifico di come avete promosso il Don Carlo?

Per quanto riguarda il Don Carlo dovresti intervistare Elisabetta Gardin, che si è inventata questo progetto meraviglioso "La Fenice in Piazza" che credo abbia contribuito moltissimo a far parlare dell'Opera inaugurale. Nonostante siamo sempre andati bene sia come biglietteria che come critica, però effettivamente spesso proprio perché Venezia è una città turistica e meno residenziale di altre c'è sempre questo scollamento dalle numerose attività culturali con il territorio. Questa iniziativa ci ha permesso effettivamente di avere un dialogo molto stretto con la città e quindi volente o nolente si è diffuso questo titolo e il fatto che inauguriamo a Novembre. La gente ha cominciato a capire che Novembre non è solo il mese dell'acqua alta e della Madonna della Salute, ma anche dell'apertura della stagione del Teatro La Fenice. Quindi devo dire che quest'anno la strategia principale sulla quale abbiamo puntato è stata questo progetto. Poi abbiamo acquistato gli spazi su Repubblica, su Corriere della Sera e su il Gazzettino Nazionale e questo ci ha permesso di avere degli spazi redazionali anche molto importanti. Abbiamo lavorato anche abbastanza bene con i social, meno di altre volte perché questa non è una nostra esclusiva produzione quindi non abbiamo potuto seguirla passo passo e per alcune cose non avevamo il permesso di condividerle troppo prematuramente.

5.3 Il ruolo dell'ufficio stampa nella promozione del Don Carlo

Il processo di comunicazione di uno spettacolo non si sottrae all'impiego di mezzi e risorse caratteristiche della comunicazione di qualsiasi prodotto o servizio. Tale processo riguarda una serie di attività che non agiscono separatamente, ma si fondono tra loro e rappresentano il *mix di comunicazione* [87]. Esse sono:

- L'immagine dell'evento;
- La promozione;

[87] Argano, L., *Op. cit.*, p. 238

- La pubblicità;
- Il rapporto con gli organi di informazione;
- Le relazioni esterne;
- Il sito web, i social media e la comunicazione digitale;
- Le edizioni, le pubblicazioni, il merchandising;
- Le azioni di marketing e comunicazione non convenzionali.

La comunicazione raggiunge il suo obiettivo di efficacia grazie allo stabilirsi di un piano di comunicazione. Esso è il timone strategico e operativo che consente un puntale monitoraggio dei costi e del calendario di realizzazione di ogni singola attività comunicativa all'interno dei vincoli di budget e di tempo. Il piano di comunicazione deve considerare che ha degli obiettivi da raggiungere e che essi devono essere coerenti con quelli complessivi del progetto. Oltre a partire da questi obiettivi, dovrà considerare anche i target previsti, precedentemente analizzati e considerati nelle valutazioni di marketing strategico riguardo ai segmenti di pubblico da attrarre e al posizionamento dello spettacolo. Il piano deve comprendere quindi come raggiungere queste fasce di pubblico e informarlo, stimolarlo e fare in modo che si attivi partecipando all'evento.
Alcuni obiettivi del piano di comunicazione sono:

- Produrre informazione;
- Acquisire pubblico in generale o suoi segmenti specifici;
- Garantire ritorno di immagine;
- Assicurare visibilità al progetto.

Il piano di comunicazione prevede anche la scelta dei mezzi, tenendo in considerazione il grado di copertura di ciascun veicolo pubblicitario (quanto pubblico riesce a raggiungere). È da considerarsi la loro azione sulla massa e sui singoli segmenti. Questi mezzi posso sfruttare il fattore *ripetizione* (annunci continui sullo stesso mezzo/veicolo) o la *sovrapposizione* (annunci in contemporanea su più mezzi/veicoli), e pensare a una eventuale ripartizione per una fase di *lancio* (ad esempio sotto debutto) e una successiva di *sostegno* per le repliche [88].
L'ufficio stampa può decidere di acquistare spazi a pagamento per annunci o di acquisire vere e proprie pagine contenenti immagini e informazioni sull'evento. Saranno privilegiati gli

[88] Argano, L., *Op. cit.*, p.241

annunci brevi e in giorni precisi sui quotidiani, con date, luogo, titoli, autori, interpreti, prevendite, prezzi, menzione di sponsor. Come già menzionato il teatro ha acquistato spazi pubblicitari sui giornali principali come Repubblica, Corriere della Sera e Gazzettino.
Inoltre, l'ufficio stampa si occupa della produzione dei comunicati stampa, che sono caratterizzati da una forma rigida e per essere strutturati bisogna seguire delle regole fisse. Il linguaggio e il tono da utilizzare devono essere formali e in genere ha la funzione di comunicare la *mission*, le novità e gli eventi dell'organizzazione. Prima di produrre un comunicato stampa, bisogna capire se la notizia da dare è effettivamente notiziabile e quindi possa interessare ai media. I criteri di notiziabilità sono:

1) Novità. Un evento nuovo è sicuramente più notiziabile rispetto ad un altro che si ripete ciclicamente;
2) Vicinanza. Un avvenimento vicino al lettore, fisicamente o ideologicamente è molto più interessante di un altro che avviene lontano;
3) Dimensione. Più un avvenimento coinvolge tante persone più è notiziabile;
4) Drammaticità. Purtroppo, una notizia drammatica è molto più coinvolgente di una positiva;
5) Praticità. Sono tutte quelle notizie che hanno ripercussioni nella vita quotidiana (es.: informazioni di servizio, nuovi adempimenti burocratici, e così via);
6) Progresso. Tutto ciò che riguarda nuove scoperte scientifiche e innovazioni.

Un comunicato stampa non solo dovrebbe essere scritto in maniera impersonale, ma dovrebbe essere anche coinvolgente e informativo per aumentare la probabilità di essere diffuso. Nel comunicato stampa le informazioni principali sono contenute nelle prime righe, rispettando una sorta di struttura a piramide; nel corpo centrale è inserito un approfondimento della notizia o dell'evento; nella parte bassa sono inseriti particolari non essenziali ai fini del comunicato. Devono essere presenti anche i contatti dell'ufficio stampa, dei suoi collaboratori e dell'organizzazione che possono essere utili ai giornalisti.

Di seguito è riportato un esempio di comunicato stampa prodotto dal Teatro per annunciare gli eventi appartenenti al progetto "La Fenice in Piazza":

LA FENICE

notiziario di informazione musicale e avvenimenti culturali

COMUNICATO STAMPA **Venezia, 28 ottobre 2019**

LaFeniceinPiazza
Quattro incontri culturali

Si aprirà mercoledì 30 ottobre alle ore 18.00, presso l'M9 Museo del '900 di Mestre, il ciclo di quattro incontri culturali organizzati all'interno de LaFeniceinPiazza, iniziativa creata in attesa del Don Carlo, l'opera di Giuseppe Verdi che inaugurerà la Stagione Lirica e Balletto 2019-2020 del Teatro La Fenice.
I quattro incontri sono infatti legati alle tematiche dell'opera verdiana; nel primo appuntamento lo scrittore Alberto Toso Fei, vera autorità in fatto di misteri ed enigmi su Venezia e la Laguna, racconterà la storia della Fenice attraverso curiosi aneddoti e di seguito il Sovrintendente del Teatro La Fenice Fortunato Ortombina illustrerà il Don Carlo. In rappresentanza dell'Amministrazione Comunale sarà presente la Vice Presidente della Commissione Consiliare alle Attività Culturali Deborah Onisto, al suo saluto seguiranno quello dell'M9 e del Mestre Shopping District.
Il secondo incontro si terrà al The Gritti Palace, mercoledì 6 novembre alle ore 18.00, e vedrà protagonisti lo scrittore Giovanni Montanaro, che ha appena pubblicato il romanzo "Le ultime lezioni", e Ottavia Piccolo, attrice di cinema e teatro, diretta da registi come Strehler, Ronconi, Germi, Scola, vincitrice di un Festival di Cannes come migliore interprete femminile.
Giovanni Montanaro partendo da due figure chiave di quest'opera - Carlo e Filippo II - esplorerà il rapporto padre e figlio come motore della letteratura d'ogni tempo, supportato da un reading di Ottavia Piccolo, in cui verranno proposti testi di Stevenson, Murakami, Parise, Morante.
All'evento porterà il saluto del Sindaco l'Assessore Michele Zuin, saranno presenti inoltre Claudio Vernier Presidente dell'Associazione Piazza San Marco e per il Noventa di Piave Designer Outlet la general manager Daniela Bricola.
Lo storico Caffè Florian ospiterà il terzo incontro, mercoledì 13 novembre alle ore 18.00, in cui il Sovrintendente Fortunato Ortombina illustrerà il Don Carlo, spettacolo con la regia di Robert Carsen e la direzione del Maestro Myung-Whun Chung, che vedrà un cast prestigioso: Piero Pretti, Maria Agresta, Alex Esposito, Julian Kim, Veronica Simeoni.

AUTORIZZAZIONE DEL TRIBUNALE DI VENEZIA, 10 APRILE 1997, ISCR. N. 1257 REGISTRO STAMPA
redazione tel. +39 041 786521 - stampa@teatrolafenice.org

http://www.teatrolafenice.it http://www.facebook.com/LaFeniceufficiale https://twitter.com/TeatroLaFenice

2

LA FENICE

L'ultimo incontro avrà sede al Baglioni Hotel Luna, mercoledì 20 novembre alle ore 18.00: Andrea Bellieni dei Musei Civici di Venezia e Franco Rossi dell'Archivio Storico della Fenice racconteranno il rapporto tra l'imperatore Carlo V e il grande pittore Tiziano Vecellio, collegandosi anche alla mostra in corso a Palazzo Ducale.
Per accedere ai quattro incontri è necessario prenotarsi alla mail: marketing@teatrolafenice.org.

Fig. 16 *Comunicato stampa prodotto per l'annunciazione del progetto "La Fenice in Piazza".*

La grande potenzialità di Internet, oggi, è quella di proporsi come strumento insostituibile e a basso costo per la comunicazione degli eventi di spettacolo. Per sfruttarne l'opportunità, bisogna realizzare un sito web del progetto seguito dalla realizzazione di una pagina sui social media, che dovrebbero garantire la capacità di comunicazione, coinvolgimento e partecipazione da un lato e consentire un collegamento con lo stesso website dall'altro. I requisiti di base di un buon sito web sono [89]:

- Fruibilità delle informazioni;
- Accessibilità;
- Affidabilità del sistema a fronte di molto accessi;
- Flessibilità;
- Intuitività e rapidità nella consultazione e nella navigazione;
- Buona organizzazione della struttura informativa;
- Layout e grafica accattivanti e collegate all'immagine dell'evento.

[89] Argano, L., *Op. cit.*, p.254

Un sito web può essere una semplice vetrina, oppure può essere interattivo e offrire servizi agli utenti attraverso e-mail, forum di discussione, chat e blog, newsletter, possibilità di prenotazione e acquisto biglietti, sezioni riservate. Il bisogno primario del sito è il suo aggiornamento continuo e tempestivo, è possibile inoltre utilizzare dei software di analisi che indicano il numero di accessi, le pagine richieste con maggiore frequenza, il numero delle pagine visitate, la permanenza media e così via.
Oltre al sito web è possibile sviluppare una comunicazione attraverso altre piattaforme come i social media. I social network come Facebook, Twitter, Snapchat, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Tik Tok consentono in tempo reale la comunicazione, la condivisione, l'interazione e lo scambio d'informazioni e materiali, a qualsiasi distanza e in qualunque parte del mondo, consentendo un aggiornamento istantaneo su fatti e notizie. Possono facilitare la costituzione di community attorno a un tema, un evento o una organizzazione e sono caratterizzati dal basso costo di utilizzo, a parte la figura per la loro gestione.

Il Teatro La Fenice dispone di un social media manager, Pietro Tessarin, che si occupa costantemente di prendersi cura e monitorare la parte social e website del teatro. Per quanto riguarda nello specifico la promozione del *Don Carlo*, tutti gli eventi appartenenti al progetto "La Fenice in Piazza" sono stati sponsorizzati adeguatamente sulle pagine Facebook, Twitter e Instagram del teatro. Durante il periodo di preparazione dello spettacolo, Pietro pubblicava costantemente storie che riprendessero le prove dell'opera, il palcoscenico in fase di preparazione, gli eventi live, foto delle prove in costume. Inoltre, essendo la pagina Instagram del Teatro La Fenice verificata è possibile inserire l'opzione "swipe up" nelle storie, in modo da consentire ai followers di accedere direttamente all'area biglietteria del sito per acquistare i biglietti dello spettacolo.

Di seguito qualche esempio di post pubblicato durante la produzione del *Don Carlo*:

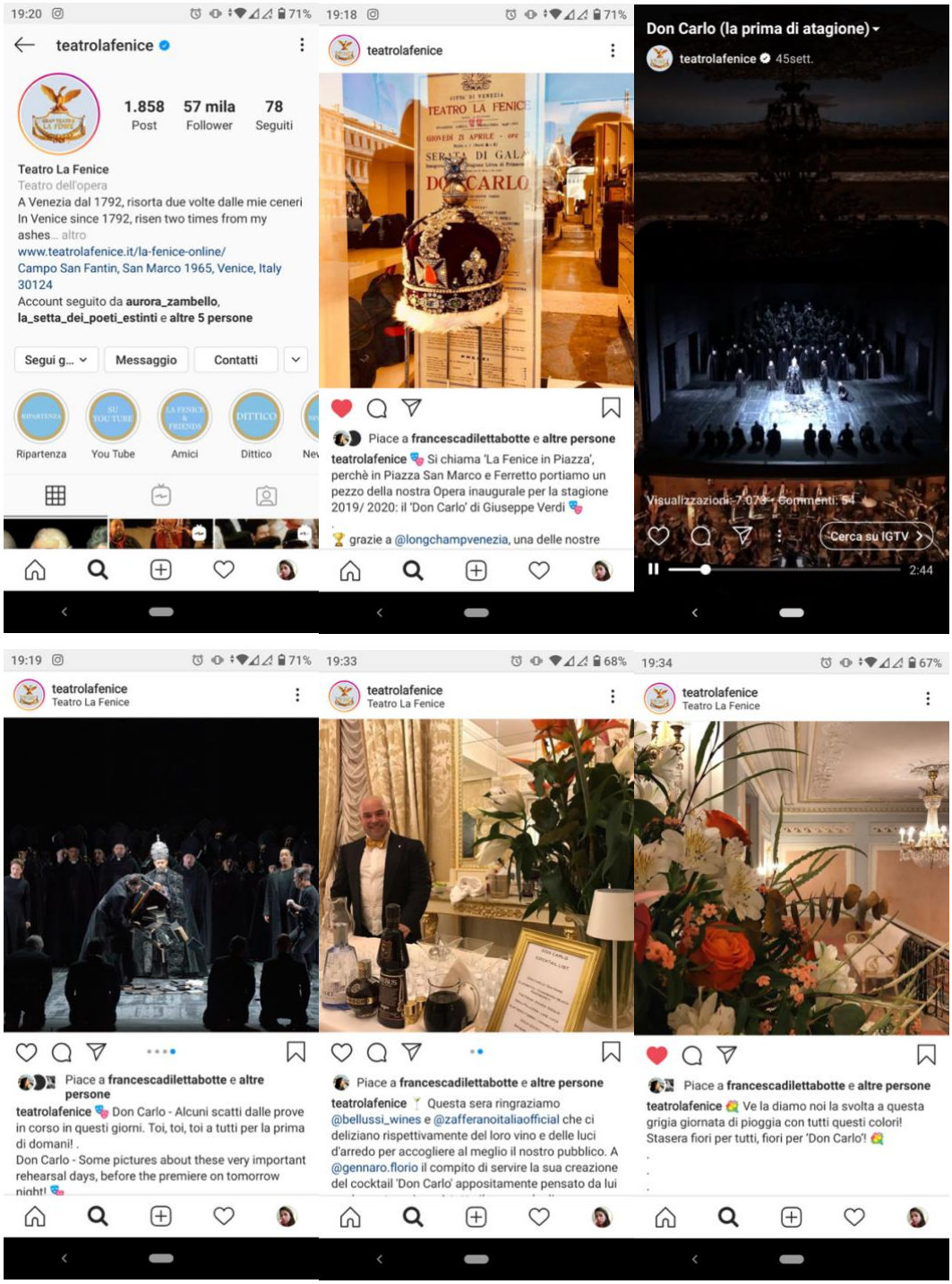


Fig. 17 *Foto tratte dal profilo Instagram del Teatro @teatrolafenice*

Le immagini sono tratte dalla pagina ufficiale del profilo Instagram del Teatro La Fenice. È possibile osservare una foto che ritrae l'esposizione in vetrina di una vecchia locandina del Don Carlo e un oggetto di scena presso il negozio Longchamp, che ha aderito al progetto "La Fenice

in Piazza"; una foto che ritrae le prove del Don Carlo; un fermo immagine che ritrae una IGTV[90] delle prove; una foto che ritrae Gennaro Florio, l'ideatore del cocktail 'Don Carlo'; una foto che ritrae l'interno del Teatro e invita i followers a passare una serata diversa in compagnia del Don Carlo.

[90] IGTV o Instagram TV è l'applicazione indipendente di Instagram per i video verticali di lunga durata.

CONCLUSIONE

A conclusione del mio tirocinio ho avuto la possibilità di assistere alla prima, tenutasi il 27 novembre 2019. La serata è iniziata con un breve concerto della Banda dei ragazzi di Mestre tenutosi all'esterno del Teatro, in seguito al quale il pubblico è stato poi ricevuto all'interno per una degustazione di un cocktail presso le Sale Apollinee prima dell'inizio dell'opera. Lo spettacolo è stato accolto con grande entusiasmo, tutti sono rimasti colpiti specialmente dall'allestimento molto particolare e mastodontico. Tuttavia ho sentito in sala qualche malcontento nei confronti dei costumi, definiti troppo contemporanei ed è sfuggito il senso della commistione contemporaneo-antico quando vengono gettati i libri dei fiamminghi. Non sento di poter dare un giudizio tecnico, credo però che la capacità di saper unire passato e presente sia inestimabile e profondamente ammirabile.

Questa esperienza mi ha dato la possibilità di assistere a un mondo che in genere è celato al pubblico. Ho avuto modo di assaporare tutto ciò che avviene dietro le quinte, di assistere alle prove e di scoprire quanto lavoro comporta mettere in scena quattro ore e mezza di spettacolo. È stato entusiasmante entrare in contatto con il personale, capire che per quanto tutti svolgano dei ruoli diversi sono tutti interconnessi tra loro. Il teatro deve poter sempre contare su tutti i suoi ingranaggi, in caso qualcosa non funzioni.

L'obiettivo di questa analisi è stato quello di scoprire quanta teoria c'è dentro la pratica, come si fa a realizzare un progetto partendo da un'idea artistica e capire che l'idea per diventare evento deve affondare le sue radici nella praticità della pianificazione e dell'organizzazione. Produrre un'opera significa anche occuparsi dell'aspetto economico e dell'aspetto burocratico, significa essere in grado di trovare sempre un compromesso e un equilibrio tra gli obiettivi artistici e le esigenze economiche.

Concludo manifestando la speranza che il teatro italiano sarà in grado di cambiare e adattarsi ai tempi che corrono. Scrivo questa tesi nel bel mezzo di una pandemia globale, in cui tutte le nostre certezze si sono frantumate, e mi auguro che potremo tutti rinascere dalle nostre ceneri come il Teatro La Fenice ci ha insegnato.

BIBLIOGRAFIA

Argano, L. (2019). *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale.* FrancoAngeli.

Boccaccini, C. (2014). *La regia teatrale*. *Dalla pagina alla scena*. Gremese.

Colbert, F. (2015). *Marketing delle arti e della cultura.* Rizzoli Etas.

Ferrarese, P. (2016). *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali.* Libreria Editrice Cafoscarina.

Ferrarese, P. (2019). *La strategia e la gestione di un teatro d'opera. Il Teatro La Fenice di Venezia.* Libreria Editrice Cafoscarina.

Gallina, M. (2012). *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione.* FrancoAngeli.

Lirica e Balletto. Stagione 2019-2020. *Opera inaugurale*.

Schiller, F. (2004), *Don Carlos a cura di Maria Carolina Foi.* Marsilio Editori.

Scoz, G. (2017). Organizziamo un evento artistico in dieci mosse. FrancoAngeli. Milano.

Sembiante, T., (2010). *Professione teatro. Produzione, allestimento, distribuzione.* Gremese.

Verdi, G. (2013). *Autobiografia dalle lettere*. Rizzoli Editore.

SITOGRAFIA

Bilancio 2019 del Teatro La Fenice. Amministrazione trasparente. https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/chi-siamo/bilancio/

Fondazione Teatro La Fenice, (s.d.) https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/storia/

http://vela.avmspa.it/sites/default/files/MASSIMO%20CHECCHETTO.pdf

http://www.conticiani.it/bilancio/Il_conto_economico.htm

http://www.conticiani.it/bilancio/Il_conto_economico.htm

http://www.ilcorto.eu/tecnica/avanzata-per-i-cortometraggi/il-direttore-di-produzione.html

http://www.roh.org.uk/people/peter-van-praet

http://www.teatroallascala.org/it/rappresentazione-straordinaria-a-favore-teatro-fenice-venezia.html

http://www.treccani.it/enciclopedia/robert-carsen_%28Enciclopedia-Italiana%29/

https://debitoor.it/dizionario/stato-patrimoniale

https://en.wikipedia.org/wiki/Camille_du_Locle

https://events.veneziaunica.it/it/content/claudio-marino-moretti

https://it.wikipedia.org/wiki/Bilancio_d%27esercizio#:~:text=Il%20bilancio%20d'esercizio%2C%20in,finanziaria%2C%20al%20termine%20del%20periodo

https://it.wikipedia.org/wiki/Direttore_d%27orchestra

https://professioniecarriere.com/art-director-come-diventarlo-cosa-fa-e-quanto-guadagna

https://timermagazine.press/2019/11/16/la-tragica-notte-del-12-novembre-2019-venezia-e-lacqua-alta/

https://video.ilsecoloxix.it/genova/venezia-dentro-la-fenice-dopo-l-acqua-alta-le-paratie-nonsono-bastate-danni-agli-impianti-elettrici/56009/55991

https://www.fondazionepergolesispontini.com/bepi-morassi_biografia/

https://www.ilpost.it/2019/11/13/acqua-alta-venezia/

https://www.lavocedivenezia.it/fortunato-ortombina-sovrintendente-della-fondazione-teatro-la-fenice-venezia/

https://www.mariinsky.ru/en/company/choreographers/berriel/

https://www.operaclick.com/interviste/roberta-ferrari-ci-racconta-la-figura-del-maestro-collaboratore

https://www.wikiwand.com/fr/Joseph_M%C3%A9ry

Petit, E. (s.d.). *What exactly is grand opera? A history of French opera in the 19th century.* Opera National De Paris. https://www.operadeparis.fr/en/magazine/what-exactly-is-grand-opera

Tedesco, A. (s.d.). *Il grand-opéra.* EncycloMedia Online. http://emp.encyclomedia.it/