



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in **Economia e gestione delle arti
e delle attività culturali**

— Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Dall'idea artistica alla
produzione: aspetti comuni
e differenze nelle diverse
forme di spettacolo dal
vivo**

Relatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Correlatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando

Francesca Boato
Matricola 815599

**Anno Accademico
2011 / 2012**

INDICE

- **Introduzione** p. 5

- **Capitolo 1: Lo spettacolo dal vivo: la definizione, i generi e gli spazi dello spettacolo** p. 8

- **1.1: Definizione di spettacolo e sue caratteristiche progettuali** p. 8

- **1.2: Lo spettacolo e la sua connotazione aziendale** p. 14

- **1.3: I generi dello spettacolo dal vivo** p. 22
- **1.3.1: Il concerto** p. 22
- **1.3.2: L'opera lirica** p. 23
- **1.3.3: La prosa** p. 24
- **1.3.4: La danza** p. 25

- **1.4: L'edificio teatrale: storia, gestione e spazi** p. 26
- **1.4.1: L'evoluzione storica dello spazio teatrale** p. 26
- **1.4.2: La gestione degli spazi: destinazione, utilizzo, sicurezza e manutenzione** p. 29

- **Capitolo 2: La produzione dello spettacolo dal vivo: progettazione, figure e materiali** p. 37

- **2.1: La gestione a progetto: definizione e caratteristiche** p. 37

- *2.1.1: Le fasi della progettazione* p. 43
- *2.1.2: Le caratteristiche delle produzioni di spettacolo* p. 56

- *2.2: Il teatro come organizzazione complessa* p. 62
- *2.2.1: I collaboratori artistici e tecnici dello spettacolo* p. 63
- *2.2.2: L'attività amministrativa* p. 65
- *2.2.3: Comunicazione e distribuzione degli eventi* p. 66

- ***Capitolo 3: La dimensione economico-finanziaria nelle aziende di spettacolo*** p. 68

- *3.1: Il piano economico-finanziario* p. 68

- *3.2: Il reporting: la lettura dei report economico-finanziari delle aziende di spettacolo* p. 73

- *3.3: Il finanziamento dello spettacolo* p. 78

- ***Capitolo 4: Forme di spettacolo a confronto: le interviste agli esperti*** p. 82

- *4.1: Le interviste a Federico Pupo, Pierluca Donin, Pier Giacomo Cirella* p. 82
- *4.1.1: Una definizione molto sintetica di concerto, opera lirica, prosa e danza* p. 82
- *4.1.2: Quali sono gli elementi in comune e/o quelli distintivi di un genere di spettacolo rispetto agli altri?* p. 84

- *4.1.3: Quali sono gli aspetti più problematici in assoluto nella produzione e/o nella distribuzione di queste forme di spettacolo?* p. 88
- *4.1.4: Quali sono gli aspetti che condizionano il successo di uno spettacolo?* p. 92
- *4.1.5: Idea artistica, organizzazione, produzione, sostenibilità economica, concretizzazione: posta l'apertura del sipario come punto di arrivo, quanto ognuno di questi aspetti vincola la realizzazione dello spettacolo?* p. 97
- *4.1.6: Come si arriva a determinare il costo di recita?* p. 101

- **Capitolo 5: Analisi delle interviste e conclusioni** p. 105

- **Bibliografia e sitografia** p. 114

- **Ringraziamenti** p. 120

Introduzione

La scelta di questo progetto di tesi deriva dal mio grande interesse per lo spettacolo dal vivo e tutte le sue forme; in particolar modo, a seguito del mio *stage* universitario presso la Teatri & Umanesimo Latino S.p.A. di Treviso, ho deciso di approfondire le mie nozioni in merito, esaminando nello specifico quattro generi di spettacolo ovvero il concerto, il melodramma, la prosa e la danza sia in termini di contenuti artistici che per quanto riguarda dinamiche gestionali e di produzione, con l'aiuto di alcuni esperti del settore.

La trattazione comincia nel primo capitolo con un approfondimento generale sullo spettacolo dal vivo ed in particolare sulla sua definizione, per poi passare alla sua connotazione aziendale; gli altri due paragrafi del capitolo sono poi dedicati rispettivamente alle descrizioni delle forme di spettacolo elencate precedentemente e ad una breve analisi sull'edificio teatrale, la sua storia e la sua gestione.

Il secondo capitolo tratta invece tutti gli aspetti che riguardano la produzione dello spettacolo dal vivo e si sofferma in particolare sulla definizione e sulle caratteristiche delle "gestioni a progetto", analizzando nello specifico tutte le fasi della progettazione delle produzioni di spettacolo e culturali in genere, delle quali descrive poi anche le principali peculiarità. Il secondo paragrafo si occupa invece di elencare e descrivere tutte le figure che nelle complesse organizzazioni di spettacolo prendono parte alla produzione ed alla realizzazione dei progetti, dall'ambito puramente ideativo ed artistico, a quello amministrativo e di *marketing*.

Nel terzo capitolo viene brevemente descritta la dimensione economico-finanziaria delle aziende di spettacolo, menzionando in particolar modo la creazione del piano economico-finanziario, con

la redazione del documento di *budget*, ed il piano di *fund raising*, oltre ai principi da seguire per una loro corretta compilazione; ancora, troviamo una breve analisi del sistema di *reporting* per le aziende di spettacolo ed una sommaria descrizione dei sistemi di finanziamento per il settore dello spettacolo, con annesse problematiche e condizioni attuali.

Nel quarto capitolo sono riportate interamente le interviste svolte a tre esperti del settore, ovvero il Prof. Federico Pupo, Il Dott. Pierluca Donin ed il Dott. Pier Giacomo Cirella i quali hanno risposto, ognuno per il proprio ambito di competenza, alle seguenti domande, che hanno permesso di sviscerare molti interessanti aspetti sulle definizioni, sulla produzione e sulla distribuzione dei quattro generi analizzati:

- Una definizione molto sintetica di concerto, opera lirica, prosa e danza
- Quali sono gli elementi in comune e/o quelli distintivi di un genere di spettacolo rispetto agli altri?
- Quali sono gli aspetti più problematici in assoluto nella produzione e/o nella distribuzione di queste forme di spettacolo?
- Quali sono gli aspetti che condizionano il successo di uno spettacolo?
- Idea artistica, organizzazione, produzione, sostenibilità economica, concretizzazione: posta l'apertura del sipario come punto di arrivo, quanto ognuno di questi aspetti vincola la realizzazione dello spettacolo?
- Come si arriva a determinare il costo di recita?

Il quinto capitolo infine si occupa di analizzare le risposte ottenute dalle interviste, permettendo in questo modo di trarre delle conclusioni inerenti all'oggetto di approfondimento di questa tesi.

La ricerca della bibliografia e dei riferimenti per questa trattazione si è svolta principalmente nelle sedi delle biblioteche universitarie di Venezia e in internet, grazie ad alcuni preziosi collegamenti trovati all'interno degli stessi libri consultati.

Un'ulteriore evidenziazione deve però essere data a mio parere alle interviste svolte, che si sono rivelate la fonte di contenuti più preziosa ed efficiente ai fini degli approfondimenti preposti per questa dissertazione.

1 - Lo spettacolo dal vivo: la definizione, i generi e gli spazi dello spettacolo

1.1 - Definizione di spettacolo e sue caratteristiche progettuali

La parola “spettacolo” deriva dal termine latino *spectaculum*, sostantivo del verbo *spectare* che significa guardare, ed oggi si riferisce ad «ogni manifestazione culturale, artistica o ricreativa frutto di creazione propria o di rielaborazione della creazione altrui, presentata ad un pubblico di persone.»¹ Esistono diverse tipologie di attività nel settore dello spettacolo dal vivo che sono solitamente divise per discipline artistiche, a loro volta articolate in ulteriori generi per così dire minori a seconda di contenuti, modalità di espressione, processi di produzione, destinatari, linguaggi utilizzati che possiamo riassumere approssimativamente in questo elenco:

- prosa;
- teatro di ricerca e sperimentazione;
- teatro ragazzi, burattini, marionette, teatro di figura;
- animazione teatrale;
- letture poetiche;
- danza e balletto;
- pantomima;
- opera lirica;
- operetta, musical, cabaret;
- concerti (sinfonici, cameristici ecc.)
- recital;
- corali e polifonia;

¹ L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo - Elementi di project management culturale*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 25

- fanfare;
- circo ed acrobazie;
- opere ed installazioni di arte sonora e videoarte;
- cinema, rassegne cinematografiche e video;
- spettacoli multimediali;
- festival, rassegne, eventi;
- esibizioni di arte varia e prestidigitazione.²

E' molto importante sottolineare che una suddivisione di generi, in particolare quella che più avanti andremo ad affrontare prendendo in considerazione i concerti, le opere liriche e gli spettacoli di danza e di prosa, non è esaustiva rispetto alle mille sfumature che oggi caratterizzano i vari progetti produttivi e rispetto a tutte le forme artistiche diverse e non omogenee che un progetto di spettacolo può comprendere e coinvolgere al suo interno simultaneamente.

Le istituzioni che si occupano di spettacolo tendono ad articolare le loro strategie di sviluppo e di creazione di eventi attraverso dei progetti, e questa scelta può generare molteplici benefici per l'organizzazione stessa, sia al suo interno sia di riflesso nelle relazioni con l'ambiente in cui opera.

L'applicabilità del *project management* (tecnica di gestione dei progetti) alla dimensione del progetto di spettacolo deriva dalla sperimentazione e dalla conseguente sistematizzazione di un metodo, di un approccio, di un modo di procedere, di un percorso operativo e concettuale. La realizzazione di un progetto è dunque un processo dinamico: il progetto cambia ad ogni fase del suo ciclo di vita generando *input* per la fase successiva. Nessun progetto funziona infatti secondo le previsioni iniziali, per questo motivo il *project management* è un processo in continua evoluzione per

² L. M. SICCA, *Organizzare l'arte*, Milano, EtasLibri, 2000, p.31

quanto riguarda la pianificazione, il controllo e la revisione, con una forte sovrapposizione tra i passaggi e le procedure che si sviluppano all'interno di ogni fase.

Il “progetto” può essere definito come:

- uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o servizio, nuovo e unico;
- un processo di creazione di risultati unici e predefiniti mediante l'utilizzo pianificato di un insieme di risorse differenziate;
- impresa complessa unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi - tempi - qualità.³

E' possibile distinguere inoltre quattro principali caratteristiche dei progetti di spettacolo, in particolare per quanto concerne l'ambito organizzativo; le prime due si possono identificare nell'elevata intensità del fattore umano e nel conseguente alto contenuto di professionalità e specializzazioni diverse. Queste due caratteristiche vengono riscontrate prevalentemente all'interno dell'aspetto produttivo più importante per questo tipo di progetti che è quello del lavoro, dove confluiscono apporti di tipo creativo, artistico, tecnico ed organizzativo di pari rilevanza.⁴ Tali apporti agiscono mediante cooperazione e coordinamento di informazioni necessarie l'una all'altra, combinate così nel lavoro in team. La terza caratteristica dei progetti di spettacolo è la presenza di

³ R. D. ARCHIBALD, *Project Management - La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, FrancoAngeli, 1994

⁴ M. TRIMARCHI, *Economia e cultura - Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, FrancoAngeli, 1993

obbiettivi di tipo innovativo, prevalentemente in senso artistico e socio-culturale;⁵ per spiegare meglio questa affermazione riportiamo di seguito le parole di Argano che definisce lo spettacolo come «prodotto elaborato e complesso, che agisce sull'intelligenza, sulle emozioni e sul vissuto dell'individuo, ed interviene inoltre con modalità che vanno dal propositivo al provocatorio, nel contesto della vita sociale e culturale, incidendo su stili, costumi, modi di pensare, tendenze, formazione, gusto critico ed estetico della persona.»⁶

Anche se è ovvio pensare che questa definizione sia considerata e condivisa da tutte le risorse impegnate nella produzione dei progetti, non bisogna tralasciare il fatto che sia molto probabile che nella realtà si verifichino delle grandi incomprensioni tra quella che è la parte artistica e quella organizzativa, che creano nuove variabili difficili da gestire e qualche problema operativo, riscontrati prevalentemente nelle fasi della pianificazione e del controllo del progetto, soprattutto quando entra a far parte attivamente della progettazione dell'evento anche la realtà economico-finanziaria.

La quarta principale caratteristica dei progetti di spettacolo è data dal desiderio del raggiungimento di un'alta qualità del risultato finale come condizione che determina il successo dell'evento. E' giusto però considerare il fatto che l'ottenimento di una elevata qualità dello spettacolo, in senso artistico e culturale, dipenda direttamente dall'efficienza organizzativa e dall'efficacia della comunicazione dell'evento stesso.

Esistono infine altri aspetti non ultimi per importanza che riguardano la dimensione progettuale dello spettacolo, vale a dire l'intangibilità e l'indeterminatezza del "prodotto finale" e soprattutto l'unicità e l'irripetibilità dell'evento in quanto tale; ogni spettacolo infatti, seppur soggetto ad essere riprodotto più volte,

⁵ M. NOVA, *L'azienda teatro*, Milano, Egea, 2002

⁶ L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo, ...cit.*, p. 27

magari con le stesse caratteristiche del debutto, è sempre e comunque un episodio fine a sé stesso, originale e diverso dai precedenti e dagli eventuali successivi.

Per concludere è opportuno riconoscere all'interno dei progetti di spettacolo una sostanziale molteplicità di culture e discipline che inevitabilmente convivono nello stesso processo produttivo grazie al personale coinvolto ed ai diversi modi operativi e procedurali. Questo comporta un grande arricchimento nella gestione dei vari progetti artistici ed un inevitabile incontro anche tra diverse culture e linguaggi, con un conseguente adeguamento da parte di tutte le forze messe in gioco ad una realtà comportamentale ed organizzativa molto ampia e variegata.

Operare oggi nel settore dello spettacolo significa dunque convivere con uno stato di continuo cambiamento, navigare tra vecchio e nuovo attrezzandosi degli strumenti adeguati, in costante aggiornamento.

Nella pagina seguente riportiamo uno schema riassuntivo di tutte le maggiori e minori caratteristiche dei progetti culturali descritte da Lucio Argano nella sua bibliografia sul tema in analisi, che verrà spiegato in maniera dettagliata nel secondo capitolo di questa trattazione.

SCHEMA: “Le caratteristiche dei progetti culturali”⁷

- _ unicità, irripetibilità, esclusività dell'evento, anche se reiterato e riproposto;*
- _ attività spesso a forte coefficiente di complessità;*
- _ dinamicità della forma e della proposta;*
- _ intangibilità ed originalità dei contenuti;*
- _ obiettivi ambiziosi ed innovativi, finalità molteplici ed articolate;*
- _ capacità di servire più politiche ed istanze diversificate, sia di natura individuale che collettiva;*
- _ capacità di incidere sul territorio, strumento incisivo per le identità e nelle strategie di promozione e valorizzazione;*
- _ determinante presenza di processi di creazione intellettuale ed artistica;*
- _ indeterminatezza del “risultato finale”che viene proposto/immesso sul mercato senza la possibilità di poterlo “testare”;*
- _ natura dinamica, che si nutre di processi artigianali ma che sempre di più oggi coinvolge le moderne tecnologie, in particolare digitali, virtuali e multimediali;*
- _ capacità di integrare logiche ed ambiti inter ed intra disciplinari;*
- _ intensità del fattore umano ma anche dell'uso di materiali;*
- _ alto contenuto di professionalità, competenze e specializzazioni diverse;*
- _ molteplicità di culture e di discipline coinvolte;*
- _ lavoro in multi-team;*
- _ temporaneità, durata stabilita da un inizio ed una fine determinati a monte;*

⁷ L. ARGANO, *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, *Gli eventi culturali - Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005, pp. 89-90

- _ ambiente operativo fortemente vincolato sul piano delle normative amministrative e dei processi autorizzatori;*
- _ generalmente alta incidenza e variabilità della struttura dei costi, incapacità di equilibrio economico senza un mix di più forme e fonti di introito, generalmente dipendenza da contributi di natura pubblico-istituzionale, spesso sofferenza sul piano della liquidità finanziaria;*
- _ orientamento alla qualità complessiva del risultato finale.*

1.2 - Lo spettacolo e la sua connotazione aziendale

In questa trattazione, come detto sopra, verranno presi in analisi quattro generi di spettacolo dal vivo con le loro caratteristiche, i loro processi e costi di produzione e quanto riguarda la loro realizzazione in ambiente teatrale. Vediamo in questo paragrafo una sorta di preambolo a quella che sarà più avanti un'analisi approfondita della realtà economico-finanziaria delle istituzioni teatrali, introducendo come il teatro possa essere definito anche soggetto che opera in campo economico, oltre che prettamente culturale ed artistico, attraverso le disposizioni di una realtà di tipo aziendale.

Il teatro, nella sua accezione di organizzazione complessa formata da molteplici persone e mezzi, presenta la connotazione tipica di "istituto sociale operante in campo economico". Esso infatti risulta costituito da un'aggregazione di persone e fattori produttivi materiali ed immateriali, organizzata al suo interno secondo norme stabili per il suo funzionamento e sottoposta a vincoli anche esterni, diretta a fini definiti ed al soddisfacimento di particolari bisogni.⁸ E' un sistema che utilizza in maniera coordinata risorse personali e materiali, nel rispetto di leggi e procedure definite, sia

⁸ L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1982, p. 7

interne, sia esterne all'organizzazione. Come andremo ad analizzare più avanti nella trattazione, vediamo che esso si presenta come istituzione finalizzata al perseguimento di uno specifico obiettivo, di carattere prettamente socio-culturale. Per perseguire questa finalità, posta l'intenzione di preservare nel tempo il patrimonio artistico e culturale, esso opera in autonomia ed indipendenza all'interno del contesto operativo e giuridico precedentemente determinato, e soprattutto con l'intento di far perdurare nel tempo l'organizzazione stessa. Ancora esso si caratterizza come complesso dinamico e mutevole, grazie allo svolgimento di attività articolate in maniera complessa e comprendenti ovviamente anche il settore economico, che si estrinsecano nelle dinamiche interne all'organizzazione ma anche attraverso le molteplici relazioni con l'ambiente esterno. In sintesi, il teatro è istituto ordinato secondo proprie leggi, autonomo, duraturo, unitario e dinamico.⁹

L'analisi del teatro nella sua dimensione economica porta quindi a parlare di "azienda teatrale", intesa come «sistema unitario e organizzato di persone e di beni che pone in essere, in modo autonomo e durevole, un complesso variegato e mutevole di operazioni orientato al raggiungimento dei fini dell'istituto.»¹⁰

Per poter analizzare e comprendere al meglio il funzionamento economico degli istituti teatrali è necessario capire quale siano le principali finalità di essi: il teatro, parlando appunto in termini istituzionali, persegue obiettivi tipicamente di carattere culturale e sociale che si possono così riassumere:

⁹ L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, ...cit., e C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1988, pp. 10-18

¹⁰ C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, ...cit., L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, ...cit., E. ARDEMANI, *L'impresa*, Milano, Giuffrè, 1993

- «tutela e conservazione del patrimonio artistico;
- erogazione di produzioni artistiche che consentano di soddisfare la domanda di tale forma d'arte di tramandarne la tradizione;
- sviluppo della sensibilità artistica della collettività, inteso come accrescimento culturale e morale della comunità.»¹¹

Le finalità primarie del teatro non sono dunque di tipo economico e l'istituzione teatrale nel suo complesso non è orientata al profitto; siamo di fronte piuttosto ad una inclinazione ben definita verso il soddisfacimento del bene collettivo, inteso come bisogno unico, indistinto, indivisibile e non escludibile¹², riscontrato nelle esigenze di tipo culturale della società. Gli istituti teatrali perseguono la missione non rettificabile di rispondere all'esigenza di crescita formativa della collettività, con un vincolo che impedisce loro di avere qualsiasi finalità prettamente economica, dovuto alla regolamentazione giuridica che esclude a priori un orientamento al lucro e al fatto che, a causa della domanda nel mercato culturale, dei vari meccanismi di formazione dei prezzi e delle entità dei costi da affrontare per la produzione di spettacolo dal vivo, gli istituti teatrali si ritrovano a svolgere la loro attività quasi costantemente in perdita.

La centralità dell'obiettivo posto in essere dagli istituti culturali designa dunque l'impossibilità per l'istituto stesso di essere qualificato come "impresa", intesa come istituto che ha prevalentemente il fine economico di produrre ricchezza; è chiaro però che all'interno degli istituti teatrali esista un'attività di tipo economico, data dalle varie operazioni e dai molteplici processi messi in atto per ottenere i migliori risultati nella produzione

¹¹ M. NOVA, *L'azienda teatro, ...cit.*, p. 25

¹² E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996

artistica e culturale, attraverso il raggiungimento appunto delle principali finalità di tali istituti. Per ottenere un livello di produttività efficace ed efficiente devono esserci per forza delle combinazioni di tipo economico che garantiscano un corretto impiego delle risorse a disposizione.

Esiste dunque questa dimensione economica nel teatro che ci permette di definire astrattamente questi istituti come “aziende”, e lavora in modo ovviamente subordinato al raggiungimento delle finalità artistiche preposte.

L’ “azienda” teatro sopra descritta presenta dei particolari caratteri che vale la pena menzionare; essa si distingue come azienda non profit, composta da servizi di produzione ed erogazione, avente natura privata o pubblica.¹³ Si tratta di azienda non profit poiché classificata come organizzazione senza scopo di lucro, come spiegato precedentemente; il teatro è poi azienda cosiddetta composta, che si occupa dunque sia di produzione di processi di tipo economico sia da dinamiche di erogazione di tipo sociale. La produzione di processi di tipo economico si riferisce alle attività di realizzazione del prodotto artistico con l’utilizzo dei fattori produttivi necessari e alla successiva vendita del prodotto stesso; in questo senso dunque si può parlare di attività economica del teatro, che si verifica nello scambio diretto tra una prestazione erogata e il prezzo pagato dai fruitori. L’erogazione di tipo sociale invece si riferisce alla prestazione in senso socioculturale a favore della collettività, ai benefici che indirettamente, e senza pagare un prezzo specifico, la prestazione produce in termini di tutela del patrimonio artistico e sviluppo culturale per la società. Questi ultimi due processi descritti sono nella realtà strettamente collegati tra loro, basti pensare al fatto che la produzione di uno spettacolo

¹³ M. NOVA, *L’azienda teatro*, ...cit., p. 32

teatrale, soprattutto se di prestigio e ben riuscita, comporta una vendita di biglietti e una formazione di ricavi unite inevitabilmente ad una crescita culturale e sociale per la collettività.

Esistono infine diversi criteri per stabilire la natura, privata o pubblica, di un'azienda; dal punto di vista del tipo di bisogno soddisfatto, essa è definita pubblica se mira a osservare i bisogni della collettività e privata se si rifà a bisogni di gruppi minori di acquirenti.¹⁴ Per quanto riguarda invece la forma giuridica dell'ente in questione, l'azienda viene considerata pubblica se le proprie attività sono promosse da effettivi enti pubblici o privata se le attività sono gestite da fondazioni, società o associazioni di diritto privato.¹⁵

Infine è possibile fare una distinzione tra aziende pubbliche e private in base alla natura ed alla tipologia del loro soggetto economico.¹⁶

Per quanto concerne l'azienda di tipologia teatrale che vogliamo analizzare, è preferibile scegliere come criterio di classificazione quello che distingue i bisogni da essa soddisfatti; questo poiché, come detto precedentemente, l'obiettivo primario di questo insieme di aziende è il soddisfacimento di bisogni, in questo caso culturali, del maggior numero possibile di persone nella società a cui esse si propongono con le proprie attività; per questo motivo è definibile come azienda di natura pubblica. Gli altri due criteri di classificazione non sono adatti per le aziende teatrali in quanto queste ultime possono avere forme giuridiche sia pubbliche (enti pubblici ecc.) sia private (fondazioni, associazioni ecc.), come possono essere governate da soggetti economici di tipo pubblico, ad esempio le amministrazioni pubbliche appunto, o privato, quindi da fondatori privati.

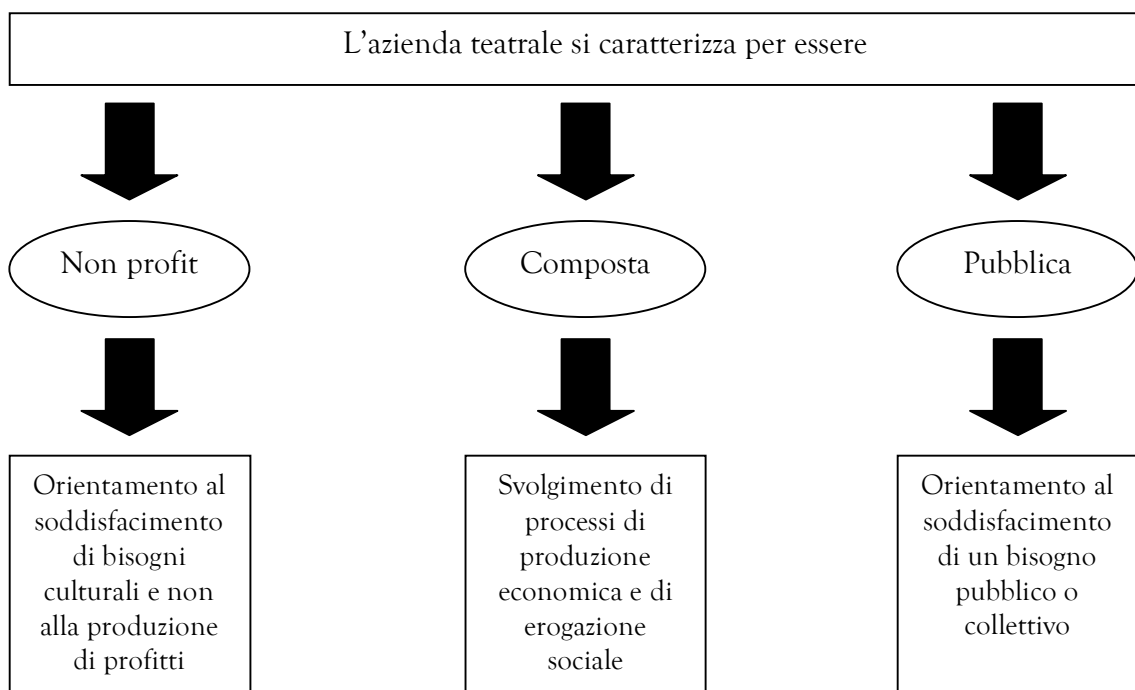
¹⁴ L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, ...cit. pp. 50-52

¹⁵ E. BORGONOVÌ, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, ...cit., p. 48

¹⁶ E. ARDEMANI, *L'impresa*, ...cit., p.23

Il teatro è dunque «azienda che risponde ad un'esigenza pubblica, che non presenta finalità di lucro e svolge un'attività mista di produzione economica e di erogazione sociale (fig. 1).»¹⁷

FIGURA 1: “I caratteri tipici dell'azienda teatrale” (si veda nota 17)



L'azienda teatrale presenta delle finalità specifiche inevitabilmente legate agli obiettivi socioculturali dell'organizzazione; essa osserva il raggiungimento di obiettivi di tre ordini distinti:

- artistico e sociale;
- economico;
- competitivo;

Il primo obiettivo si riferisce chiaramente alla produzione di prestazioni e benefici artistici in grado di procurare esternalità

¹⁷ M. NOVA, *L'azienda teatro*, ...cit., p. 35

positive alla collettività in termini di crescita culturale e si ingloba perfettamente alla finalità principale dell'azienda, che realizza produzioni per ottenere ricavi e alla stesso tempo per far vivere ai propri fruitori una vera e propria "esperienza culturale".

L'obiettivo economico riguarda sostanzialmente l'adempimento del principio di economicità; ovviamente questo principio deve in questo caso essere conforme alla natura dell'azienda teatrale come organizzazione non profit, quindi le condizioni che esso prevede devono essere sì l'efficienza e l'efficacia, ma nei termini gestionali di equivalenza tra ricavi e contributi da un lato e costi degli esercizi artistici dall'altro, per ottenere un equilibrio stabile, duraturo ed autonomo tra entrate ed uscite di gestione.¹⁸

Infine l'obiettivo competitivo spinge l'azienda a segnalarsi e distinguersi nell'ambiente in cui è inserita; essa deve conoscere il grado di impatto delle attività caratteristiche proposte sui fruitori e sui finanziatori delle proprie gestioni, in modo tale da essere sempre ad un alto livello concorrenziale nel contesto operativo e appunto competitivo, in modo tale da garantire il maggiore soddisfacimento dei suoi fruitori mantenendo viva la loro fiducia e difendendo le relazioni già create con essi e con i finanziatori delle varie attività prodotte.

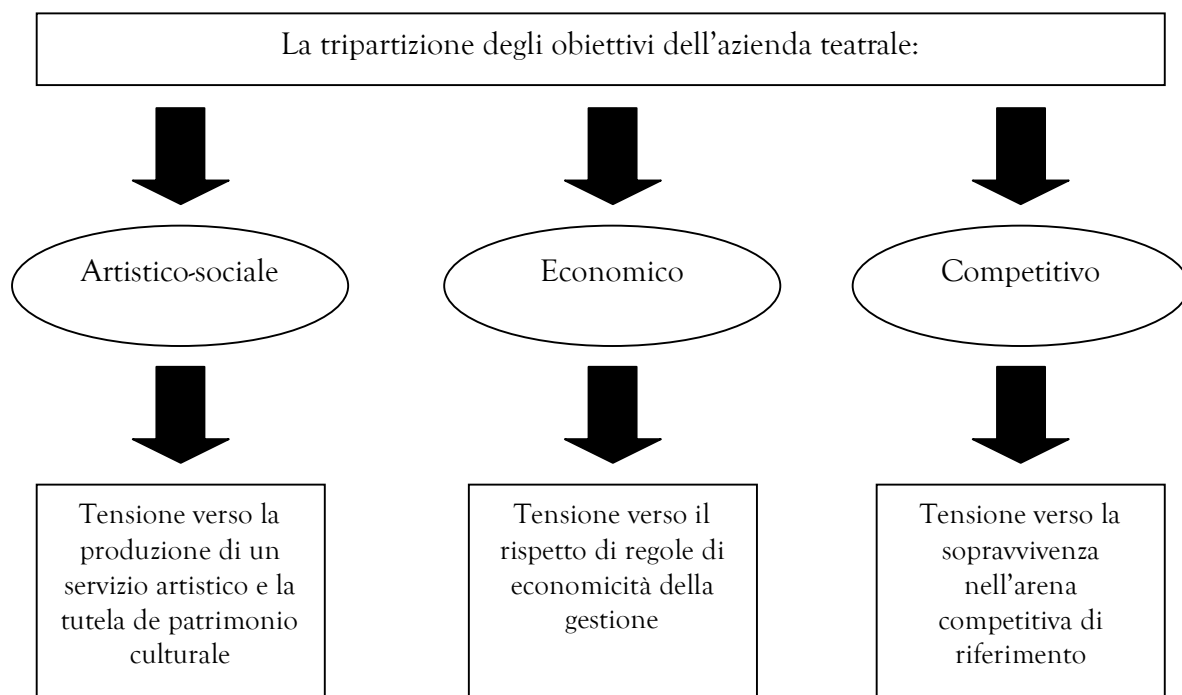
E' necessario infine che si instaurino relazioni ben definite tra questi tre obiettivi, in modo tale che i risultati ottenuti perseguendo ognuno di essi possano essere combinati in un modello unitario che li unifichi e dia un prospetto degli effetti prodotti complessivamente.

Nova afferma appunto che «l'azienda deve dotarsi di un modello finalistico unitario, che recepisca in modo congiunto gli obiettivi artistici, economici e competitivi e il cui fulcro sia costituito dal fine

¹⁸ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1960, pp. 87-89

artistico, in coerenza con la missione istituzionale dell'ente (fig. 2).»¹⁹

FIGURA 2: “Gli obiettivi dell’azienda teatrale” (si veda nota 19)



¹⁹ M. NOVA, *L'azienda teatro, ...cit.*, pp. 35-36

1.3 – I generi dello spettacolo dal vivo

Lo spettacolo dal vivo comprende diverse categorie di generi, e di queste prenderemo in esame le quattro principali: il concerto, l'opera lirica, la prosa e la danza; essi saranno più avanti analizzati e distinti in maniera approfondita anche in termini di processi, costi e problematiche attinenti alla loro produzione.

1.3.1 – Il concerto

Il **concerto** è una particolare forma di spettacolo musicale in cui uno o più strumentisti eseguono delle composizioni; il termine “concerto” conserva due possibili etimologie, entrambe derivate dal latino: la prima è *concertare*, che significa combattere ed evidenzia dunque il principio del contrasto, e la seconda è *conserere*, cioè congiungere, unire e rimanda al concetto di cooperazione.

In questa trattazione ci limitiamo a distinguere tre tipologie di concerti, quello sinfonico, quello solistico e quello cameristico.

Il genere sinfonico, ampliato con il genere sinfonico corale, è un evento realizzato da complessi di strumentisti articolati e numerosi e che richiede per questo motivo degli spazi adeguati non solo per il pubblico ma anche per i musicisti stessi.

Il concerto cameristico o, per meglio dire, la musica da camera, è quel genere che intende esecuzioni di piccoli complessi (o in alcuni casi anche di singoli strumenti), e che veniva in origine svolto all'interno delle piccole sale private dei palazzi; oggi invece viene ospitato anche da grandi auditorium pur restando il fatto che lo spazio necessario agli esecutori (o all'esecutore) sia relativamente piccolo.

Il concerto solistico in sé infine, come dice il termine stesso, consta dell'esecuzione di un unico solista, del quale vengono esaltati la

funzione ed ogni singolo virtuosismo, ed è ovviamente realizzabile anche in sale più circoscritte, almeno per quanto concerne lo spazio dedicato allo stesso musicista.

1.3.2 – L'opera lirica

L'**opera**, comunemente denominata anche melodramma, è considerata una tra le manifestazioni artistiche più complesse in assoluto, poichè indica quel genere di spettacolo dal vivo in cui l'azione teatrale si realizza attraverso la musica ed il canto. Oggetto della rappresentazione è un'azione drammatica, come nel teatro di prosa, che viene sempre in questo caso proposta con il supporto di scenografie e costumi. I cantanti sono accompagnati da un complesso strumentale che può allargarsi fino a formare una grande orchestra sinfonica.

Fin dal suo primo apparire, l'opera fu tra gli intellettuali, oggetto di dispute atte a determinare se la componente più rilevante fosse la musica o il testo poetico.

Oggi invece, e più avanti approfondiremo l'argomento, il successo di un'opera è determinato da molti elementi diversi: innanzitutto dalla qualità dell'esecuzione, suddivisa rispettivamente in qualità della musica e delle *performance* degli artisti, ancora dall'efficacia del testo drammaturgico proposto e in generale dal corretto utilizzo di tutte le risorse impiegate nella realizzazione. In questo senso rivestono dunque grande importanza anche tutti gli aspetti tecnico-allestitivi.

1.3.3 – La prosa

La **prosa** è, nel suo significato generale, una forma di espressione linguistica non sottomessa alle regole della versificazione. Nel nostro caso dobbiamo riferirci al concetto di prosa come spettacolo teatrale nel quale un cast di attori o, nel caso di un monologo anche un singolo attore, recitano dei testi classici, drammatici o di qualsivoglia altra tipologia spesso, ma non necessariamente accompagnati da scenografie, costumi e musiche. Non ci dilunghiamo oltre, per dare spazio invece ad un interessante contributo della studiosa Gloria Deandrea sulla definizione del genere della prosa:

«Nel caso specifico del teatro di prosa si può parlare di “quadri visivi”. Si può considerare quadro visivo ogni composizione registica che unisce, con maggiore o minore arguzia, gli elementi scenici, indipendentemente dal valore o dalle potenzialità del singolo, per favorire la combinazione complessiva, costituita da attori, scena, costumi, maschere o trucco, accessori, luci, e quant'altro.

Il contesto del teatro contemporaneo, subisce tutt'oggi gli strascichi del novecento, da cui è difficile staccarsi, se non altro per cause fisiologiche di gran parte dei direttori, in quanto ancora registi viventi. Non solo, oltre a questo blocco, dettato dall'onnipotenza registica, che bene non fa alla rappresentazione teatrale, si pone un'altra questione: la definizione del termine prosa. Come qualsiasi essere dotato di ragione può intendere, tale voce spazia, senza limiti, in diversi ambiti, sovrapponendo strati di caos al già esistente disordine delle forme teatrali. Per esclusione, la prosa non è poesia, non è scrittura in versi, non è lirica. Di conseguenza, qualsiasi opera non sottomessa alle regole della versificazione si può definire prosa. È necessario ricordare non solo

al pubblico, ma agli addetti ai lavori, che di tutte le forme teatrali esistenti, una soltanto deriva dal concetto base di teatro, quella che favorisce la relazione attore/spettatore per mezzo di un filo conduttore unico, dettato dal racconto. La narrazione di una storia trasmessa da un attore agente, alla percezione della storia medesima recepita da uno spettatore reagente. Questa forma, la più pura, determinata dal rapporto tra le due figure prime che costituiscono il teatro, autore/attore, trova esatta collocazione all'interno di un tipo specifico, privo di confusioni caotiche, il teatro di parola. Tale teatro sviluppa i suoi principi sull'analisi di un concetto semplice che evidenzia il valore della parola, ossia il valore del testo scritto per le scene da autori teatrali, per la rappresentazione attoriale.»²⁰

1.3.4 - La danza

Con il termine **danza** ci si riferisce ad un insieme di movimenti del corpo che possono essere eseguiti collettivamente o individualmente, e che possono avere diverse finalità: estetiche, di puro divertimento o rituali, e che nella normalità sono accompagnati da una musica, strumentale, vocale o entrambe. La danza deriva da culture primitive ed antiche, nelle quali queste tre funzioni fondamentali spesso e volentieri risultavano strettamente intrecciate. Nella danza le varie ed eventuali finalità potevano e possono tuttora oggi essere condizionanti in termini di abbigliamento ed estetica del corpo: possono essere previsti o richiesti infatti l'uso di pitture corporali, di tatuaggi, di maschere e di altri accessori (pelli di animali, ornamenti vegetali, armi), e l'adozione di particolari costumi.²¹ Nel mondo della danza il balletto

²⁰ G. DEANDREA, *La scrittura teatrale*, contributo da www.dramma.it

²¹ Contributo da Le Garzantine - Musica - Enciclopedia della musica, definizione del termine "danza", p. 219

è uno spettacolo precedentemente regolato da una coreografia, ovvero uno schema precostituito di figurazioni, gesti e movimenti che quasi sempre, ma non obbligatoriamente è accompagnato da musica, scene e costumi.

Fino alla metà di questo secolo, il termine balletto veniva usato solamente per definire spettacoli di danza prettamente classica ma nel mondo attuale dello spettacolo dal vivo si usa anche per definire le composizioni di danza moderna e contemporanea oltre che, sempre più frequentemente, per designare altre forme di teatro di danza, ad esempio quelle di ispirazione folclorica.

1.4 - L'edificio teatrale: storia, gestione e spazi

Prendiamo ora in considerazione invece il teatro come struttura, luogo per eccellenza in cui lo spettacolo dal vivo viene proposto e fruito, la sua evoluzione storica e le sue caratteristiche in termini di effettivi spazi, modalità di gestione e sicurezza.

1.4.1 - L'evoluzione storica dello spazio teatrale²²

L'edificio teatrale è il luogo in cui avvengono le rappresentazioni dello spettacolo dal vivo alla presenza di un pubblico che vi assiste ma soprattutto che vi partecipa; il teatro in questo senso non può dunque essere considerato come un mero "contenitore" con caratteristiche specifiche, ma deve giustamente essergli riconosciuta una valenza molto più ampia: esso diventa parte attiva, concreta e soprattutto costitutiva ed immancabile dell'evento rappresentato. La storia del teatro, nella sua accezione più moderna, interpreta e ricostruisce l'evento stesso basandosi principalmente sulla relazione che lega attore e spettatore, la

²² M. GALLINA, *Organizzare teatro - Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2001, pp. 229-232

cosiddetta “relazione teatrale”. Entrambi hanno una funzione primaria necessaria all'esistenza del fatto teatrale insieme all'edificio stesso, come detto sopra; l'attore rappresenta un corpo in movimento in uno spazio, con precise finalità espressive e narrative, mentre lo spettatore è il fruitore attivo e partecipa dell'avvenimento, che ne condiziona l'andamento e decodifica l'espressività dell'evento artistico.

La realtà del fatto teatrale viene modernamente analizzata prendendo in considerazione il suo più ampio contesto storico, sociale, culturale ed esistenziale, inserendo tra le principali figure rappresentative tutte le personalità che in qualche modo hanno contribuito e partecipato alla formazione ed all'evoluzione dello spettacolo teatrale.

Nella storia troviamo i primi esempi di teatro nelle popolazioni greche e romane; se da una parte i greci utilizzavano la *cavea* in cui prendeva posto il pubblico, sul pendio naturale di una collina, e spianavano una zona per gli attori, i danzatori ed i musicanti utilizzando per le loro rappresentazioni dapprima solo costruzioni in legno e poi anche in muratura, dall'altra i romani già realizzavano nelle proprie sceneggiature veri e propri edifici, componendo volutamente la scenografia e distribuendo gli spazi in modo da garantire una perfetta integrazione tra la zona del pubblico e quella della performance.

Alla fine della storia di queste civiltà le loro tipologie e dinamiche di rappresentazione inizialmente si persero; dell'alto Medioevo non si ha poi alcuna notizia riguardante spettacoli teatrali, ma si sa per certo che questi ultimi ricomparvero nel tardo Medioevo, e questa volta acquisendo carattere religioso. Queste rappresentazioni si svolgevano durante le festività e principalmente all'interno di luoghi di culto che venivano addirittura ricreati, nel miglior modo possibile ovviamente con i materiali disponibili all'epoca, nelle

strade o nelle piazze nel caso in cui lo spettacolo fosse spostato all'aperto.

Solamente attraverso l'evoluzione del teatro occidentale fu possibile discostare la letteratura drammatica dagli argomenti e culti religiosi, ai quali era appunto fermamente legato lo spettacolo in epoca medievale; tuttavia alcuni studi moderni hanno messo in luce alcuni elementi tipici delle rappresentazioni legate ai vari culti anche all'interno della più nuova letteratura.

Nel Rinascimento troviamo finalmente nuovi esempi di costruzioni teatrali ed impianti scenografici e scenotecnica; grandi saloni rettangolari all'interno di palazzi nobili vengono adibiti a spazi teatrali, il pubblico è disposto su gradinate semicircolari inserite nel perimetro dei muri, mentre la scena avviene su di un palcoscenico fisso, in muratura o in legno. E' chiarissimo dunque in questa gestione dello spazio teatrale il sostanziale recupero delle tradizioni greche e romane, l'ispirazione classica dunque, come tesoro delle esperienze passate.

Durante il secolo successivo si gettano finalmente le basi per quello che sarà il teatro in Italia, che rimarrà poi pressoché invariato fino alla fine del XIX secolo; dalle semplici piattaforme in legno ai fondali dipinti prospetticamente, dalla tridimensionalità delle strutture rappresentate a nuove tecniche per i cambiamenti di scena e l'illuminazione: tutte queste innovazioni negli anni hanno portato all'attuale teatro moderno, in grado di rispondere ad esigenze sempre più specifiche, come la volontà di mutare ed illuminare la scena in relazione alla tematica rappresentata o il desiderio di distinguere commedie e tragedie creando atmosfere diverse. L'esigenza infine di poter utilizzare in maniera permanente gli edifici in questione per la rappresentazione di spettacoli ed opere ha portato alla nascita dei primi teatri barocchi, basi ultime e definitive per le architetture dei teatri attuali.

1.4.2 – La gestione degli spazi: destinazione, utilizzo, sicurezza e manutenzione

Nel teatro il concetto di “spazio” ha almeno due significati: il primo è lo spazio fisico, il luogo vero e proprio della rappresentazione, il secondo è lo spazio dell'immaginazione, definito da Vladimir Toporov come *mitopoietica*.

Secondo questo linguista russo, ad una concezione spaziale oggettiva e razionale come quella geometrica, che incarna una «variante standardizzata nelle rappresentazioni spaziali di buona parte dell'umanità contemporanea»²³, se ne contrappone una intuitiva, alle soglie della modernità, che egli chiama appunto *mitopoetica*.

«[Lo spazio] non precede le cose che lo occupano, ma, al contrario, viene da esse costruito. Lo spazio mitopoietico è sempre pieno e sempre reale; fuori dalle cose esso non esiste [...] Lo spazio non solo è saldamente legato al tempo in un rapporto di reciproca influenza e determinazione, ma anche al proprio riempirsi di oggetti, [...] cioè a tutto ciò che in un modo o nell'altro organizza lo spazio, lo riunisce, lo salda, lo innesta in un centro unico.» (si veda nota 20)

L'idea di spazio come creato dall'oggetto contenuto non può non richiamare la concezione di spazio nel Medioevo, intrisa dapprima dal platonismo, e poi dominata dalla visione aristotelica. Ed è lo stesso Toporov a riproporre la concezione platonica dello spazio sottolineando la differenza fra materia come puro divenire e spazio come processo formativo. Lo spazio del contadino medioevale, non meno di quello del cittadino, del signore, del prelado, non aveva

²³ V. N. TOPOROV, *Per una semiotica dello spazio*, in *Intersezioni*, 1983, 3, p. 588

niente della considerazione attuale del nostro spazio, tridimensionale, uniforme, divisibile in zone e sequenze misurabili e dotato di qualità indipendenti dal suo contenuto materiale. Lo spazio del Medioevo non è né astratto, né omogeneo, in qualche modo si può definire personalizzato, individuale nella sua concretezza, eterogeneo per contenuti e forme e, soprattutto, intimo. Secondo Toporov la concezione mitopoietica dello spazio è sopravvissuta anche adesso ed è più facilmente afferrabile nell'analisi di testi artistici, filosofici, religiosi o mistici, sicuramente ricchi e "rafforzati" per quanto riguarda contenuti e forme espressive.

Lo spazio dell'immaginazione, o spazio rappresentato, coincide dunque con il luogo mentale evocato, grazie alla percezione ed all'immaginazione dello spettatore, dalla performance stessa. Poiché è creato dallo spettatore, lo spazio rappresentato non è un dato preesistente alla performance ma nasce a posteriori, segno risultante delle connotazioni fisiche del luogo, delle azioni e della maestria dell'artista che ne crea man mano i confini, variandone a proprio piacimento le dimensioni e la forma e creando nello spettatore una trepidante attenzione ed attesa di ciò che verrà in seguito.

Ciò che è percepito quindi non solo rappresenta qualcosa ma rievoca nella mente dello spettatore anche la sua natura di vera e propria immagine da creare e modificare.

Nella cultura occidentale moderna lo spazio rappresentato è stato in qualche modo incorniciato all'interno dell'arco scenico che, nel teatro all'italiana, divideva nettamente la zona in cui si svolgeva la rappresentazione da quella della fruizione; solo in epoche più recenti, pur prendendo ispirazione dagli esempi degli antichi, l'azione scenica si è spostata anche nel luogo della fruizione, per tentare una sorta di avvicinamento tra una tipologia di teatro che

non prevedeva la partecipazione attiva dello spettatore ed una che, invece, sosteneva la sua presenza e la sua importanza all'interno della relazione teatrale come sua parte integrante ed imprescindibile.

Il luogo teatrale è invece lo spazio fisico in cui avviene la performance e può identificarsi con un teatro vero e proprio, caso di nostro interesse, o con una qualsiasi altra struttura adatta a ospitare una rappresentazione (nel caso del teatro di strada, al contrario, sono attori e pubblico invece ad adattarsi ad uno spazio destinato normalmente ad altri scopi). All'interno del luogo teatrale si possono distinguere alcuni parametri che influenzano in qualche modo quella che è l'esperienza visiva e sensoriale dello spettatore e quindi la sua personale creazione dello spazio dell'immaginazione:

- le caratteristiche dell'edificio o del luogo in cui avviene la performance;
- la porzione di spazio dedicata ai fruitori dello spettacolo;
- le particolarità del luogo in cui si esibiscono gli artisti (che possiamo definire spazio scenico)
- l'interazione tra il pubblico e gli attori, determinata dalla struttura della sala che ospita la rappresentazione.

Questo accade sia perché, come accennato in precedenza, la forma e le caratteristiche del luogo e dei vari spazi fruiti possono modificare le modalità percettive dello spettatore, sia perché ogni spazio, alcuni in maniera più vincolante altri meno, in base alla propria storia ed al contesto, impone da solo allo spettatore una sorta di concezione precedentemente acquisita dallo stesso grazie ad alcune convenzioni culturali che comunemente accompagnano il pubblico astante.

La suddivisione dello spazio fisico all'interno degli edifici teatrali è pressoché la stessa per ognuna delle tipologie di strutture adibite a tal uso nel Novecento e consta di tre principali zone, la sala, il palcoscenico ed i servizi, questi ultimi articolati a loro volta in aree tecniche riservate agli artisti ed appunto ai vari tecnici, come laboratori, magazzini, camerini ed aree invece dedicate al pubblico tra cui biglietterie, bar e guardaroba.

La sala è il principale spazio riservato al pubblico; nei teatri più moderni non c'è più grande suddivisione tra la platea e la galleria, esse si presentano come un insieme di poltrone che dal palco si allunga fino alla fine dello spazio disponibile, assumendo un'inclinazione congrua alla possibilità per tutti gli spettatori di avere la migliore visibilità possibile in base al loro posto a sedere durante la rappresentazione. Per quanto riguarda invece i teatri costruiti nei secoli precedenti al Novecento la suddivisione dei posti nella sala risulta molto più articolata: platea, palchi di ordini diversi, galleria, loggione.

La sala, sia moderna che nella versione più antica, deve rispondere alle esigenze di natura tecnica date dagli spettacoli rappresentati: è fondamentale infatti che vi sia in questi ambienti un'elevata capacità di diffusione acustica per far sì che tutta la rappresentazione venga sentita e compresa al meglio da ogni spettatore, indipendentemente dal posto a sedere. Il palcoscenico è ovviamente la parte dell'edificio teatrale in cui si svolge lo spettacolo e sul quale ovviamente si muovono attori e scenografie; si tratta sostanzialmente di una piattaforma che può avere caratteristiche ed attrezzature differenti in base alla tipologia di teatro.

È importante sottolineare alcune distinzioni riguardanti le sale che ospitano gli spettacoli dal vivo; ne esistono di diversi tipi, più o meno legati al genere di rappresentazione che andranno ad ospitare. La tipologia di sala più adatta ad accogliere una

performance di tipo concertistico, quindi solamente musicale, è l'auditorium, un luogo come dice il nome stesso progettato per l'ascolto; in Italia non esistono molte realtà di questo tipo e la maggior parte delle volte i concerti di musica da camera o sinfonica vengono ospitati dai teatri. In ogni caso tutte le sale che ospitano questo genere di spettacolo devono essere il più possibile acusticamente perfette, devono possedere un adeguato impianto di illuminazione, devono poter garantire lo spazio necessario sul palco sia per le esibizioni di solisti che per quelle d'orchestra ed infine devono poter contenere un numero congruo di spettatori.

Per quanto riguarda gli spettacoli di prosa, una sala pressoché acusticamente perfetta ed in grado di ospitare gli spettatori in modo tale da non far loro mancare un buon livello di visibilità, deve essere anche una sorta di scatola scenica con al suo interno la graticcia e tutti i meccanismi utili per i cambi di scena, oltre che possedere ovviamente un sipario, delle quinte ed un eventuale sottopalco.

A tutte le caratteristiche elencate finora basterà aggiungere, nelle sale che ospitano opere liriche e balletti, la buca sotto al palco, nella quale far accomodare l'orchestra.

Le strutture concepite per ospitare manifestazioni di carattere spettacolistico devono ovviamente anche riuscire a garantire il più elevato livello possibile di sicurezza per tutte le persone che si trovano al loro interno, quindi i fruitori ma anche gli artisti ed il personale addetto. Le problematiche legate alla realizzazione ed alla gestione di tali strutture vengono normalmente risolte all'atto della loro edificazione attraverso procedure che devono rispettare il Decreto Ministeriale n. 149 del 19 agosto 1996, "Approvazione della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, costruzione ed esercizio dei locali di intrattenimento e di pubblico

spettacolo"; queste procedure possono essere così facilmente riassunte:

- concepimento dell'opera in base alle finalità ed alla dimensione che la stessa deve avere in termini di area scenica e capienza del pubblico;
- scelta dell'area;
- adeguamento del progetto;
- realizzazione dell'opera;
- agibilità della struttura.²⁴

Prima di essere aperta al pubblico la struttura deve essere stata dichiarata agibile e deve conseguire il certificato di Prevenzione Incendi (CPI) da parte del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco secondo il DPR n. 37 del 12 gennaio 1998.

La sicurezza nei luoghi di spettacolo assume una notevole importanza per la presenza di impianti, attrezzature e materiali e procedure varie che comportano un'elevata pericolosità. In situazioni simili deve essere prevista quindi l'adozione di misure precauzionali e preventive, la maggior parte delle volte disposte dalla legge, che devono essere attuate in maniera efficiente e responsabile dallo staff operativo.

Oltre alle regole che devono precedere l'edificazione stessa delle strutture per lo spettacolo, bisogna considerare anche tutte quelle che vigono al loro interno dopo essere state rese agibili e tutte quelle che riguardano gli spettacoli in sé ed il pubblico; tutti gli elementi di scenografia, le dotazioni di palcoscenico, gli arredi e tutti gli altri materiali di scena devono avere i requisiti di sicurezza e dovrebbero possibilmente essere resi ignifughi; tutti i materiali non utilizzati invece al momento della messa in scena devono essere tenuti in un luogo separato dal palcoscenico e dalla sala;

²⁴ E. PORRECA, *La sicurezza*, in M. GALLINA, *Organizzare teatro, ...cit.*, pp. 239-250

tutti i materiali elettrici invece devono rispondere adeguatamente a delle norme per quanto riguarda attacchi, prese, sezione dei cavi.

Un'altra problematica molto importante da considerare è la sicurezza antinfortunistica; il personale addetto dovrà essere informato e preparato dai responsabili tecnici su tutti i rischi di infortuni in cui potrebbe incorrere durante il proprio lavoro e su tutte le procedure per evitarli o ridurre il numero e la pericolosità.

La sicurezza degli spettatori, garantita dai sistemi preventivi delle strutture stesse (uscite di sicurezza, adeguate suddivisioni degli spazi, segnaletiche per la sicurezza), può e dovrebbe essere sempre assicurata anche attraverso un presidio sanitario permanente ed un servizio d'ordine, soluzioni aggiuntive rispetto a quelle più scontate, tra le quali ricordiamo una elevata qualità dei punti di ristoro ed un rigoroso rispetto delle norme igienico-sanitarie in ogni locale dell'edificio.

Per quanto riguarda infine l'aspetto della manutenzione ricordiamo che esistono manutenzioni obbligatorie per legge ed altre invece considerate straordinarie, le quali devono essere organizzate correttamente nelle tempistiche e devono rientrare in un budget adeguato e destinato a questo scopo. Le manutenzioni obbligatorie per legge riguardano gli impianti meccanici (palcoscenico, ponti mobili, motori ecc.), gli impianti elettrici, gli ascensori e gli impianti di trattamento dell'aria.

Questo genere di manutenzioni richiede una calendarizzazione normata; l'opera di manutenzione deve essere fatta da ditte specializzate che se ne prendono in carica la gestione ma soprattutto la responsabilità: ad ogni controllo infatti esse rilasciano l'apposita documentazione che attesti il corretto funzionamento degli impianti verificati.

Le manutenzioni straordinarie riguardano invece tutti i piccoli controlli di routine alle varie apparecchiature o componenti del

teatro che, in caso di rottura o malfunzionamento, possono essere riparate facilmente da tecnici specializzati.

2 - La produzione dello spettacolo dal vivo: progettazione, figure e materiali

2.1 - La gestione a progetto: definizione e caratteristiche

La gestione a progetto si può definire come «gestione sistemica di una attività complessa ed unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità.»²⁵

Il ciclo di vita di un progetto è l'insieme di tutte le fasi del suo sviluppo disposte generalmente in sequenza ed è dunque lo spazio temporale compreso tra il punto di partenza ed il punto di arrivo del progetto stesso.

Riportiamo ora una tabella riassuntiva (fig. 3)²⁶ che potrà aiutarci a ricavare le analogie e le distinzioni presenti tra i fattori che insieme caratterizzano sia un normale progetto tecnologico che un progetto invece di tipo culturale.

²⁵ R. D. ARCHIBALD, *Project Management*, ...cit.

²⁶ L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, ...cit., p. 24

FIGURA 3: “Quadro delle analogie organizzative tra un progetto di spettacolo ed un progetto tecnologico” (si veda nota 26)

ANALOGIE	PROGETTO CULTURALE	PROGETTO TECNOLOGICO
Impresa complessa	Richiede in un lasso di tempo predeterminato la realizzazione di un “prodotto” nuovo basato su elementi non certi (es. creazione artistica) mediante l’utilizzo di risorse organizzate	Richiede in un lasso di tempo predeterminato lo sviluppo di un “prodotto” nuovo basato su elementi certi o incerti (ricerca) mediante l’utilizzo di risorse organizzate
Unicità	Ogni iniziativa costituisce un “evento” unico; non è un’attività di routine	Ogni prodotto costituisce un elemento unico (prototipo); non è un’attività di <i>routine</i>
Natura	Dinamica ed originale	Dinamica ed innovativa
Orientamento	Al risultato	Al prodotto o servizio finale
Vincoli di tempo	Tempi connessi all’andata in scene o alla presentazione	Tempi di consegna al cliente
Vincoli di costo	<i>Budget</i>	<i>Budget</i>
Vincoli di qualità	Qualità artistica; contenuti culturali; qualità organizzativa	Specifiche del prodotto; qualità organizzativa
Risorse organizzate	Umane; tecniche; economiche; relazioni; informazioni	Umane; tecniche; economiche
Modo di procedere	Lavoro in <i>team</i>	Lavoro in <i>team</i>
Competenze	Specialistiche; differenziate	Specialistiche; spesso differenziate

<p>Elementi caratterizzanti</p>	<p>Intensità del fattore umano; contenuto di professionalità; obiettivi di tipo innovativo</p>	<p>Intensità fattore umano; intensità della componente tecnologica e scientifica; contenuto di professionalità; obiettivi di tipo innovativo</p>
--	--	--

Come possiamo dedurre dalla tabella riportata, il *project management* viene ampiamente usato oggi come metodologia e modello organizzativo in svariati settori, in particolare quelli che vantano la produzione di tecnologie innovative, di ricerca scientifica, di grandi infrastrutture o di formazione e didattica; soprattutto possiamo notare senza difficoltà che sono moltissime le analogie nelle rispettive produzioni di progetti culturali e tecnologici: i progetti culturali hanno ovviamente in aggiunta tutte quelle caratteristiche che pongono a capo l'idea artistica in quanto tale, colma di creatività ma anche di molti ostacoli ed incertezze dovute agli ovvi rischi che comporta la messa in pratica di contenuti culturali che possono essere ben accolti o meno dai fruitori del risultato finale.

Andiamo ora ad approfondire lo schema di Lucio Argano riportato alle pagine 13 e 14 del primo capitolo di questa trattazione, in cui troviamo elencate tutte le caratteristiche dei progetti di tipo culturale e dunque di spettacolo. Partiamo da un ovvio presupposto, che vede la qualità del progetto come risultato della somma complessiva di più addendi, in questo caso la qualità artistica, la qualità organizzativa fatta dai processi e dalle competenze e la qualità della comunicazione; tutti questi fattori insieme portano all'aspettativa di una elevata qualità culturale e dunque del progetto stesso.

Un evento culturale ha insite le caratteristiche di unicità, irripetibilità, esclusività in quanto, come già detto in precedenza, pur se reiterato e riproposto, presenta in ogni occasione qualche sfumatura nuova ed originale data dalle ovvie variabili che caratterizzano questo tipo di *performance*; la creazione di un progetto di spettacolo risulta inoltre un'attività molto spesso a forte coefficiente di complessità in quanto soggetta ad ostacoli e variabili organizzative ma anche potenzialmente riscontrabili durante la rappresentazione dell'evento stesso.

Le proposte fatte in ambito culturale e la forma in cui vengono esplicate possono definirsi dinamiche, in quanto possono essere poste a continua revisione ed intersecazione con nuovi ambiti e realtà in grado di arricchirle ed ampliarle in materia di contenuti, che risultano in questo modo originali oltre che, ovviamente, intangibili perché frutto di creatività, storia, letteratura e molto spesso, fantasia.

I progetti culturali vantano inoltre obiettivi ambiziosi ed innovativi oltre che finalità molteplici ed articolate che si esplicano al meglio nella ricerca di una crescita culturale per la collettività, attraverso l'offerta di servizi ed occasioni in grado di coinvolgere la società e donarle in qualche modo un oggetto da condividere e sul quale interloquire insieme, comprendendo e servendo in tal modo più politiche ed istanze diverse, di natura individuale o collettiva. Un progetto culturale viene considerato più o meno valido anche per la sua capacità di incidere nel territorio, con modalità più o meno efficaci per le strategie di promozione e valorizzazione.

Come abbiamo visto precedentemente i progetti culturali hanno tra le caratteristiche principali la fortissima presenza dei processi di creazione intellettuale ed artistica, che li rende unici ed originali rispetto a qualsiasi altra tipologia di progetti e che richiede un altissimo contenuto di professionalità, competenze e specializzazioni diverse; è di conseguenza elevata nello spettacolo

anche l'intensità del fattore umano, riscontrabile soprattutto nella capacità di integrare logiche ed ambiti *inter* ed *intra* disciplinari, nell'essere in grado di lavorare in *multi-team*, quindi in gruppi di collaboratori artistici che cooperano, con diverse competenze, per lo stesso scopo e nel mantenere chiaro e fruibile al massimo un qualsiasi progetto che, come spesso accade, ha la caratteristica di comprendere al suo interno una grande molteplicità di culture e discipline, non sempre di facile integrazione.

I progetti culturali perseguono la qualità complessiva del risultato finale, della messa in scena di uno spettacolo ed il suo successo; questa finalità deve però necessariamente tenere conto di una importantissima peculiarità dei progetti di questo tipo cioè l'indeterminatezza dello stesso risultato finale che viene proposto ed immesso sul mercato senza la possibilità di poterlo testare, di sapere come si presenta e potendo solamente ipotizzare il suo impatto sulla collettività fruitrice.

La valenza e la tipologia dei progetti culturali ci permettono di distinguere e classificare i vari obiettivi che portano alla creazione dei progetti stessi secondo vari gruppi:

- artistici;
- culturali e/o di politica culturale;
- sociali e/o di politica sociale;
- ricreativi, di intrattenimento;
- celebrativi;
- organizzativi;
- educativi e/o formativi;
- economico-finanziari, di *fund raising*;
- promozionali e di comunicazione;
- di *marketing*;
- connessi ad altre politiche attive pubbliche e/o legate al territorio

Specifichiamo inoltre che ogni obiettivo perseguito nella creazione di un progetto dovrebbe poter essere, secondo la dottrina del management sulle produzioni culturali, **SMART**, ossia *Specific* (specifico), *Measurable* (misurabile), *Achievable* (raggiungibile), *Realistic* (realistico) e *Timetable* (pianificato nei tempi).

Nel rispetto della propria temporaneità, quindi della durata stabilita da un inizio ed una fine determinati a monte, un progetto culturale riesce sempre a conservare la propria natura così dinamica ed in costante mutamento che si nutre sia di processi elaborati artigianalmente sia, sempre di più in questi tempi, di moderne tecnologie, in particolare quelle digitali, virtuali e multimediali.

I progetti culturali nascono in ambienti operativi particolarmente soggetti e vincolati sul piano delle normative amministrative e dei vari processi autorizzatori, per esempio e soprattutto se pensiamo nel nostro campo a tutte le leggi in termini di sicurezza e concessioni necessarie per le rappresentazioni di spettacoli dal vivo.

E' giusto tenere conto infine delle difficoltà per quanto riguarda l'incidenza e la variabilità delle strutture dei costi che rischiano spesso di alterare le previsioni economiche, rendendo così impossibile il raggiungimento di un vero e proprio equilibrio economico-finanziario; c'è inoltre da considerare il fatto che le organizzazioni che si occupano della produzione e dell'organizzazione di spettacolo dipendono soprattutto da contributi di natura pubblico-istituzionale che spesso vengono messi a disposizione in tempi molto lunghi, il che provoca spesso e volentieri una sofferenza sul piano della liquidità finanziaria.

Tutte le caratteristiche elencate finora illustrano in conclusione che la qualità complessiva dei progetti non può che derivare dalla somma di più addendi che le comprendono tutte al loro interno e che possono riassumersi nella qualità contenutistica, in quella

organizzativa, ed in quella strategica e comunicativa; l'attenzione all'equilibrio tra questi addendi è importante per la principale finalità dei progetti stessi cioè il soddisfacimento delle aspettative e della suscettibilità dei consumatori, sempre giustamente attenti ad indirizzare le proprie scelte e la propria voglia di partecipare, aderire e dunque spendere in ciò che viene offerto.

2.1.1 – Le fasi della progettazione

Le possibili analogie tra la produzione di un progetto tecnologico di qualsiasi tipo e quella di un progetto di spettacolo sono riscontrabili anche nel cosiddetto “ciclo di vita” di questi stessi progetti, definibile come spazio temporale compreso tra l'inizio o punto di partenza e la fine o punto di arrivo del progetto stesso.

Le fasi consuete di un qualsiasi progetto tecnologico, ovvero non culturale o di spettacolo, sono solitamente quattro, **definizione, pianificazione, realizzazione e chiusura**; un progetto di spettacolo invece vede la sua ideale suddivisione in sei fasi, **ideazione, attivazione, pianificazione, attuazione, completamento e valutazione**, che ora descriveremo velocemente con l'aiuto delle definizioni di Argano e Bacchella²⁷ e poi analizzeremo in maniera più dettagliata e contestualizzata.

- **IDEAZIONE**

«Obiettivo di questa fase è sviluppare l'idea artistica e l'ipotesi culturale che stanno alla base della volontà di uno o più artisti od operatori o di una organizzazione culturale di realizzare un progetto, esplorandone le potenzialità in termini generali.»

²⁷ L. ARGANO, U. BACCHELLA, A. BOLLO, I. CURTI, *Cartografia di un progetto culturale*, Fondazione Fitzcarraldo, Torino, 2003

Nella fase dell'ideazione il progetto viene dunque definito nelle sue linee principali, nei contenuti e nelle caratteristiche artistiche e di spettacolo.

- **ATTIVAZIONE (e VERIFICA FATTIBILITA')**

«Obiettivo di questa fase è di verificare la fattibilità dell'idea progetto e trasformarla in un progetto strutturato, formalizzandone il percorso di sviluppo in un documento che contiene una chiara indicazione dei costi, dei tempi e delle risorse occorrenti per realizzarlo.»

Nella fase dell'attivazione viene verificata appunto la fattibilità del progetto e si comincia a definire l'organizzazione del tutto in senso preliminare, esplorando le varie strade possibili.

- **PIANIFICAZIONE**

«Questa fase è il processo mediante il quale vengono individuate tutte le attività, definiti i legami che le interconnettono, la durata, i costi e i tempi, attribuite le risorse occorrenti. E' un investimento di tempo che risparmia tempo ed energie nel futuro, in particolare nei momenti più intensi e stressanti di attuazione del progetto.»

Esplorate dunque tutte le possibili strade e scelte, ed ottenuto il maggior numero possibile di informazioni, si pianifica l'effettiva realizzazione dell'evento o spettacolo, stabilendo nel corso di questa fase tutti i passaggi da eseguire, le risorse necessarie per la messa in atto, le linee generali di cui tener conto nell'ambito economico-finanziario ed infine si predispone un calendario di attività.

- **ATTUAZIONE**

«In questa fase dell'arco di vita di un progetto viene attuato quanto previsto nella fase precedente secondo le indicazioni contenute nel Documento di piano.»

In questa fase viene a tutti gli effetti e materialmente realizzato l'evento, si hanno i risultati visibili di ciò che era stato predisposto e progettato.

- **COMPLETAMENTO E VALUTAZIONE**

«La verifica del completamento effettivo di tutte le operazioni va accompagnato da una puntuale attività di valutazione che ha i seguenti scopi:

- Misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto sulla base dei criteri di valutazione definiti nelle fase di avviamento e pianificazione
- Valutare i prodotti e i risultati rispetto a quelli attesi
- Apprendere dall'esperienza, individuando ciò che non ha funzionato e si sarebbe potuto fare altrimenti.»

La fase del completamento ha grande importanza ed autonomia, anche se come abbiamo visto si lega inevitabilmente all'ultimissima fase del ciclo, perché in essa vengono effettuate tutte quelle attività amministrative connesse ai vari finanziamenti che hanno reso possibile il progetto in questione, sicuramente assegnati all'inizio del progetto ma anche bisognosi di varie procedure e chiusure a realizzazione eseguita; il progetto si può dunque definire chiuso alla fine della fase del completamento, la fase di valutazione infatti prevede un'attenta analisi postuma del lavoro svolto ed una conseguente verifica dei vari risultati ottenuti, al fine di accertare l'avvenuto o non avvenuto raggiungimento degli obiettivi previsti e stabiliti in fase di attivazione e pianificazione.

Argano e Bacchella prevedono una sorta di settima fase, la **ri-progettazione**, nella quale, a progetto concluso, è possibile sedimentare l'esperienza svolta sia in termini di scelte artistiche e progettuali sia per quanto riguarda le relazioni create all'interno del team di lavoro e nell'organizzazione generale, con lo scopo di partire da queste considerazioni per l'ideazione di un eventuale nuovo progetto o semplicemente per accordarsi nella finalità comune di apportare miglioramenti o cambiamenti nelle procedure future.

- **RI-PROGETTAZIONE**

«• Sedimentazione dell'esperienza (personale e di gruppo, del progetto e dell'organizzazione)

- Implementazione delle relazioni
- Memoria
- Sviluppo eventuale dell'idea-progetto
- Evoluzione vs. altra idea-progetto»

Anche solamente attraverso questa breve descrizione appare evidente come tutte queste fasi siano strettamente collegate tra di loro, siano interdipendenti l'una dall'altra in quanto la corretta o non corretta esecuzione di ognuna di esse condiziona la buona riuscita ed il giusto sviluppo della successiva; non esiste infatti una vera e propria demarcazione netta tra le diverse fasi tanto che esse in alcuni momenti sembrano sovrapporsi: nella fase ideativa ad esempio non è escluso che possano svilupparsi alcuni elementi di pianificazione di cui tener conto assolutamente nel corso della pianificazione stessa oppure è molto facile che accada di riconoscere alcuni elementi di tipo ideativi durante la fase addirittura esecutiva, quindi già di attivazione del progetto, che possono essere scaturiti da contributi di idee o nuove sfumature

per la realizzazione dati direttamente in fase operativa dagli stessi interpreti dello spettacolo o dai primi ideatori dello stesso, stimolati ed influenzati da qualche nuova ed ulteriore ispirazione. Il concetto più importante comunque in tutto il ciclo di fasi è l'assolutamente necessaria ed immancabile presenza di vere e proprie conoscenze e competenze in chi si occupa dello svolgimento del progetto, in modo che l'integrazione di tutti i processi previsti vale a dire di coordinamento, di direzione artistica e culturale, di direzione strategica, di controllo, di stesura dei contenuti e delle finalità socio-culturali e di gestione economico-finanziaria sia piena ed efficace per la concretizzazione del progetto stesso.

Vediamo ora in che modo e con quali passaggi le sei fasi sopra descritte possono essere applicate a tutti gli effetti nella progettazione di uno spettacolo dal vivo, in questo caso un progetto teatrale.

La fase dell'**ideazione** si concentra principalmente nella scelta del testo da rappresentare, il quale verrà ridotto o tradotto a seconda delle esigenze di scena, e nella scelta dei realizzatori artistici; l'ideazione è inoltre la fase sostanzialmente più importante della produzione e racchiude al suo interno la costruzione di un articolato percorso ed una continua evoluzione di pensiero; essa deve contenere il profilo strategico del progetto (rispetto al soggetto committente/realizzatore), l'idea-progetto, la piattaforma di conoscenze utili per ricavare più informazioni possibili sull'idea da sviluppare, la "dimensione" del progetto, la definizione dei fabbisogni dei destinatari e dei soggetti interessati, una ipotesi sul sistema d'offerta dell'evento, il palinsesto delle attività (contenuti), il design del progetto e la comunicazione (accreditamento) dell'idea-progetto. L'obiettivo principale di questa fase è appunto quello di sviluppare e rendere accessibili le idee artistiche e le

ipotesi culturali in gioco, dedicando a questo procedimento il tempo e l'attenzione necessari per arrivare ad un processo dialettico chiaro ed esauriente che abbia come output una vera e propria bozza del progetto nel suo complesso.

Si rivelano poi necessari alcuni consigli e passaggi in questa fase che permettono una migliore riuscita della suddetta bozza:

- individuare i fabbisogni e le motivazioni
- sviluppare intuizioni ed elementi chiave
- focalizzare i possibili obiettivi del progetto
- prevedere i risultati attesi in termini di prodotti o servizi e benefici
- non perdere mai di vista la coerenza complessiva del progetto
- valutare la rispondenza dell'idea alle aspettative
- discutere l'idea con soggetti interni
- raggiungere approvazione formale da parte di tutti i componenti del team di produzione.

All'interno della fase ideativa risulta infine molto utile preparare un'analisi generale di tutto il contesto in cui verrà proposto il progetto; in particolare è importante avere sotto controllo già in questa fase alcuni tra gli ambiti di impatto del progetto, ossia:

- ambito socio-economico-demografico (tessuto sociale, conflitti e disagi, livelli di istruzione, situazione economica, realtà produttive ed imprese esistenti, eventi della vita civile ricorrenti, etc.);
- ambito organizzativo (spazi e possibili location deputate e non deputate, infrastrutture, vie di comunicazione, logistica, strutture ricettive, servizi, fornitori potenziali, etc.);

- ambito politico-istituzionale (forze in campo, normative in vigore, assetti istituzionali, orientamenti ed atteggiamenti, etc.);
- ambito artistico-culturale (soggetti ed iniziative prevalenti e predominanti, consumi e comportamenti rilevanti, tradizioni, usi e costumi, abitudini ed atteggiamenti).

Durante la fase di **attivazione** si dispone invece la verifica di diversi aspetti tra i quali la fattibilità del progetto in termini finanziari, tecnici, organizzativi e di marketing ma non dimentichiamo la verifica delle effettive disponibilità artistiche in grado di mettere in scena il testo prescelto. Con il concetto di fattibilità organizzativa ci riferiamo alla ricerca di mezzi, risorse umane, attrezzature, spazi e via dicendo che sono necessari per la messa in scena dello spettacolo, cercando di capire se si tratta di elementi già presenti all'interno dell'organizzazione o se debbano essere acquisiti dall'esterno e con quali disponibilità; la fattibilità tecnico-logistica si riferisce all'effettiva possibilità di creare allestimenti, di avere i requisiti necessari per la sicurezza e per la gestione di aspetti logistici e tecnici appunto per l'uso di particolari apparecchiature e strumentazioni (ecc.); l'analisi sulla fattibilità economico-finanziaria invece riguarda chiaramente le previsioni sulla struttura e sull'entità dei costi, sulle forme e le fonti di ricavo, sul *fund raising* e lo *sponsorship*, sulla disponibilità di liquidità; la fattibilità cosiddetta di *marketing* infine studia le condizioni che riguardano gli effettivi destinatari del progetto, il pubblico, le relazioni con l'esterno, le modalità di comunicazione e promozione (ecc.).

La fase di attivazione serve inoltre, come dice la parola stessa, per attivare i primi comportamenti operativi e strategici che rendono concepibile il progetto così come è stato pensato in fase di ideazione e tracciare le linee guida di quelli che saranno i piani

strategici e produttivi del progetto e si procede con la *SWOT Analysis*.

La *SWOT Analysis* è un'analisi dei punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) del progetto, delle sue opportunità (*Opportunities*) intese come vantaggi che possono venire da e per il progetto e l'organizzatore, ed infine delle minacce (*Threats*) che potrebbero vanificare l'operazione o procurare qualche svantaggio all'organizzatore del progetto.

Nella fase di attivazione di un progetto culturale si arriva ad avere una conoscenza condivisa all'interno del team di progetto delle potenzialità e delle condizioni necessarie e da rispettare per la realizzazione dell'idea progettuale; questa fase porta dunque a cominciare già ancor prima della fase di pianificazione a considerare e ad avere in mente diversi aspetti tra i quali i costi, i tempi e la durata del progetto (anche se in termini approssimativi), le risorse principali e fondamentali per la realizzazione del progetto e soprattutto quelle disponibili, le varie strade e scelte percorribili per tutto ciò che riguarda soluzioni di tipo organizzativo, permessi, concessioni, finanziamenti, *partners* o eventuali coproduzioni, la struttura generale del progetto, le priorità gestionali da considerare, le situazioni più rischiose e le varie alternative ed infine ovviamente la sostenibilità complessiva di tutto il progetto.

La fase della **pianificazione** sia in un progetto qualsiasi che in un progetto teatrale include moltissime attività, alcune delle quali già predisposte in fase di attivazione:

- la gestione delle informazioni (dossier generale)
- la programmazione (luogo, periodo, contesto, sinergie)
- l'individuazione e scomposizione delle attività operative (cosa deve essere fatto)

- la calendarizzazione delle attività (quando e in quanto tempo deve essere fatto)
- l'individuazione e attribuzione delle risorse (come, chi farà e cosa, chi ne è responsabile)
- l'organizzazione del lavoro (chi fa cosa, come)
- il piano economico-finanziario e di *fund raising* (*budget*, *cash flow*, quanto costa, chi paga, come e quando)
- il piano di comunicazione e di *marketing*
- la pianificazione delle operazioni di controllo e degli strumenti di verifica (come e quando controlliamo)
- la valutazione dei rischi e il piano della contingenza (cosa fare se imprevisti o emergenze)

Si tratta dunque di una vera e propria pianificazione della produzione, ossia di tutti i punti, che ora approfondiremo, che devono essere necessariamente seguiti e rispettati per approdare con efficacia all'attuazione del progetto.

In fase di pianificazione vengono raccolte tutte le informazioni necessarie per lo sviluppo del progetto, che normalmente vengono riunite nel cosiddetto "archivio di progetto", "contenitore" di tutti i dati e dei materiali gestionali; viene inoltre programmato l'evento a tutti gli effetti: ne vengono definiti il luogo o lo spazio, la data e/o il periodo, gli ambiti in cui esso può essere eventualmente inserito, le sinergie e gli interlocutori principali.

Sul piano per così dire operativo vengono definite tutte le azioni e le attività da svolgere attraverso una schedulazione (una sorta di calendarizzazione) che ne decide anche i tempi oltre che le risorse umane e tecniche necessarie: si ha dunque chiaro in questo modo ciò che si deve fare, quando, come e con cosa deve essere fatto e chi fa che cosa.

Per risorse si intende ciò che serve per completare ogni azione nei tempi prefissati; le risorse umane sono le figure rispettivamente

artistiche, tecniche, organizzative, amministrative ed in generale di servizio impiegate per ogni ambito di sviluppo del progetto; in questa fase ci si chiede come e dove reperirle, come rendere chiaro e formale il loro impiego attraverso un contratto e di quale tipologia, quali risorse sono già disponibili all'interno della propria organizzazione e quali invece sono da considerarsi esterne, quali saranno nello specifico i loro ruoli, il livello di responsabilità attribuitogli; infine è chiaramente necessario scegliere queste risorse in base alle loro effettive capacità, alla loro professionalità ed esperienze nel settore, alla loro capacità di adattarsi alla tipologia di spettacolo da rappresentare ed ultima ma non per importanza la loro disponibilità nei periodi di tempo previsti dal progetto.

Anche per le risorse materiali, quindi mezzi, strumenti, attrezzature, equipaggiamenti, dotazioni è necessario chiedersi in questa fase come e dove siano esse reperibili, le quantità e qualità necessarie per ognuna di esse, le rispondenze delle loro caratteristiche per il progetto in via di sviluppo, la loro affidabilità ed infine la loro aderenza ai criteri ed alle normative di sicurezza previste.

Durante la pianificazione dello spettacolo viene scelto il luogo o lo spazio destinato alla sua realizzazione; i criteri di valutazione per questa scelta sono molteplici e spaziano tra la sua funzionalità, l'economicità, le dimensioni con le connesse caratteristiche morfologiche e tecnico-strutturali (e non dimentichiamo acustiche e visive), la compatibilità in generale con lo spettacolo da eseguire, l'immagine e l'opportunità che il suo utilizzo può dare all'organizzazione ed infine, per ovvi motivi, la disponibilità di questo luogo prescelto nel periodo deciso dal team del progetto.

La programmazione del periodo viene stabilita tenendo conto di diversi fattori tra i quali ricordiamo sicuramente i tempi di preparazione ed esecuzione del progetto, più o meno lunghi in

base al genere di spettacolo che si intende rappresentare (i tempi di preparazione ed allestimento di un'opera lirica sono nettamente più lunghi dei tempi necessari ad esempio per un concerto), la possibile permanenza dell'evento nel luogo stabilito, (uno stesso teatro può ospitare infatti lo stesso spettacolo per più serate ma sempre secondo le altre rappresentazioni in programma), l'effettiva disponibilità dei principali realizzatori coinvolti (artisti, tecnici, operatori vari), la concomitanza con festività o con altre manifestazioni culturali, artistiche e sportive di pari o superiore importanza, la presenza di possibili avvenimenti di grande rilievo legati alla vita sociale, civile, politica della città che possono far diminuire il numero dei potenziali fruitori.

Per quanto riguarda infine il piano economico-finanziario, durante la fase di pianificazione vengono definiti il *budget* ed il piano di tesoreria, quindi si viene a conoscenza di quanto costa ciò di cui si necessita, chi pagherà e le modalità e i tempi previsti per i vari pagamenti; più avanti approfondiremo tutta la dimensione economico-finanziaria che riguarda la produzione, valutando le situazioni dei costi per alcune forme di spettacolo in particolare.

La fase della pianificazione risulta essere una tra le più importanti fasi della progettazione poiché permette a chi se ne occupa di gestire diversi tipi di attività che rendono più preciso, comprensibile e sicuro il processo; questa fase permette in particolare l'analisi di tutte le condizioni ed i vincoli che si presentano in via di sviluppo e la valutazione di eventuali alternative, consente di calcolare rischi, opportunità e soluzioni cercando di gestire tutti i probabili accadimenti anziché rimanere fermi a subirne le conseguenze magari dannose per il progetto.

Nel nostro caso di progetto teatrale anche la fase dell'**attuazione** si rivela molto ricca di passaggi da rispettare: il primo di essi è ovviamente la scelta degli interpreti dello spettacolo e dei tecnici

che si occuperanno della qualità della realizzazione e della disposizione delle attrezzature necessarie. Queste scelte sono seguite per forza di cose da pratiche amministrative e finanziarie che regolano le prestazioni di suddetti operatori attraverso dei contratti; avvengono poi i vari noleggi dei materiali necessari e le conseguenti realizzazioni artistiche, vale a dire la creazione delle scenografie e dei costumi; tutte queste attività possono essere riassunte ed in qualche modo aggiunte in questo elenco di tutti gli ambiti gestionali a cui succede di riferirsi durante la fase in analisi:

- gestione artistica
- gestione organizzativa e risorse umane
- gestione economico-finanziaria
- gestione delle relazioni
- gestione contrattualistica
- gestione amministrativa e fiscale
- gestione aspetti logistici
- gestione aspetti tecnici
- gestione comunicazione e marketing

Infine, dopo le numerose prove di tutti i componenti dello spettacolo (attori, cantanti, comparse, musicisti, danzatori ecc.) nel luogo in cui si svolgerà la rappresentazione, fa parte chiaramente della fase dell'attuazione anche il cosiddetto debutto, seguito da tutte le repliche in programma.

Nella fase dell'attuazione vengono quindi realizzate tutte le diverse attività ed azioni individuate in fase di pianificazione, nei tempi prefissati e con l'impiego delle risorse stabilite; le grandi macro aree in cui sono riassumibili tutti gli ambiti di cui si procede all'attuazione sono quella organizzativa e produttiva, quella economico-finanziaria e commerciale, quella contrattuale, quella

amministrativa, quella logistica, quella tecnico-allestitiva e quella della comunicazione.

Nella fase del **completamento** oltre alla chiusura del progetto ed alla rendicontazione (le varie pratiche che accompagnano la ricezione di finanziamenti pubblici o privati), si aggiungono ovviamente le varie riconsegne o gli smaltimenti dei materiali utilizzati, lo sgombero ed il ripristino del luogo utilizzato per la rappresentazione, le varie chiusure amministrative, la raccolta dei materiali e della documentazione di fine progetto.

La fase di **valutazione** per un progetto di teatro infine non presenta alcuna caratteristica particolare o diversa dai comuni procedimenti di valutazione di un qualsiasi altro tipo di progetto, ma risulta essere comunque un passaggio importantissimo del ciclo di vita di un progetto culturale poiché attraverso di essa è possibile valutare secondo diversi criteri ed indicatori tutta la progettazione dell'evento, senza tralasciare nessuno dei partecipanti diretti ed indiretti.

Nella fase di valutazione si può arrivare a prendere atto degli obiettivi raggiunti rispetto a quelli dichiarati, dei risultati prodotti rispetto a quelli attesi, dei vantaggi ottenuti rispetto a quelli preventivati, delle problematiche create in fase di svolgimento del progetto o durante la vera e propria realizzazione, dell'entità dell'eventuale ritorno di immagine, visibilità ed accreditamento per l'organizzazione produttrice, del valore prodotto dallo spettacolo nel suo insieme, delle varie potenzialità che il progetto ha generato in prospettiva anche futura.

Non da meno anche la riflessione che in fase di valutazione si propone allo stesso team del progetto, che si trova così ad

esaminarsi per quanto concerne i metodi utilizzati, più o meno nel rispetto delle nozioni di efficienza ed efficacia, l'attenzione al *budget* ed al piano finanziario, la diligenza in termini di tempistiche, la qualità organizzativa ed il lavoro più o meno attivo, valido e cooperativo del team impegnato nel progetto.

Perché la progettazione di uno spettacolo o di un evento culturale sia a mio parere completa, competitiva ed efficace vi sono degli elementi di cui tener conto che non per forza si inseriscono in qualcuna delle fasi appena descritte, ma piuttosto riguardano le competenze, le caratteristiche e le disposizioni di chi se ne occupa in prima persona; non devono mancare capacità relazionali e di condivisione piuttosto che una fervida e costante creatività, sempre in grado di immaginare, sviluppi, situazioni e soluzioni; è necessario avere un elevato margine di responsabilità, tanto buon senso ed equilibrio che limitino i rischi nelle scelte e nelle azioni, quanto però allo stesso modo è d'obbligo anche l'essere sempre pronti, attenti, disponibili e presenti nelle situazioni che possono far provare esperienze in prima persona compatibili e simili al lavoro che si desidera portare a termine utilizzando spesso e volentieri, con parsimonia, il proprio istinto, le proprie percezioni e tanta curiosità verso ciò che è già stato realizzato e distribuito dalle altre realtà produttive esistenti.

2.1.2 - Le caratteristiche delle produzioni di spettacolo

Una produzione artistica di fatto, racchiude in sé molto spesso diverse altre arti, tra le quali ad esempio la letteratura e la musica e può essere per questo motivo descritto sia in termini tecnici che attraverso il suo valore simbolico, in modo da essere considerato a tutti gli effetti come un servizio e non come un bene di tipo materiale.

Come abbiamo in precedenza distinto le caratteristiche dei progetti di tipo culturale da quelle dei progetti meramente tecnologico-industriali, vediamo ora di individuare le analogie e le differenze esistenti tra il concetto di prodotto artistico-culturale ed il prodotto tecnologico-industriale.

E' molto interessante notare come tutti gli elementi che si riferiscono alla creazione di prodotti artistico-culturali siano in qualche modo indefiniti, relativi: all'interno di questo genere di produzioni sono cioè ammessi un largo margine di umana incertezza ed un alto livello di conseguente tolleranza che sono impossibili da riscontrare in una realtà di impresa industriale e tecnologica, in cui gli unici fondamenti sempre saldi sono le certezze sui meccanismi procedurali e sul funzionamento di tutta la struttura, la continua necessità di primeggiare all'interno dell'arena competitiva sbaragliando le varie concorrenze ed il desiderio di soddisfare sempre i propri clienti.

Il processo di produzione dell'impresa artistico-culturale risulta dunque altamente flessibile, differenziandosi di molto da quello dell'impresa industriale, nonostante il risultato finale di prodotto culturale non possa essere modificato in considerazione delle leggi di mercato né durante la fase di creazione né una volta completato, a differenza chiaramente del prodotto tecnologico che, rivestendo tutte le caratteristiche di un vero e proprio strumento di *marketing*, non può non essere adeguato e conseguente alla situazione del mercato.²⁸

Il prodotto teatrale si può definire come un servizio di carattere immateriale in quanto privo di vera e propria consistenza fisica, frutto di un processo di produzione che come abbiamo visto si basa principalmente sulle capacità ideative e creative (quindi

²⁸ F. SCIARELLI, W. TORTORELLA, *Il pubblico del teatro in Italia - Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Napoli, Electa, 2004, p. 39

immateriali) dei suoi progettisti, degli artisti e dei tecnici coinvolti e, a spettacolo finito, sulle percezioni e sui giudizi personali di critica e spettatori.

Il contenuto artistico del prodotto teatrale è secondo l'opinione di Valdani e Botti «l'espressione artistica pura, unica e originale, perseguita come fine a sé stessa, senza che vi sia da parte dell'artista l'intento di raggiungere il mercato»²⁹, un fenomeno dunque che trova soddisfazione nel livello di apprezzamento riscontrato nel proprio pubblico e sceglie come obiettivo primario lo sforzo creativo, caratteristica che gli permette di essere catalogato secondo gli studiosi tra le cosiddette *high arts*, categoria che si contrappone a quella delle *popular arts*, che ovviamente puntano al solo successo commerciale ed al mero ritorno economico.

Secondo l'opinione di Sciarelli e Tortorella, gli elementi costitutivi del prodotto teatrale (teatro di prosa) possono essere raggruppati in otto categorie che ora descriveremo brevemente allargandone la prospettiva anche agli altri generi di spettacolo:

1. Il **testo drammaturgico, la partitura musicale o la coreografia** e il suo **autore**: grazie a questi due elementi è immediatamente possibile capire e contestualizzare la tipologia di spettacolo che s'intende realizzare. Il testo, la partitura o la coreografia, possono essere classici, possono essere una rivisitazione di qualche repertorio classico appunto, può essere un testo non principalmente teatrale ma adattato a questo scopo, o può essere non venga scelto per le proprie caratteristiche intrinseche ma per il nome e la fama di colui che ne è stato l'autore.

²⁹ E. VALDANI, S. BOTTI, *Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1999, pp. 144-146

2. Gli **interpreti** e le **compagnie**: per compagnia si intende un gruppo consolidato di figure professionali composto da un produttore, un regista, degli attori, dei ballerini o dei cantanti a seconda del genere di spettacolo che si intende mettere in scena, che frequentemente creano insieme delle rappresentazioni.

Se ci troviamo di fronte ad un cast di alto livello professionale o con all'interno qualche personalità molto famosa si ritiene che spesso si abbia anche di conseguenza a che fare con spettacoli che possono garantire alta qualità in termini di esecuzione e un forte richiamo del pubblico; molte realtà teatrali perseguono anche questa politica nella redazione del proprio cartellone nel tentativo di riscuotere successo ed un numero elevato di partecipazioni, soprattutto in termini economici.

3. Il **regista**: questa figura professionale risulta essere un altro elemento fondamentale nella caratterizzazione del prodotto teatrale soprattutto per la sua forte incidenza nel plasmare le linee artistiche della rappresentazione. Anche per il regista viene spesso utilizzata la stessa politica vista precedentemente per le personalità di spicco: se ci troviamo di fronte ad un regista dal nome conosciuto e con un eccellente curriculum alle spalle, possiamo ipotizzare un ampio successo nel pubblico ed in termini di guadagni.

4. La **scenografia**, le **luci**, la **musica** e i **costumi**: al di là della loro funzione specifica dal punto di vista artistico, questi elementi costituiscono i mezzi che permettono di raggiungere il maggiore impatto emotivo negli spettatori. Rappresentano ciò che viene colto dall'occhio dello spettatore, possono amplificare o attutire l'impatto del testo, della musica e dei colori, tanto che alcuni generi teatrali utilizzano questi mezzi addirittura per far percepire il senso complessivo della rappresentazione.

5. La **sala teatrale**: ha la funzione di creare l'atmosfera nella quale il pubblico si immerge prima di assistere alla rappresentazione ed in qualche modo come abbiamo visto diventa essa stessa parte costitutiva dello spettacolo; non a caso ricordiamo che una sala non in grado di rispondere alle esigenze della rappresentazione può creare addirittura una distorsione del risultato artistico.

Anche tutto il resto dell'edificio che ospita la rappresentazione deve essere all'altezza delle esigenze del pubblico, che all'interno di esso si trova a svolgere diverse operazioni (acquisto del biglietto, ristoro, visita del *bookshop* ecc.) per le quali risulta importante che l'accesso allo spazio sia facilitato attraverso insegne, indicazioni, luci, e l'ambiente in generale sia in grado di accogliere, orientare correttamente lo spettatore e prepararlo allo spettacolo che sta per vedere.

6. Il **produttore**: è la persona o l'ente che fornisce i mezzi finanziari che consentono la realizzazione dello spettacolo. Nel settore privato il produttore ha, nella maggioranza dei casi, anche una funzione organizzativa. Spesso oltre ad elaborare l'idea o a scegliere tra le proposte presentategli, si assume il compito di collocare lo spettacolo sul mercato. Quando non è il produttore a svolgere questo ruolo, esisterà l'ulteriore figura dell'organizzatore, ovvero colui che gestisce tutti i problemi logistici della compagnia e la vendita dello spettacolo stesso. Si può sostenere con sufficiente certezza che la fortuna dello spettacolo dipende in gran parte dall'abilità di queste figure che, sfruttando i rapporti interpersonali mantenuti negli anni, distribuiscono il prodotto.

Il contatto tra produttore, o organizzatore, e distributore avviene nel momento in cui la compagnia matura l'idea di allestire lo spettacolo, scegliendo buona parte degli elementi costitutivi dello stesso.

7. Il **distributore**: è colui che acquista uno spettacolo disponendo di una sala o di un circuito di sale in cui ospitare la rappresentazione. Ha il compito di curare i contatti con i produttori cercando di selezionare gli spettacoli migliori al prezzo più conveniente. Questa operazione non risulta sempre semplice in quanto spesso gli spettacoli vengono acquistati in anticipo rispetto al momento della produzione vera e propria.

8. I **Teatri Stabili**, le **Fondazioni Lirico-Sinfoniche**, le **Compagnie di danza** ecc.: sono tutti dotati di un marchio distintivo costituito da simboli e nome, una marca a tutti gli effetti. Questi teatri per molti anni hanno rappresentato un polo culturale ed artistico volto alla diffusione e promozione del teatro nella società italiana, anche se nell'ultimo decennio hanno talvolta perso la funzione di promozione del teatro orientando l'offerta più sulle richieste del pubblico che sulla rilevanza culturale della produzione.

Considerando i caratteri delle produzioni teatrali in relazione alle leggi di domanda ed offerta presenti nel mercato; le attività che producono spettacolo dal vivo sono purtroppo caratterizzate spesso da squilibri economici che generano, secondo la dottrina, i cosiddetti "fallimenti del mercato" ossia condizioni per le quali gli istituti in questione non riescono a sopravvivere autonomamente secondo le leggi del mercato.³⁰

Questa condizione si genera a causa di due particolari situazioni riscontrate spesso in queste realtà: la prima si riferisce al *gap* tra costi e ricavi dato ovviamente dall'incapacità dei ricavi di coprire i costi, in particolare quelli fissi, inflessibili nell'ambito degli esercizi teatrali; la seconda riguarda il fenomeno del *cost disease* (*teorema di Baumol*), che riconosce l'impossibilità per il settore teatrale di

³⁰ G. BRUNETTI, P. FERRARESE, *Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo*, Milano, Libreria Editrice Cafoscarina, 2007, pp. 15-16

migliorare ed aumentare la propria produttività attraverso un incremento di efficienza nella produzione, proprio perché l'aumento di produttività rimarrebbe comunque inefficiente per coprire gli elevati costi di produzione raggiunti.

2.2 - Il teatro come organizzazione complessa

Come abbiamo visto finora e come è facile dedurre, lo spettacolo per funzionare ha bisogno di molte entità e collaborazioni, interne ed esterne alla propria organizzazione, che coprano tutti i settori necessari; l'analisi sui processi di produzione teatrale fatta in precedenza è molto utile per mettere in luce l'elevata complessità che caratterizza la gestione di tutte le attività del teatro, in particolare per quanto concerne la programmazione, l'allestimento e la realizzazione della rappresentazione data la grande quantità di risorse umane, tecniche e competenze coinvolte in queste fasi, tutti i processi organizzativi ed amministrativi e non per ultime le procedure riguardanti la comunicazione e la distribuzione degli spettacoli prodotti.

Vediamo ora di approfondire ognuno di questi ambiti, richiamando e descrivendo brevemente tutte le risorse implicate nel settore teatrale.

2.2.1 – I collaboratori artistici e tecnici dello spettacolo

Il lavoro in *team* si rivela lo strumento più adeguato ed ideale per la creazione di spettacolo dal vivo; essendo molteplici gli ambiti coinvolti in questo genere di produzioni, possiamo di conseguenza fare riferimento a diversi tipi di *team*, ognuno specializzato in un particolare settore. Il team organizzativo riguarda tutto il personale addetto all'organizzazione della produzione e tutti coloro che gestiscono il reparto amministrativo e quello della comunicazione e distribuzione, settori che approfondiremo nei paragrafi a seguire; esiste poi un cosiddetto team tecnico, formato ovviamente da tutto il personale che si occupa della gestione dei materiali, delle attrezzature, degli allestimenti nel luogo prescelto per la messa in scena dello spettacolo; il *team* artistico infine è quello in cui sono inseriti oltre agli effettivi artisti ed interpreti dello spettacolo anche i registi, i direttori o i coreografi a seconda del genere che si va a realizzare, seguiti da eventuali assistenti e specialisti, i quali rivestono un ruolo molto complesso e fondamentale poiché richiede capacità e competenze sicuramente tecnico-organizzative ma anche esperienza e sensibilità artistiche.

Entriamo ora nello specifico delle varie professioni artistiche e tecniche impegnate nei progetti teatrali: soprattutto nei grandi Teatri lirici ed in alcuni Teatri stabili troviamo la figura del **direttore degli allestimenti**, figura professionale che oltre a coordinare i lavori all'interno del teatro con il resto del personale tecnico, cura anche tutti i rapporti con i fornitori delle attrezzature e dei materiali necessari ed i vari laboratori esterni; può essere affiancato (o addirittura completamente sostituito) da un direttore tecnico, che coordina e sceglie tutto il personale tecnico che si occupa di allestimento, montaggio, trasporto e manutenzione di tutte le apparecchiature.

Il **direttore di scena** è una tra le figure più importanti e con maggiore responsabilità all'interno del team tecnico; il suo ruolo è però tra quelli che devono adattarsi a rispondere ad incarichi sia in ambito tecnico, seguendo tutto l'allestimento scenico e le varie problematiche, che in ambito artistico, soddisfacendo tutte le richieste degli artisti e della regia.

Il **direttore di palcoscenico**, come dice il nome stesso, è il responsabile di palco, colui che coordina tutte le lavorazioni ed i montaggi delle scenografie e delle apparecchiature; anche questa figura ad oggi non è sempre presente nei teatri e spesso e volentieri è sostituita dal direttore di scena.

Esistono poi il **capo-macchinista**, il **capo-elettricista**, l'**attrezzista** ed il **fonico** che sono le figure strettamente più tecniche in teatro: il primo si occupa di dirigere tutti i cambi di scenografia ed i vari movimenti delle attrezzature, il secondo coordina il montaggio di tutte le luci necessarie per la rappresentazione dello spettacolo e soprattutto controlla che l'impianto elettrico sia sempre funzionante; l'attrezzista sistema eventuali materiali di scena sul palcoscenico e si occupa della loro manutenzione ed infine il fonico ha l'enorme responsabilità di curare tutta la componente sonora degli spettacoli, gestisce le musiche, i microfoni e gli effetti e soprattutto amplifica lo spettacolo nel miglior modo possibile perché possa essere sentito e divulgato uniformemente all'interno della sala ospitante.

Infine, ma non ultimi per importanza, ricordiamo **sarti** e **costumisti**, **parrucchieri** e **truccatori** che hanno cura rispettivamente dei costumi di scena degli artisti e della loro preparazione estetica per quanto riguarda acconciature e trucco, anche se sono presenti più che altro in tutte le realtà di teatro

maggiori mentre in quelle minori può succedere che una sola tra queste figure professionali si occupi di più attività.³¹

2.2.2 – L'attività amministrativa

Nelle organizzazioni che si occupano di produrre e/o distribuire le varie forme di spettacolo dal vivo esistono ovviamente quelle pratiche definite per così dire di preparazione, svolte dagli uffici della produzione e dell'amministrazione; il personale adibito alle mansioni produttive ed organizzative più che ricoprire specifici ruoli svolge tutte le attività e le procedure utili all'avviamento dei progetti di spettacolo, in base al genere dello spettacolo stesso e dunque alle sue diverse esigenze.

Il **direttore organizzativo** è a capo di tutta l'organizzazione della produzione, prende le decisioni in merito alla scrittura del cartellone e collabora con la direzione artistica ed amministrativa della struttura, oltre che con tutti i contatti esterni nel caso si trovi in un'organizzazione che recluta artisti e compagnie di spettacolo da altre realtà al di fuori della propria; assieme ai **segretari di produzione** gestisce ed imposta anche il *budget*, definisce i contratti ed organizza le varie prove, in accordo con le figure professionali del team artistico e tecnico.

Il lavoro amministrativo consiste in tutte le attività ed operazioni che derivano dall'esecuzione del progetto e che quindi comprendono sia il controllo amministrativo e a volte gestionale della propria struttura interna, sia tutte le procedure che riguardano i rapporti economici e contrattuali con tutti i collaboratori esterni.

³¹ G. PIZZO, *Le professioni tecniche*, in M. GALLINA, *Organizzare teatro, ...cit.*, pp.179-181

In sede amministrativa vengono predisposti i bilanci dell'organizzazione, con tutti i riferimenti ai piani economico-finanziari dell'attività, viene tenuta l'amministrazione del personale con la relativa gestione della contabilità e vengono programmate e curate le varie norme legislative cui l'organizzazione deve sottostare.

Gli aspetti amministrativi rivestono un ruolo sempre più importante all'interno della produzione di spettacolo poiché, grazie alla collaborazione continua con la direzione artistica ed organizzativa, si rivelano fondamentali nella gestione e ripartizione delle risorse a disposizione, nel continuo controllo economico dei vari flussi finanziari, aiutando gli altri team del progetto a rimanere il più possibile all'interno del *budget* revisionale, e non per ultimo nel reperimento di liquidità indispensabili per il prosieguo delle attività.

2.2.3 - Comunicazione e distribuzione degli eventi

Sia nelle organizzazioni che producono internamente e con mezzi propri lo spettacolo dal vivo sia in quelle che ospitano e distribuiscono rappresentazioni già create, la comunicazione è il passaggio fondamentale per portare a termine qualsiasi operazione da svolgere, sia per quanto riguarda lo scambio di informazioni tra il personale interno all'organizzazione, sia per gli eventuali rapporti con l'esterno.

In un'altra accezione, quella per così dire più distintiva, la comunicazione diventa la capacità ricreare relazioni tra il mondo del teatro ed il mondo esterno, composto soprattutto dal pubblico; comunicare il teatro significa dunque capire innanzitutto attraverso quale percorso sia più giusto procedere per creare relazioni efficaci e durature.

Ad occuparsi di comunicazione e successiva distribuzione, intesa come gioco di *marketing*, è l'ufficio stampa, che può essere anch'esso interno all'organizzazione o affidato ad altre realtà esterne. L'ufficio stampa è un'area complessa, ed in molte organizzazioni si articola in più uffici, i quali lavorano sempre a stretto contatto l'uno con l'altro pur dividendosi tutte le varie attività di loro competenza, tra cui ricordiamo la promozione, la vendita e la distribuzione degli spettacoli, la pubblicità, la creazione dell'immagine degli eventi, le relazioni con la stampa ed i collaboratori esterni, i collegamenti con gli *sponsor* e l'eventuale gestione della vendita di prodotti accessori (ad esempio pubblicazioni, dischi, video ecc.).

3 - La dimensione economico-finanziaria nelle aziende di spettacolo

3.1 - Il piano economico-finanziario

L'aspetto economico-finanziario rappresenta uno dei passaggi più delicati ed importanti tra quelli affrontati durante la fase della pianificazione di uno spettacolo, poiché si occupa di prevedere e definire il fabbisogno di denaro che serve per l'esecuzione del progetto e che deve permettere di fronteggiare tutti i diversi impegni economici che si presentano nel suo corso.

Il piano economico utilizza come strumento il ***budget***, ovvero il documento che stima i costi ed i ricavi connessi allo spettacolo, prevedendo quindi dettagliatamente tutte le risorse necessarie per la realizzazione.

Il piano finanziario invece, gestito attraverso il cosiddetto piano di tesoreria, descrive tutti i flussi monetari di cassa sia in entrata che in uscita (dinamiche di *cash flow*) coordinandone anche le modalità e le tempistiche; per una sua puntuale stesura è necessario avere un programma con tutta la pianificazione delle attività operative, delle tempistiche e delle risorse necessarie oltre al ***budget*** e possibilmente a tutta la documentazione amministrativa ad esso legata, che contiene le informazioni su preventivi e corrispondenze, termini di pagamenti ed incassi.

All'attività economico-finanziaria è strettamente collegato il ***fund raising***, con il quale viene indicata e dettagliata l'architettura delle forme e delle fonti di finanziamento previste e la loro ripartizione in percentuale oltre alle varie attività, modalità ed ai costi di gestione ipotizzati per ottenerle; un buon piano di ***fund raising*** può evidenziare altre opzioni percorribili, legate alle potenzialità del progetto che si intende eseguire.

E' necessario dunque che il piano economico-finanziario nella sua totalità venga stabilito ed attuato attraverso alcuni particolari principi³² che ora elencheremo, i quali garantiscano la sua puntuale definizione e gestione al fine di scongiurare problematiche ed ostacoli durante l'effettiva realizzazione del progetto:

- **principio della chiarezza:** il *budget* deve essere redatto in maniera chiara, leggibile, condivisibile e soprattutto comprensibile non solo per il *team* di progetto ma anche per qualsiasi interlocutore esterno;
- **principio dell'oculatezza:** le stime dei costi devono essere realistiche, riportate dunque secondo dati e fatti il più possibile certi e dopo aver identificato con sicurezza le fonti di forniture e prestazioni; è chiaro inoltre che sulla base di questo principio le scelte in merito a contratti ed impegni economici vengano fatte secondo il *budget* redatto;
- **principio della prudenza:** il *budget* deve senza dubbio fare delle stime che siano prudenti, soprattutto per quei costi e quei ricavi che non sono certi e che dipendono dunque da alcune variabili operative che possono essere riscontrate durante le fasi del progetto; con il principio della prudenza si cerca inoltre di provare a considerare già dal principio i vari imprevisti che possono accadere, come un'eventuale crescita dei costi piuttosto che alcuni ritardi, incidenti o la sovrastima di costi o ricavi ecc.;

³² P. CUOCO, M. GALLINA, *Il budget di produzione di uno spettacolo*, in M. GALLINA, *Organizzare teatro*, ...cit., pp. 210-211, L. ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo*, ...cit., pp. 83-84, L. ARGANO, *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, ...cit., in L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, *Gli eventi culturali*, ...cit., p. 139-140

- **principio dell'operatività:** nella redazione del *budget* bisogna permettere dei margini operativi ed in generale una certa flessibilità, in modo da poter garantire un facile monitoraggio e la possibilità di apportare aggiustamenti qua e là in qualsiasi fase del progetto in corso;
- **principio del collegamento finanziario:** in tutte le tipologie di progetti il piano economico deve essere in stretta relazione ed interdipendenza con il piano di tesoreria e viceversa, dal momento che entrambi possono avere informazioni utili all'altro;
- **principio della responsabilità:** chiunque sia responsabile della gestione del piano in ogni sua parte ha delle responsabilità per quanto riguarda le proprie decisioni e previsioni.

All'interno del *budget* i costi ed i ricavi possono essere distinti tra diretti ed indiretti: i con i primi ci si riferisce a quelli originati solamente come conseguenza dello spettacolo realizzato, mentre con i secondi a quelli derivanti invece dalle attività e dal funzionamento generale della struttura che si occupa di organizzare il progetto di spettacolo in questione e che quindi non dipendono direttamente dalla sua creazione ma da tutto ciò che si svolge all'interno dell'organizzazione.³³ A loro volta i costi ed i ricavi diretti ed indiretti sono suddivisi in fissi e variabili: i costi/ricavi fissi rappresentano quei valori che rimangono invariati e stabili indipendentemente dall'entità delle attività o spettacoli svolti mentre i costi/ricavi variabili variano, come dice il termine

³³ Y. EVRARD, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Parigi, Economica, 1993

stesso, proporzionalmente rispetto alle attività legate allo spettacolo.

In questa trattazione non di natura economico-finanziaria e non finalizzata ad importanti approfondimenti in tale ambito, ci limitiamo a riportare un esempio di uno schema delle voci di budget principali che di solito vengono elencate per la produzione di un'opera lirica.

ESEMPIO VOCI DI BUDGET PER LA PRODUZIONE DI UN'OPERA LIRICA

Costi artistici

Orchestra
Coro
Compagnia di canto
Direttore Orchestra
Direttore coro
Maestri Collaboratori
Regista
Diritti
Scenografo costumista
Diritti
Assistenti
Coreografo
Disegnatore luci
Figuranti
Oneri
Totale costi artistici

Allestimento

Allestimento scenico
Attrezzatura
Costumi e materiale sartoria
Trucco e parruccho
Calzature
Totale costi allestimento

Spese tecniche

Prestazioni tecniche esterne
Personale Tecnico aggiunto

Personale dipendente tulspa
Direttore Scena

Oneri

Totale spese tecniche

Costi Vari

Facchinaggio
Trasporti e spedizioni
Alloggi e spostamenti
Tipografia
Materiale musicale
Noleggio strumenti
Sopratitoli
Riprese Video
Testo programma sala
SIAE
Foto
Assicurazione
Varie ed eventuali
Totale costi vari

Totale quota parte
coproduzione

Totale costi diretti

Totale costo produzione

3.2 - Il reporting: la lettura dei report economico-finanziari delle aziende di spettacolo

Il sistema di *reporting* costituisce il modello, o lo strumento, più idoneo e specializzato per esercitare gli indispensabili controlli periodici delle produzioni ed è stato adottato anche da coloro che si occupano di spettacolo, confermando in tal modo la progressiva “aziendalizzazione” del settore. Il sistema di *reporting* si propone di condurre una sintesi ragionata e completa delle *performance* dell’azienda attraverso la stesura di una serie di *report*, documenti che pongono a confronto dati sulla misurazione del raggiungimento degli obiettivi preposti e processi di valutazione che evidenziano eventuali scostamenti e mettono le basi per le conseguenti azioni correttive sia sulle dinamiche di gestione sia sui comportamenti dei singoli operatori coinvolti.

Il *reporting* può vantare una doppia natura:

- *intrinseca*, che si riferisce alle caratteristiche proprie del progetto; nella sua connotazione “informativo-valutativa” prevede una serie di azioni diverse: la raccolta di dati inerenti ad obiettivi, risultati ed eventuali scostamenti; un continuo e costante aggiornamento dei preventivi iniziali; vari suggerimenti di valutazioni in merito alle tendenze perseguite; l’enunciazione di possibili azioni correttive che permettano di conseguire gli obiettivi preposti o aprire nuove strade di intervento.
- *estrinseca*, che riguarda le ricadute sull’organizzazione ed i rapporti dell’azienda con l’esterno, il clima aziendale ed i processi di motivazione e ricompensa; si può definire all’interno di questa natura del *reporting* un processo di tipo

“dinamico-organizzativo”: in relazione alla natura ed alle specificità dei singoli *report* viene coinvolta tutta la gerarchia della struttura organizzativa; vengono attivate modalità che conferiscono premi o sanzioni conseguenti ai processi di valutazione; si innescano scambi di informazioni e cooperazioni tra tutti i membri dell’organizzazione in merito soprattutto ad obiettivi e risultati; viene costituita una base di dati sui fatti aziendali in grado di creare un eventuale processo di comunicazione verso gli *stakeholders* già presenti o potenziali.³⁴

Il sistema di *reporting* nelle aziende di spettacolo deve tener conto di alcuni aspetti particolari che caratterizzano proprio le organizzazioni di tipo culturale, in particolare il settore delle *performing arts*:

1. I dati da tenere sotto controllo nel *reporting* sono diversi e soprattutto hanno origini differenti: sono variabili quantitative “non monetarie”, ovvero indicatori direttamente richiesti da normative del settore che rendono più oggettiva l’erogazione dei vari contributi (ad esempio ricordiamo gli indici scelti in sede di ripartizione dei fondi del FUS per le fondazioni lirico-sinfoniche); a volte sono anche valutazioni di carattere informativo-qualitativo ricavate dalle risposte del pubblico, degli operatori del settore o addirittura da commissioni specializzate a questionari specifici sulle varie produzioni; sono infine anche dati macroeconomici legati all’economia del Paese, del settore specifico, dei vari orientamenti normativi e non per ultima della concorrenza. Nei *report* vengono dunque organizzate e soprattutto

³⁴ G. BRUNETTI, P. FERRARESE, *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in M. RISPOLI, G. BRUNETTI, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009, p.393

monitorate tutte queste tipologie di dati, i quali possono condizionare le valutazioni dei vari *stakeholders* sia in termini di risorse e contributi acquisiti, sia in merito alla crescita dell'azienda nella formazione e nel coinvolgimento del pubblico.

2. Il valore della *performance*, dello spettacolo messo in scena, spesso e volentieri non trova un meritato riscontro nel prezzo di mercato, ovvero il prezzo che gli spettatori pagano per assistere alla rappresentazione; questo comporta il fatto che spesso i ricavi non siano rappresentativi del valore della produzione prodotta ed erogata e che la gestione tipica debba essere affiancata da una accessoria "continuativa e usuale", in grado di apportare risorse aggiuntive all'azienda (attività collaterali, eventi, *merchandising*, ristorazione, affitti di spazi, ecc.).
3. Il *reporting* è un sistema di controllo direzionale interno ma che si evolve presentando anche una valenza esterna, utilizzata per rispondere alle esigenze dei soggetti istituzionali, il che presuppone una grande attenzione dei soggetti politici nei processi d'uso delle risorse economico-finanziarie e per monitorare la realizzazione dei progetti ed i risultati raggiunti.
4. Il *reporting* ha un impatto sui comportamenti dei singoli operatori che varia a seconda del loro coinvolgimento, della loro partecipazione e condivisione dello stile direzionale e delle logiche di management, per finalizzare le loro azioni agli scopi aziendali.

Il *reporting* è insieme sia "sistema" che crea i *report*, sia conseguentemente "processo" descrittivo e possiede delle caratteristiche per entrambe queste sue connotazioni; per quanto riguarda il suo essere "sistema" esso deve possedere dei requisiti di

contenuto e di forma che devono garantire l'attendibilità e la chiarezza delle informazioni fornite e del loro processo di produzione.

Per ottenere questi due requisiti è necessario provare a coniugare tre elementi:

- l'estensione sia orizzontale (cioè dell'azienda nella sua totalità ed in ogni parte che la compone) che verticale (ovvero la profondità dell'informazione contabile che descrive la variabile elementare, origine dei fenomeni);
- la pertinenza dei *report* rispetto alle attività svolte dagli operatori, ovvero coerenza e precisione nelle informazioni che riguardano le azioni che ognuno deve intraprendere;
- la selettività delle informazioni fornite in termini di capacità di scegliere i fattori effettivamente critici per la gestione.

Per quanto riguarda invece la connotazione del *reporting* come "processo", esso deve semplicemente essere caratterizzato nel suo svolgimento dalla caratteristica della tempestività, sia dalla fase produttiva a quella valutativa, sia nell'applicazione delle varie azioni correttive.

Un *report* fruibile ed efficace risulta essere dunque quello redatto in base queste tre principali caratteristiche, attendibilità, chiarezza e tempestività, ma soprattutto alla loro interazione l'una con l'altra, così da ottenere un prodotto completo e funzionale all'attività svolta.

E' possibile distinguere tre principali categorie di *report*:

- report di area e di azienda: l'oggetto di attenzione in questo caso è un particolare comparto aziendale e l'azienda nel suo complesso;

- report di singola produzione: l'oggetto di attenzione qui si sposta sui dati relativi ad una singola produzione dell'azienda di spettacolo;
- report di indicatori segnaletici dell'economicità della gestione aziendale, confrontati con altre realtà similari ed alcuni indici medi del settore dello spettacolo in questo caso.

I dati riportati all'interno dei *report* riguardano prima di tutto l'articolazione e la descrizione delle variabili economico-finanziarie relative all'azienda di spettacolo che a tutte le sedi e le parti altre che la compongono, ed inoltre potranno assumere una forma più sintetica quando saranno riferiti ad una singola produzione e/o le sua attività accessorie. La scheda di *report* più semplice, quindi quella riferita ad una singola produzione avrà solamente tre categorie di dati da mettere a confronto:

- dato preventivo, derivante dal documento di *budget*, e le sue eventuali revisioni successive dovute all'indeterminatezza iniziale o ad altri mutamenti in corso di svolgimento;
- dato consuntivo, con informazioni provenienti sia dal sistema di misurazione contabile sia da quello extra-contabile dando quindi rilevanza ai risultati ottenuti in termini economici, quantitativi e qualitativi;
- lo scostamento tra preventivo e consuntivo, che evidenzia le distanze tra gli obiettivi prestabiliti e ed i risultati effettivamente raggiunti. Questo divario deve sempre essere uno spunto per delle riflessioni sulla *performance* effettuata, sia esso negativo o positivo in quanto risulta così possibile ricavare da queste riflessioni alcune azioni o meccanismi correttivi.

Per quanto riguarda invece la struttura di *report* più articolati come quello di area o di azienda, possiamo notare che ai dati descritti precedentemente se ne aggiungono altri più specifici, arrivando in questo modo ad avere che fare con cinque categorie di informazioni:

- i dati elaborati in sede di *budget* originario;
- le misurazioni a consuntivo affiancate dal totale annuo previsto;
- gli scostamenti senza interventi correttivi fra il consuntivo e la proiezione sull'anno;
- i nuovi parametri del *budget* rivisto, che in realtà sono dati nuovi, inseriti nel *report* successivamente e di conseguenza alla lettura del passaggio precedente;
- gli scostamenti dopo i correttivi, ovvero la distanza tra i parametri del *budget* rivisto e quelli previsti nel *budget* originario.

3.3 - Il finanziamento dello spettacolo

Sebbene siano molto note le varie polemiche e difficoltà presenti nel settore dello spettacolo dal vivo per ciò che attiene ai finanziamenti, alla sua gestione ed alle scelte in generale del Governo, risulta possibile affermare che i decreti legislativi emanati alla metà degli anni Novanta, i quali hanno obbligatoriamente trasformato gli enti lirici in fondazioni, abbiano così facendo apportato a queste organizzazioni culturali un'importante svolta istituzionale e gestionale. La Legge Corona, n.800 del 1967, aveva fino a quel momento regolato gli enti lirici affermando che *"l'attività lirica e concertistica era considerata di rilevante interesse nazionale"* e che lo Stato si impegnava ad *"intervenire con idonee provvidenze"*; allo stesso tempo però questa legge non conteneva nessuna riforma utile ed interessante per questo genere di istituzioni e soprattutto non proponeva alcun modello da seguire perché queste istituzioni potessero assicurarsi nel tempo una disponibilità economico-finanziaria in grado di mantenere vive e costanti le proprie attività. Con la legge n. 163 dell'aprile 1985 viene istituito il FUS, ovvero il Fondo Unico per lo Spettacolo, nel quale vengono fatte confluire tutte le risorse

economico-finanziarie volte alla realizzazione di attività artistiche e culturali in tutto il Paese, assicurando in questo modo la tempestività nell'assegnazione dei vari fondi e riducendo dunque la dipendenza degli istituti di spettacolo dai finanziamenti bancari.

Dopo una serie di ostacoli si è giunti poi finalmente, con il decreto legislativo n. 367 del 1996 ed il n. 134 del 1998, ad una vera e propria legge di riforma organica per queste istituzioni: da questo momento infatti la trasformazione degli enti lirici in fondazioni viene collegata all'ingresso dei privati, nel senso che viene predisposto in questo modo un nuovo modello di finanziamento che metta insieme l'indispensabile intervento pubblico dello Stato, delle Regioni e dei Comuni e quello dei privati.

Purtroppo però bisogna tener conto del fatto che per quanto positivi possano essere stati questi decreti, i finanziamenti per questo genere di attività continuano tuttora a provenire quasi totalmente dallo Stato e dagli altri Enti pubblici, fatto che di sicuro non aiuta il prosieguo e la crescita di queste realtà. Tuttavia le normative in questione hanno comunque apportato dei processi di cambiamento non indifferenti: la creazione di fondazioni private con dei propri consigli di amministrazione riduce la dipendenza dagli Enti pubblici e dalle loro lunghe tempistiche; la predisposizione di un piano economico-finanziario triennale (previsto dal FUS) permette di gestire e collegare più facilmente le disponibilità finanziarie con la scelta dei progetti artistici da produrre; la contabilità patrimoniale, analitica ed il sistema di indicatori consentono di monitorare più facilmente con operazioni di misurazione e controllo tutte le attività ed i progetti eseguiti; l'adozione di uno schema di bilancio civilistico di nuova gestione ed applicabilità consente di rendere molto più trasparente e comprensibile la lettura dei *report* ed in generale dei risultati economico-finanziari dell'organizzazione da parte di qualsiasi

interlocutore sociale esterno ad essa; infine, ma non ultima, la possibilità di applicare la certificazione di questi bilanci si rivela un ulteriore stimolo alla chiarezza e soprattutto alla correttezza della contabilità.

Tutti questi elementi pongono le fondazioni liriche sulla strada della cosiddetta “aziendalizzazione”, connotazione necessaria per queste istituzioni nel momento in cui anch’esse come qualsiasi altro tipo di impresa industriale e tecnologica si trovano a dover gestire con consapevolezza le proprie risorse, secondo i criteri di efficienza ed efficacia propri dell’economicità delle aziende, ottenendo i migliori risultati e tentando di riscuotere il maggior successo possibile sulla collettività e soprattutto sulla sua crescita culturale.³⁵

E’ infine giusto ricordare che qualsiasi progetto, evento o attività culturale, in particolare lo spettacolo dal vivo nel nostro caso, oltre ad avere come primaria finalità la crescita culturale e la qualità della vita per la comunità per la quale viene realizzato, ha anche un importante indotto nell’economia generale del luogo: tralasciando esempi emblematici come le città di Bayreuth, Salisburgo o Verona per le quali risulta evidente che un eventuale mancanza dei rispettivi Festival musicali provocherebbe un probabile crollo dell’economia locale, vediamo che qualsiasi attività simile, anche di minore portata ed in qualsivoglia luogo, crea indotti economici per quanto riguarda il personale impiegato, i fornitori, i tecnici, gli alberghi, i ristoranti, ecc.

Gli enti pubblici o privati che si occupano di finanziare le attività culturali e di spettacolo purtroppo non tengono mai abbastanza conto di questa opportunità, che in qualche modo può essere considerata una forma di legittimazione di queste proposte e un incentivo per la loro promozione e valorizzazione. Insomma: la

³⁵ G. BRUNETTI, *I teatri lirici verso l’aziendalizzazione*, in G. BRUNETTI, *I teatri lirici – Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, EtasLibri, 2000, pp. 7-11

cultura e lo spettacolo devono essere visti come preziosi investimenti per la società, non di certo come voci di costo.

4 – Forme di spettacolo a confronto: le interviste agli esperti

4.1 – Le interviste a Federico Pupo, Pierluca Donin e Pier Giacomo Cirella

Per avere informazioni precise ed affidabili sulle produzioni di spettacolo dal vivo e sulle caratteristiche che distinguono le quattro forme di spettacolo su cui verte questo lavoro, sono stati intervistati tre esperti del settore, il prof. Federico Pupo, il dott. Pierluca Donin e il dott. Pier Giacomo Cirella, che hanno risposto ad alcune domande specifiche sul concerto e l'opera lirica, sulla prosa e sulla danza, che possono aiutare lo svolgimento di questa trattazione, alimentando nuove analisi e spunti su cui soffermarsi. Il titolo di ogni paragrafo corrisponde alla domanda posta e sotto sono riportate interamente le risposte di ognuno, per loro gentile concessione.

4.1.1 – Una definizione molto sintetica di concerto, opera lirica, prosa e danza

Federico Pupo: «Il concerto è l'esecuzione strumentale o vocale di una partitura musicale a cura di un solista, un piccolo *ensemble*, un'orchestra da camera o ancora un'orchestra sinfonica, senza un'azione scenica; nel lessico musicale si definisce, appunto, concerto solista o da camera oppure concerto sinfonico per intendere la dimensione numerica degli esecutori e, conseguentemente, dello spazio necessario ad essi.»

Federico Pupo: «L'opera lirica e le forme simili di spettacolo – operetta, *musical* – fanno parte del genere di manifestazione più complesso e articolato che il mondo della musica e dell'arte

performativa abbiano prodotto, perché all'interno di questo genere interagiscono tantissime discipline: l'opera è la rappresentazione di un'azione in musica dal vivo, dove cantanti, coro, comparse, ballerini, orchestra interagiscono fra di loro all'interno di un allestimento scenico gestito, dietro le quinte, da tante figure tecniche.»

Pierluca Donin: «Una definizione sintetica non esiste, anche perché ci troviamo oggi in una situazione di grandissima evoluzione all'interno della prosa: nel teatro di prosa c'è il teatro classico con i grandi interpreti, il teatro per ragazzi, il teatro musicale, e tutto un movimento nuovo di compagnie che per esempio non riportano nel titolo della compagnia stessa il nome dell'interprete, ponendo quindi un'antitesi rispetto al teatro del '900: una volta c'era Marcello Mastroianni ed era lui il protagonista, a nessuno interessava che l'etichetta fosse il Teatro stabile di qualche città. Oggi le nuove energie che stanno facendo teatro si chiamano ad esempio BabiloniaTeatro, Anagor, Marcido Marcidoris ecc., quindi c'è una sorta di spersonalizzazione dell'interprete principale rispetto invece al progetto che ha una sua complessità ed una sua compattezza. Questo, alla fine, significa che la nuova proposta teatrale ha delle componenti diverse dal teatro classico italiano e assomiglia di più forse al teatro americano degli anni '70, dei grandi interpreti dell'avanguardia seppure prenda nello stesso tempo anche delle distanze da esso; si parla dunque di un nuovo genere che sta nascendo e che per esempio spesso abbisogna di teatri a pianta centrale o di uno spazio desueto. In questi casi ci troviamo di fronte ad un genere di produzione che è un po' più avanti rispetto all'architettura dei teatri e questo a volte può rivelarsi un problema.

In una crisi economica come quella attuale c'è da ricordare inoltre il fatto che la gente va ancora a teatro e questo si può considerare un

fenomeno idiosincratico rispetto alla facilità con cui noi andiamo nel mondo attraverso internet o i *social network* per dialogare; il teatro rimane una cosa anacronistica: viene chiesto alle persone di togliersi le ciabatte, mettersi le scarpe, prendere la macchina, andare in un teatro (col freddo!), parcheggiare, pagare un biglietto e sedersi per due ore davanti a qualcuno che racconta una storia, per poi riprendere la macchina, andare a casa ed andare magari a lavorare il giorno dopo. Quindi il sacrificio che viene chiesto allo spettatore teatrale è così forte che devono esserci delle motivazioni emotive o di suggestione o di cultura: i *target* sono molti, ognuno va a teatro forse con una motivazione diversa, però resta il fatto che in un sistema, che della velocità ha fatto il suo punto di riferimento, il teatro invece è un rallentatore di velocità; è possibile industrializzare una serie di processi, come ad esempio quello amministrativo, oppure si possono ottimizzare i giri delle compagnie ma il teatro dura sempre due ore, esattamente come durava due ore cinquecento anni fa.»

Pier Giacomo Cirella: «In senso generale la danza è la forma artistica espressiva più diretta, più comprensibile e più primigenia rispetto alle esigenze umane; a mio parere, e parlo ovviamente in senso egoistico e per passione, è la prima disciplina artistica in assoluto; ha un valore altissimo perché è universalmente comprensibile da tutti e per questo è la modalità espressiva umana più immediata e più spontanea che esista.»

4.1.2 – Quali sono gli elementi in comune e/o quelli distintivi di un genere di spettacolo rispetto agli altri?

Federico Pupo: «Ancor più degli altri generi che pure possono avere dimensioni diverse, il concerto si suddivide in varie forme, come si è già detto prima, che richiedono spazi diversi. La musica

da camera nella tradizione veniva svolta all'interno delle piccole sale private dei palazzi, oggi invece viene ospitata anche ovviamente dai grandi auditorium ma resta il fatto che lo spazio necessario all'esecutore sia relativamente piccolo. Altro è il genere sinfonico, ampliato col genere sinfonico corale, un evento realizzato da complessi articolati e numerosi, che quindi richiede uno spazio adeguato non solo per il pubblico ma anche per i musicisti; una piccola sala da concerto infatti non può ospitare un concerto sinfonico, mentre in una sala grande risulta possibile ospitare anche un concerto piccolo. L'elemento che diversifica il concerto dalle altre forme di spettacolo è il fatto che qui non ho bisogno della macchina scenica, bensì di uno spazio meno strutturato e il più semplice possibile, una sorta di cubo o rettangolo, l'importante è che sia costruito in maniera corretta nella forma e nel materiale dal punto di vista acustico, che sia adeguato all'esigenza del concerto e che sia sufficientemente illuminato. Normalmente i concerti avvengono in sale che hanno caratteristiche diverse dalle quelle che ospitano il teatro di prosa o d'opera e mi riferisco agli *auditorium* nei quali, come dice il termine stesso, si va ad ascoltare. La situazione italiana è tale per cui, diversamente dagli altri paesi dove le medie e grandi città sono dotate di sale per lo spettacolo dedicate ai diversi generi, i concerti vengono eseguiti nei teatri o in altre tipologie di spazi dove si ospita anche la danza, la prosa e la lirica; l'*auditorium* in Italia è una realtà assai rara.»

Federico Pupo: «La cosa in comune che ha lo spettacolo lirico con la danza e la prosa è il fatto che anch'esso richiede un'ideazione, una progettazione, un periodo di lavoro più o meno lungo di prove e quindi una relazione tra la parte puramente artistica e quella tecnica, in un palcoscenico attrezzato con una macchina scenica, che deve poter lavorare soprattutto per quanto riguarda i cambi di scena ed oggi più che mai la illuminotecnica, ovvero le proiezioni

che oggi hanno molta parte per quanto riguarda l'allestimento scenico. Il melodramma come alcuni generi di danza ma non di prosa, abbisogna in più di uno spazio per l'orchestra la quale, il *golfo mistico*, colonna sonora dello spettacolo, interagisce dalla sua posizione direttamente con il palcoscenico.»

Pierluca Donin: «La prosa ha la *parola*, e la *parola* è il primo e naturale mezzo di comunicazione tra esseri umani; i surrogati della parola, se così possiamo definirli, sono la musica, che è un linguaggio in grado di trasmettere emozioni senza le parole, la lirica, un altro linguaggio musicale che invece utilizza anche le parole per trasmettere emozioni, suggestioni o narrare una storia, e la danza, che è l'estremità dell'arte figurativa ed esprime parole attraverso la gestualità, o il mimo che esprime parole attraverso i movimenti; tutti i generi concorrono quindi, in qualche modo, all'espressione della *parola* e la prosa ne è il capostipite. Questo è quello che penso io, la prosa è la parola dell'essere umano, che è carne e sangue in palco, qualcuno che fa un grandissimo sacrificio fisico, intellettuale ed anche economico, poiché un attore di teatro, di fatto, non guadagna mai come un attore di cinema; questi interpreti ci fanno dei regali antropologici, dei regali immensi: essi ci fanno cioè fermare per un po' nella nostra vita frenetica e ci dicono "adesso io ti racconto una bella storia!" e te la raccontano con quel linguaggio che è la *parola*. Questo si può definire un pregio di questa forma di spettacolo perché, essendo la parola un mezzo di comunicazione molto immediato, al massimo può accadere che lo spettatore non capisca solo l'ordito, la trama dello spettacolo: spesso infatti risulta più difficile per il pubblico capire una rappresentazione di danza. Il fenomeno della parola come mezzo di immediatezza insostituibile ci blocca però sul piano nazionale poiché, non parlando tutti la lingua inglese, e non esistendo ad oggi una vera e propria lingua mondiale, il teatro di

prosa, per quanto sia importante, bello o addirittura fantastico si trova a non poter migrare al di fuori dei confini nazionali, cosa che danza e musica possono fare tranquillamente.»

Pier Giacomo Cirella: «La danza per esprimersi può anche non aver bisogno di niente altro, né della voce né del suono; essa stessa molte volte è suono e produce del suono attraverso il respiro umano produce del suono: mentre il danzatore o la danzatrice ballano producono dei suoni che diventano essi stessi accompagnamento al movimento. Essendo una forma di espressione dei sentimenti la danza può vivere da sola, anche senza musica, suono o parola; nello stesso tempo però ha un valore aggiunto, che è proprio il suo meraviglioso connubio con la musica, il rapporto che c'è fra la danza e la musica che viene dai tempi antichi. Una volta si batteva sui tamburi o su altri strumenti adesso invece siamo passati alle musiche di Igor Stravinsky piuttosto che a qualche altra meravigliosa melodia. La parola poi ha un significato, è un ulteriore valore aggiunto nel momento in cui essa è diventata fondamentale per esprimere ancora di più l'universo umano, che è fatto di espressione corporea ma anche di espressione vocale; siamo arrivati così al teatro-danza, in cui la danza riesce a fondersi meravigliosamente con la musica e con la voce (ne è l'espressione più alta il teatro di Pina Bausch); poi volendo potremmo andare avanti e fare esempi per tutti i cinque sensi però il rapporto primario rimane quello con la musica e il secondario quello con la parola e con la voce, parola intesa come significato vero e proprio del termine, non come suono emesso dalla bocca o dal corpo, poiché la danza è sempre stata accompagnata da dei suoni emessi dal danzatore, sia nelle danze tribali sia nella danza già strutturata e già codificata e lo stesso vale anche nei tempi, ad esempio, del Re Sole, quando è nata la prima scuola di danza formalizzata, reale, e sostanzialmente vera. Nella

contemporaneità non parliamo più di danza, di teatro-danza o di danza classica, ma parliamo molto più di *performing art*, che unisce e mescola tutti gli elementi e le risorse a disposizione, sostanzialmente come se mescolasse i geni del DNA, riuscendo in questo modo a far produrre degli spettacoli e delle espressioni che sono una perfetta sintesi tra danza, musica, voce, parola, suono e tutto il resto che la contemporaneità porta con sé.»

4.1.3 – Quali sono gli aspetti più problematici in assoluto nella produzione e/o nella distribuzione di queste forme di spettacolo?

Federico Pupo: «L'aspetto più problematico per i concerti, è riuscire a portare il pubblico alla manifestazione, poiché in Italia non c'è una vera tradizione in questo senso, salvo che il programma non presenti brani estremamente popolari come le *Quattro Stagioni* di Vivaldi o la *Sesta Sinfonia* di Beethoven. Purtroppo qui da noi, diversamente che per la prosa, l'opera e la danza, non abbiamo una formazione, una cultura, una frequentazione della musica, soprattutto della musica da camera. Quando organizzo un cartellone di musica da camera non produco lo spettacolo, che è già preparato dal musicista o dall'ensemble stesso il quale, o per rapporti personali o tramite agenzie fa sapere di essere disponibile in un certo periodo, con un certo programma ed un certo costo; in base a questi elementi vado a costruire un cartellone tenendo conto a mia volta delle disponibilità economiche, del genere di programma che voglio, di un eventuale filo conduttore o tema, dello spazio che ho ecc...»

Federico Pupo: «Gli aspetti più problematici per il melodramma, invece, sono quelli organizzativi, gestionali ed economici; il meccanismo dell'opera è molto complesso e richiede tempi lunghi

per la progettazione e realizzazione: ipotizzare un titolo con una regia, una scenografia, i costumi, una direzione musicale e tutta l'attività di prove artistiche e tecniche risulta abbastanza complesso oltre che costoso. Oltre a ciò, a volte, si aggiunge anche la difficoltà a tenere insieme e diciamo così in armonia i caratteri delle tante persone che interagiscono, nel riuscire a creare un'atmosfera positiva, una situazione favorevole perché il regista collabori con il direttore d'orchestra, e questo con i cantanti, con il coro, l'attrezzista con il macchinista di turno, quindi con tutto il mondo che a vario titolo partecipa alla produzione.»

Pierluca Donin: «Intanto bisogna uscire un po' da un equivoco: il sistema italiano che è fondato sul teatro di giro ha la caratteristica di avere un costo di produzione che è inferiore al costo di distribuzione: uno spettacolo cioè che costa 200.000 euro di allestimento e che deve fare sei mesi di *tournèe*, arriva potenzialmente anche ad 1.000.000 di euro di costi! Lo spettacolo dal vivo purtroppo è un artigianato che non ha un ammortamento; non è un sistema industriale come il cinema che lavora al contrario e che ha dunque grandi costi di produzione e costi di molto minori per la distribuzione. La problematica principale che oggi hanno il teatro e "chi lo fa", dagli artisti, ai tecnici, a chi si occupa di organizzare l'incontro tra spettatori e artisti ecc., è l'ammasso di leggi che hanno burocratizzato questo sistema. Ogni volta che esce una legge, di qualsiasi tipo, ovvero finanziaria, fiscale, sulla sicurezza nei teatri ecc., noi siamo coinvolti, ed ogni volta è necessario avere gli strumenti e i mezzi per tutelarsi. L'ultima legge sulla sicurezza (L. 81/2008) aveva interpretato inizialmente che il teatro fosse un cantiere, ed in effetti alcune similitudini c'erano, come la costruzione di una scena, le luci ecc.; ogni spettacolo che avviene in un teatro ha quindi bisogno di un documento che dica che quel cantiere è regolare; se noi andassimo a leggere veramente

la legge di sicurezza dovremmo provvedere a scarpe antinfortunistiche ed elmetti per gli attori, perché nei teatri ci sono carichi sospesi, dovremmo avere un pulpito tra il palcoscenico e la buca dell'orchestra perché supera i due metri ecc. Ci sono quindi tutta una serie di condizioni che sono irreali nel sistema dello spettacolo, che crea e ricrea continuamente un qualcosa che ha anche delle difficoltà; la sicurezza comunque è sacrosanta, non c'è dubbio, però, così come sono scritte, le leggi non tengono conto dell'eccezionalità dello spettacolo dal vivo che gira dentro ad un camion, che deve stare dentro ad un camion, che va in un posto diverso ogni sera o nel migliore dei casi ogni settimana, e deve ricostruire sempre la stessa azione. Purtroppo in Italia abbiamo il teatro di giro, mentre all'estero questo sistema non c'è; se il legislatore guarda solo a Roma quando fa le leggi, per noi che siamo in un sistema diffuso dove uno spettacolo fa anche sei teatri in una settimana, che dobbiamo spostarci ed adattarci continuamente, diventa complicato essere rispettosi di questa legislazione.

Un'altra problematica è il discorso sulla tracciabilità dei flussi finanziari: è giusto che tutti i flussi siano rintracciati fiscalmente, ma questo per noi spesso diventa un problema perché l'attore, che ha un contratto anomalo, nel senso che può essere sia un libero professionista che un assunto, non deduce i costi degli alberghi, dei pranzi e delle cene e per questo paga delle tasse assurde (qualsiasi agente di commercio invece solitamente ammortizza alberghi e ristoranti). Purtroppo c'è stata una sommatoria, una calcificazione, una sclerotizzazione di tutte le leggi messe insieme che oggi fanno del sistema dello spettacolo dal vivo un sistema molto complicato; c'è soltanto un sistema per fare questo spettacolo, ed è farlo bene, perché le situazioni in cui viene fatto male sono altamente rischiose: si tratta di persone che girano con camion e macchine e montano apparati elettrici. In Italia

bisognerebbe attrezzare i teatri una volta per tutte in modo che non debbano più girare questi camion con i *service* o gli elettricisti ecc. Questa soluzione farebbe risparmiare qualcosa tipo 50.000.000 di euro all'anno (il 10 per cento del FUS) e sarebbe più corretta anche a fronte degli spazi in quanto in questo modo verrebbe creato lavoro *indoor* nei teatri. Insomma si può ancora fare molto per evitare sprechi e limare un po' i costi di questo artigianato che ha le sue difficoltà a stare in un mondo dove viene richiesta solo velocità.»

Pier Giacomo Cirella: «Adesso come adesso la problematica principale è di tipo economico; si tratta soprattutto di convincere gli enti locali ad ospitare spettacoli di danza. Bisogna riconoscere che comunque secondo me è più facile rispetto alla prosa, perché la danza riveste un concetto molto più ampio, essendo concepita anche come musical ad esempio, e possedendo uno spettro molto largo di significati che le permette di non essere tagliata fuori del tutto dalle programmazioni; soprattutto ha la capacità di attirare un pubblico eterogeneo, fatto di giovani, anziani, bambini. Ogni tipologia di pubblico può essere attratta dalla danza e questo è positivo per un ente locale che vuole riuscire a portare a teatro la gente e proporre un discorso culturale o una promozione culturale. Il problema principale è che sempre di più, essendo sempre più costoso fare uno spettacolo di danza, è difficile trovare compagnie italiane che facciano spettacoli nel senso vero del termine, cioè spettacoli attraenti, di livello, di buona qualità, con una tecnica alta che permetta di mantenere un livello alto della rappresentazione; questo perché nel momento in cui un pubblico ha sempre visto un certo tipo di danza, comincia a nutrire delle aspettative molto alte e non è più possibile ingannarlo; se propongo qualcosa che non è fatto bene o che è di difficile comprensione o meno spettacolare del solito perché quell'anno non c'è altra offerta, il pubblico me lo

fa notare ed in qualche modo me lo fa anche pagare, capisce subito che genere di qualità si trova davanti. Molte volte qualche spettatore mi dice “non ho capito niente della trama dello spettacolo ma erano talmente bravi a ballare e talmente belli da vedere che sono uscito soddisfatto e convinto di aver visto veramente una bella cosa!”; questo accade perché talvolta un corpo che si muove benissimo, un danzatore o una danzatrice che ballano meravigliosamente, con una tecnica strepitosa, risultano talmente affascinanti che è un piacere starli a guardare: anche a questo bisogna stare attenti con un pubblico che è già formato, molto alto di livelli. E’ sempre più difficile purtroppo nella situazione italiana trovare spettacoli di alto livello, a causa delle molte carenze economiche e degli elevatissimi costi di produzione.»

4.1.4 - Quali sono gli aspetti che condizionano il successo di uno spettacolo?

Federico Pupo: «L’aspetto che condiziona il successo di un concerto è qualità dell’esecuzione. Se c’è una fidelizzazione, una situazione per la quale il pubblico sa che la qualità è sempre di un certo livello, è chiaro che l’organizzazione può proporre anche cose desuete, cose meno conosciute. Nelle sale da concerto che devono solo essere riempite e non c’è abitudine, frequentazione e fiducia negli spettatori devo proporre solo artisti conosciuti o programmi nazional-popolari.»

Federico Pupo: «Ci sono degli elementi oggettivi ed altri soggettivi. Intanto c’è l’aspetto musicale che è un po’ come un testo teatrale che di per sè può avere già successo indipendentemente poi da come lo realizzo o lo interpreto: non c’è dubbio che una serata di Ungaretti potrebbe essere più problematica di una serata di Goldoni se parliamo di testo, se parliamo di musica una serata con

un titolo di Mozart o di Rossini probabilmente riscuoterebbe successo più facilmente rispetto ad una serata con un titolo di un compositore contemporaneo quindi con musica che non è nell'orecchio della gente. Detto questo il successo è soprattutto dovuto alla capacità di mettere insieme, in sincronia tutti gli aspetti musicali e tecnici ma soprattutto alla capacità di avere degli interpreti, cantanti, questa è la cosa principale, in grado di interpretare musicalmente l'opera, il che non è una banalità: un cantante stonato o un soprano che non ha l'acuto diventano un problema; ed inoltre i cantanti devono poi avere anche una capacità attoriale adeguata al testo, all'azione che si va a compiere; poi ci si mette tutto il resto, l'orchestra, e gli altri elementi che compongono lo spettacolo. Non c'è dubbio che il titolo sia un elemento importante, un po' come con la prosa e con la danza: se parto con *Lo Schiaccianoci* probabilmente ho già un successo in partenza, e allo stesso modo se parto con Goldoni o con Shakespeare, mentre con testi sconosciuti o contemporanei risulta molto più difficile.»

Pierluca Donin: «Se lo sapessi tecnicizzare sarei molto ricco! Diciamo che secondo me si tratta di un'alchimia ed il luogo in cui succede questa alchimia non è indifferente, nel senso che anche la strutturazione architettonica dei teatri è una componente essenziale di un'opera d'arte: se entro in un teatro molto bello ho già una suggestione al solo ingresso, e poi mi siedo, ed ho la suggestione di quello che avviene in palco. L'alchimia è fondata dagli interpreti, da chi ha diretto quel lavoro, da lo ha scritto e chi lo ha anche "confezionato", cioè gli ha messo una certa scenografia, un certo tipo di vestiario e di costumi ed anche un certo tipo di illuminazione, elemento che oggi sta diventando molto importante; la confezione di una *performance*, parliamo ovviamente di spettacoli per i grandi teatri, è il blocco sul quale si forma questa

alchimia. Sarebbe però troppo semplice ragionare solo in questo modo, perché basterebbe tecnicizzare questa alchimia; non è così purtroppo, perché comunque sia tutto questo lavoro perfetto deve dialogare con quegli spettatori che vengono convocati a teatro, ognuno secondo la propria motivazione diversa. Il Veneto non ha purtroppo, tra virgolette ma in particolare, una grande città da 5.000.000 di abitanti dove sia possibile concentrare tutte le produzioni, e risulta quindi tutto molto diffuso: si possono trovare per esempio nelle piccole comunità spettacoli estremamente interessante ed anche fatti da ragazzi e registi giovani, con drammaturgie fresche, che possono avere magari successo o meno ma questo dipende da un sacco di fattori, come l'ubicazione del teatro, la promozione adeguata o meno, o da quanti anni viene promosso il teatro in un'area. Non dimentichiamoci che per queste tipologie di spettacoli dobbiamo distanziarci dal teatro borghese che ci portiamo dietro dall'800 e dal '900; quindi quando c'è una proposta da parte di interpreti che non hanno i canoni riconoscibili del teatro classico in termini di parola, gestualità ecc. ma interpretano nuovamente sia la parola che la gestualità, ci troviamo di fronte a dei fenomeni che devono ancora avere e formare il proprio pubblico. Pian piano però, se quegli interpreti e artisti trovano una via, una strada giusta che interpreti le esigenze del pubblico, questo filone avrà successo. Dopodiché è chiaro che sotto la parola successo possono starci un miliardo di cose, basti pensare che oggi la riconoscibilità degli interpreti è determinata dal cinema o dalla televisione; bisogna quindi ricordare che esiste tutta un'area che sta fuori da questo *star system*, che ha anch'essa delle cose da dire serie e vere e che per questo motivo va sostenuta, aiutata e accompagnata perché possa arrivare ad aver qualcuno che la segua e la ascolti. Forse l'alchimia alla fine è anche il miracolo dell'incontro tra artisti e spettatori.»

Pier Giacomo Cirella: «Da distributore ed operatore le dico che ovviamente uno spettacolo di danza, come qualsiasi altro spettacolo di prosa, non parlo di musica perché siamo in un altro contesto, deve ESSERE spettacolo, deve avere il senso dello spettacolo; deve avere la capacità di affascinare il pubblico e portare sulla scena qualcosa che faccia spettacolo, che siano sentimenti, che siano tragedie, che sia qualsiasi storia, qualsiasi sentimento negativo o positivo non ha importanza purchè sulla scena diventi spettacolo puro, abbia la capacità di rappresentare ed affascinare il pubblico e di comunicare esattamente con lo spettatore; per comunicare con il pubblico bisogna essere sapienti, capaci di trasformare quello che si vuole dire con uno spettacolo in qualcosa che affascini, che arrivi immediatamente alla testa ed al cuore del pubblico. I sentimenti che si desiderano esprimere devono arrivare: come fare per farli arrivare sono solo la storia del coreografo e l'esperienza del coreografo e del regista ecc. che sono in grado di determinarlo. Il pubblico vuole essere emozionato, vuole capire cosa c'è sulla scena, vuole vedere in alcuni casi anche gioia, dolore e sofferenza ma che siano comprensibili e di facile lettura: i grandi registi ed i grandi coreografi sono grandi proprio perché hanno la capacità, attraverso le loro opere, di essere molto semplici e diretti e senza fare troppi giri di parole o troppi giri filosofici e mentali sanno arrivare al cuore del pubblico. La capacità di uno spettacolo è quindi di fare spettacolo, e di rappresentare sostanzialmente tutto ciò che si vuole dire, attraverso la tecnica ad esempio nella danza che ne è l'elemento fondamentale ma che da sola non basta, è necessario congiungerla al sentimento ed alle capacità del coreografo. Lo spettacolo *Open* di Daniel Ezralow in questi giorni è piaciuto moltissimo agli spettatori e meno agli amanti della danza più seria, perché ha toccato le corde del pubblico e perché è riuscito a portare sulla scena, attraverso musiche assolutamente molto conosciute, i sentimenti che

caratterizzano in questo momento la società, cioè gioia, dolore, disperazione, il problema del riciclaggio, del nostro mondo che si sta esaurendo e che attraverso il tempo sta pian piano degenerando, manifestandosi in tutta la sua forza e brutalità; Daniel Ezralow è riuscito a trasmettere tutto questo ed è arrivato al pubblico grazie anche alla bravura tecnica dei suoi danzatori.

In generale noi operatori lavoriamo su vari piani; se parliamo di rassegne di teatri, ogni città ha un pubblico differente, formato in maniera diversa e che ha esigenze, bisogni, domande ed aspettative diverse. Quello che però noi ovviamente andiamo a cercare è nella maggioranza dei casi la qualità degli spettacoli, quindi una compagnia che sia professionale, uno spettacolo che abbia qualità data sia dalla capacità dei danzatori, sia dal titolo che propongono e presentano, che è anche una forma di attrazione per il pubblico che, se non è appassionato o comunque esperto di danza o di teatro, conosce meno certi titoli; se un titolo dunque ha un certo appeal o un certo richiamo ovviamente avrà maggiore possibilità di avere più pubblico rispetto ad altri meno famosi. Solo nelle rassegne di danza vengono inseriti sia spettacoli di grande qualità che hanno titoli famosi ma anche altri spettacoli che non hanno gran titoli perché il pubblico è appassionato, si fida, e sa di vedere in ogni caso spettacoli di qualità. Al contrario poi ci sono gli spettacoli che noi mettiamo all'interno della stagione di prosa, (viene sempre messo almeno uno spettacolo di danza perché al pubblico della prosa viene data questa possibilità), ed in questo caso però, avendo un pubblico che non è propenso a conoscere bene la danza, bisogna proporre dei titoli conosciuti come il *Don Chisciotte*, la *Traviata*, i *Carmina Burana* o *Alice nel Paese delle Meraviglie* che incuriosiscono, affascinano, destano un po' di curiosità, e che comunque sono conosciuti dalla gente, oppure il repertorio classico o titoli che prima di essere messi in produzione vengono pensati dalle compagnie che si consultano per trovare un

riferimento che permetta loro di vendere meglio lo spettacolo. *Carmina Burana* è un titolo “civetta” che incuriosisce, ma all’interno, di fatto, dei *Carmina Burana* c’è solo una parte della musica, non c’è la storia! Si tratta di uno spettacolo di danza contemporanea che prende lo spunto dalla musica di Karl Orff e poi mescola anche altre musiche contemporanee nello stesso tempo, elaborando quindi in maniera contemporanea una storia con un pretesto; la gente poi esce molto soddisfatta perché comunque ha visto bravi danzatori ed un bello spettacolo, spettacolo perché SPETTACOLARE, che è riuscito ad affascinare.

4.1.5 – Idea artistica, organizzazione, produzione, sostenibilità economica, concretizzazione: posta l’apertura del sipario come punto di arrivo, quanto ognuno di questi aspetti vincola la realizzazione dello spettacolo?

Federico Pupo: «Dobbiamo anche qui fare delle distinzioni, è chiaro che se io parlo come responsabile di un’orchestra mi comporto un po’ come una compagnia di prosa che produce uno spettacolo: l’orchestra produce uno “spettacolo” che è l’esecuzione della *Nona* di Beethoven, inserito in una mia stagione, come un Teatro stabile ha la sua stagione di prosa; poi devo cercare di poter vendere questo “prodotto” attraverso una tournée come fa una compagnia di prosa o una compagnia di danza che cominciano a girare per i teatri. Poi può subentrare anche l’agenzia che comunica che l’orchestra è disponibile in questo periodo con questi programmi e questi costi. Più spettacoli e repliche faccio, più ho un abbattimento, un recupero dei costi. Più concerti riesce a piazzare un’agenzia più riesce a scontare un costo a beneficio di tutte le società di concerti che lo “acquistano”. Quindi nel momento in cui io predispongo il cartellone tengo conto del budget, del tipo di idea che posso avere – se si tratta dell’anniversario di un musicista o di

un anniversario storico – il tipo di pubblico che ho. Devo verificare anche che tipo di situazione c'è stata nel passato, quali sono le abitudini del pubblico il quale va anche “educato”.»

Federico Pupo: «Oggi come oggi non c'è dubbio che il vincolo economico sia predominante nella produzione di uno spettacolo lirico. Secondariamente c'è l'aspetto tecnico, lo spazio; il genere del melodramma comprende sia il piccolo teatro musicale, sia la Grand Opéra francese, oppure i grandi titoli wagneriani dove interagiscono grandi masse artistiche; è chiaro che relativamente allo spazio che io ho posso realizzare un certo tipo di spettacolo. Però è principalmente il *budget* che vincola di più la realizzazione; una recita d'opera può costare dai 50.000 ai 500.000 euro a sera, dipende dalla complessità dell'allestimento e dai costi che riguardano sia l'equipe artistica, cioè regia, scenografo, costumista, *light designer*, direttore d'orchestra, sia le masse artistiche impegnate ed evidentemente anche la compagnia di canto i cui compensi possono andare da 1.000 a 15.000–20.000 euro a recita a seconda della fama, della notorietà, della bravura dell'interprete. E' quindi il *budget* l'aspetto che vincola molto l'idea del prodotto che vado a realizzare.»

Pierluca Donin: «Non c'è dubbio che il rigore amministrativo e finanziario di un'operazione produttiva debba essere non dico prioritario, perché se questo inficiasse la espressività artistica del regista anziché degli attori sarebbe più un problema da risolvere che non una linea da seguire, ma assolutamente di grande importanza (in verità ricordiamo che anche gli artisti stessi sanno che devono operare all'interno di un *budget* predeterminato). Nella fase di coordinamento di una produzione normalmente ci si occupa anche dell'amministrazione, nel senso che durante il coordinamento viene stabilito un *budget* e questo *budget* deve

essere rispettato fino all'ultimo, con le variabili che può avere una produzione, (può succedere di tutto, ma veramente di tutto, anche l'attore che il giorno precedente alla prima scappa o non sta bene) per le quali non esistono ammortizzatori; si tratta veramente di un mestiere ad alto rischio ed è per questo che secondo me ha senso che ci sia un intervento, un sostegno, che siano da parte della mano pubblica, perché poi la vera finalità dello spettacolo dal vivo è pubblica. Il rischio è molto alto in termini di guadagni, se di guadagno possiamo parlare; spesso questi margini infatti non ci sono, ma questo non vuol dire che chi opera nel teatro deve essere un appassionato e non deve guadagnare niente, semplicemente significa che lo sforzo produttivo di uno spettacolo dal vivo, grande o piccolo che sia, non ha nessun parallelo rispetto ad un qualsiasi sistema industriale, nel senso che i margini di recupero economico sono risicati e molto a rischio. In più c'è da aggiungere che non esiste in questo settore la natura privata dei finanziamenti, che solitamente arrivano o dai Comuni che ospitano i teatri in produzione, o dalle Province, dalle Regioni o dallo Stato con il MiBac nel migliore dei casi. Poi c'è la problematica del sostegno del *tour*, perché gli incassi ad esso inerenti sono una delle componenti del recupero economico; normalmente però accade che gli incassi siano del produttore che si procaccia la quota mancante economica per poter ospitare lo spettacolo e quindi ne viene che nessuna compagnia possa vivere effettivamente di incassi in Italia: tutti o direttamente o indirettamente, vivono di finanziamento pubblico, e nel migliore dei casi esso va a buon fine, ha senso che ci sia.

Tornando ai lavoratori dello spettacolo, nella prosa normalmente gli organizzatori sono pubblici ed i teatri sono di proprietà pubblica ma gli operatori sono la prima voce del loro stipendio di questi lavoratori e della soddisfazione del fare. Nel migliore dei casi viene fatto un piano di fattibilità che tiene conto della produzione e del recupero o della perdita nei *tour*, che dovrebbe essere controllato

da un buon amministratore; i pessimi amministratori (e ce ne sono), partono da un'idea e magari poi non riescono a gestire bene le bizzarrie dello scenografo, degli attori, o del regista che vuole attori costosi, e se si perdono il controllo di queste cose il rischio di sforare il *budget* diventa molto alto e possiamo affermare che in qualche modo, anche nella sua imprevedibilità, risulta prevedibile.»

Pier Giacomo Cirella: «Noi ad Arteven facciamo distribuzione, promozione e formazione del pubblico, questo è il nostro dettato ministeriale; produciamo e componiamo proposte di spettacoli, rassegne, progetti, progetti integrati, ai nostri soci che sono gli enti locali, per fare spettacolo. Molte volte noi come operatori siamo il punto di partenza: spesso i produttori e le compagnie sono costretti a chiamarci per capire secondo noi che cosa sarebbe meglio produrre per l'anno dopo, cosa sarebbe meglio che andasse sul mercato perché vengano distribuite le loro compagnie. Diciamo che la produzione, se si tratta di una compagnia che riceve sovvenzioni regionali, ministeriali e locali, di solito deve entro la fine dell'anno dire per l'anno successivo quale sarà il titolo dello spettacolo che produrrà e che metterà in scena, dato che ogni anno deve esserne creato uno diverso; questo è un problema del decreto ministeriale, perché non dovrebbe essere obbligatorio cambiare la produzione tutti gli anni, soprattutto perché la creatività non è a gettone, a comando voglio dire, un coreografo per esempio un anno c'è e magari produce tante cose, l'anno dopo non ha idee perché ha bisogno di ricrearsi e rigenerarsi. Dal momento in cui parte l'idea ed è stato deciso il titolo e quanti danzatori è possibile impegnare per quella produzione, inizia per la compagnia la programmazione dello spettacolo, attraverso non solo il *timing* di produzione, ma anche di promozione e di vendita dello spettacolo stesso. A gennaio, quando cioè la compagnia decide che nella stagione successiva, quella che parte da ottobre ed arriva a maggio

dell'anno successivo, farà per esempio *Alice nel Paese delle Meraviglie*, sa già di dover vendere nel frattempo un gran numero di spettacoli per poter garantire la nuova produzione. Se la compagnia decide di fare la prima nel mese di maggio significa che tutto il mese stesso sarà impostato per le prove, nelle quali devono essere già in azione i danzatori, e dalla prima di maggio lo spettacolo deve essere già in vendita per la stagione estiva e per la stagione successiva. Questo vuol dire che noi a gennaio sappiamo già quali sono gli spettacoli della stagione successiva di tutte le compagnie; e non avendo la possibilità di vederli perché sono ancora solo nella mente dei coreografi, ma sapendone lo stile, la storia, sapendo quanti danzatori ci sono, il titolo, dove vanno a ballare, quali sono le prime date, qual è più o meno l'impostazione data dallo spettacolo, possiamo comunque, ad intuito e ad esperienza ovviamente, fare una programmazione.»

4.1.6 - Come si arriva a determinare il costo di recita?

Federico Pupo: «Se la vedo dal punto di vista del produttore, cioè l'organizzatore di un'orchestra, di un *ensemble*, di un'orchestra da camera, quindi orchestre piccole, il costo a recita lo determino a seconda di quanti concerti riesco a piazzare: devo calcolare il costo della giornata dei musicisti e del direttore d'orchestra e/o dei solisti se ci sono, aggiungendoci una quota parte dei giorni di prova. Per i piccoli *ensemble* o per i solisti non esiste la determinazione del costo a recita perché il periodo di prova dell'artista o del libero professionista è un investimento che egli fa nel suo lavoro; un quartetto che vuole eseguire i quartetti di Beethoven si mette a studiare per dei mesi e intanto cerca direttamente o attraverso l'agenzia di piazzare dei concerti, e può riuscire a realizzare tre o trenta repliche: in questo caso il periodo di prove è un investimento a perdere.»

Federico Pupo: «Intanto diciamo una cosa ovvia che vale per ogni genere di spettacolo: più recite realizzo meno costa ogni recita. Il costo a recita per l'opera lirica viene determinato da due momenti: il costo per la produzione dello spettacolo, e quello del giorno di recita. Il costo della produzione è tutto ciò che avviene prima dell'apertura del sipario – il progetto di regia, di scenografia, dei costumi, tutta la progettualità dell'*équipe* artistica, la realizzazione delle scenografie, dei costumi, ecc..., il costo delle prove durante le quali impegno un coro, delle comparse, un balletto – se lo prevede la partitura – ed insieme i maestri collaboratori, l'aiuto regista, i tecnici per il cambio di scena, l'orchestra. Il costo della recita è determinato dal costo di un giorno dell'orchestra, del coro, del balletto, delle comparse e di tutto il personale tecnico impegnato oltre che il *cachet* degli artisti che sono pagati a recita.

Se alla produzione diamo il valore di 100 e alla recita il valore di 50, la realizzazione di uno spettacolo costa 150; se faccio 2 recite, divido il costo di produzione per le 2 recite ($100:2=50$) e, dunque, il costo a recita scende a 100. Se ne faccio 4 ($100:4=25$), il costo a recita scende a 75. E' evidente, dunque, che per determinare il costo a recita è importante poter sapere in anticipo quante recite potrò realizzare e, quindi, è necessario sia poter programmare per tempo sia poter aver altri teatri partner del progetto al fine di realizzare più recite possibili. In un'organizzazione dello spettacolo ecco che quindi è importante una programmazione a medio-lungo termine: allora se io come per la prosa o la danza so che per questo spettacolo potrò fare dieci recite anche suddivise in vari teatri o quindici recite o otto è chiaro che, sommando il costo di ogni recita ed i costi annessi, trasporti, albergo, i costi proprio vivi a quelli del periodo di produzione che resta immutato, alla fine, riesco a determinare il costo a recita.»

Pierluca Donin: «Questo dipende ovviamente da chi è il produttore; un Teatro stabile pubblico potrebbe avere probabilmente un costo

alla pari di un altro produttore privato diverso, quindi non esiste una possibilità di omologare il costo a recita. Se una produzione è costretta a fare molti debutti, ovvero molte giornate singole nei teatri e poche permanenze, ovviamente il costo a recita di ogni serata simile sarà molto alto, mentre quando uno spettacolo ha una permanenza, un costo di montaggio il primo giorno ed un costo di smontaggio poi, il costo singolo di ognuna delle recite in permanenza è nettamente inferiore. Ovviamente chi prepara i *budget* tiene conto anche delle *tournèe* nella redazione del preventivo, quindi sa se lo spettacolo deve fare dieci o quindici debutti, piuttosto che per tre volte una permanenza di tre giorni, o per cinque volte una permanenza di quattro: più la *tournèe* è omogenea in questo, meglio è.

Si immagina che il costo degli attori sia il costo più importante dello spettacolo, ma forse non è sempre così; esistono spettacoli "monologhi" in cui per esempio l'attore non costa molto in confronto a tutto l'apparato tecnico che invece costa moltissimo (perché magari il regista ha deciso che deve esserci una nave in scena). Diciamo che nella prosa di solito c'è quasi una proporzione, cioè normalmente il costo degli attori è il 50 per cento dei costi tecnici per uno spettacolo che deve montare e smontare nel corso della stessa giornata, e questo costo tecnico diminuisce nel tempo se siamo in presenza di una permanenza teatrale. Ovviamente però le permanenze teatrali, che sono così preziose, si possono fare solo nelle città che hanno molti abitanti, e perciò il Veneto ha molti problemi di questo tipo, proprio poiché non possiede nessun teatro che normalmente ospiti le sei giornate di permanenza dello stesso spettacolo (a differenza di Milano o Roma in cui esistono teatri che ospitano permanenze anche di due, tre o addirittura quattro settimane). I proprietari o gli enti pubblici dei teatri che possono ospitare lunghe permanenze hanno una capacità di trattativa nei confronti delle compagnie molto più alta di chi deve invece far

spendere molti soldi per montare e smontare nella stessa giornata; la normalità vuole però che tutte le compagnie che fermano per esempio a Milano e a Roma percepiscano il loro guadagno in base alla loro percentuale sugli incassi e quindi in casi di perdita la situazione non nuocerà al proprietario del teatro o all'ente che lo gestisce, ma alla compagnia stessa.»

Pier Giacomo Cirella: «Se io ho speso 50.000 euro per fare uno spettacolo e ho quattro danzatori, normalmente uno spettacolo del genere non potrò farlo costare più di 3500 euro a recita. Bisogna dunque fare il conto, e dividere i 50.000 euro per il costo a recita, quindi 3500 euro, in modo da verificare quante recite ci vorrebbero per recuperare i 50.000 euro spesi e potersi permettere i costi vivi, dei trasporti ad esempio, ovvero i costi che bisogna andare a supportare. Si tratta dunque di 3500 euro in cui ci deve essere una parte di recupero di quello che è stato speso ma anche una parte di spese vive effettive che esistono per i danzatori, come i viaggi, gli alberghi ecc.; il conteggio perciò risulta abbastanza difficoltoso. Uno spettacolo come *Open* costa 12.000 euro comprensivo di scheda tecnica, più l'IVA, ma poiché risulta che abbia già venduto sessanta o settanta date, sicuramente sta recuperando tutto quello che ha speso e sta inoltre guadagnando perché, su 12.000 euro, 6.000 sono per i costi fissi, 2.000 sono destinati ai compensi del *service*, ma il resto è guadagno che permette di pagare l'agenzia e le spese vive.»

5 - Analisi interviste e conclusioni

Le interviste riportate nel capitolo precedente permettono un'analisi molto interessante delle quattro forme di spettacolo prese in esame, soprattutto grazie a punti di vista ed informazioni che trascendono un po' le classiche descrizioni proponendo scenari di confronto ed osservazione nuovi e vari.

Il concerto, l'opera, la prosa e la danza hanno in comune moltissimi elementi già a partire dalle loro definizioni in termini puramente artistici; in particolar modo notiamo come la musica sia componente essenziale anche all'interno dell'opera e degli spettacoli di danza poiché matrice e complice in quel connubio tra arti che dà vita a questi generi misti, in cui partecipano più discipline. All'interno del melodramma ad esempio convivono nello stesso tempo la componente attoriale, quella ovviamente musicale ed in alcuni casi sono presenti nella rappresentazione anche alcune parti coreografate da ballerini.

La prosa dal canto suo merita secondo il mio parere un piccolo approfondimento in quanto risulta essere quel genere di spettacolo da tutti gli altri in qualche modo "utilizzato"; la definizione del termine "prosa" non è semplice ed immediata, in quanto tale voce spazia senza limiti ed in diversi ambiti. Va ricordato, inoltre, che la prosa è stata anche definita come noia, ripetitività, banalità, quotidianità, monotonia, prosaicità, materialità, volgarità.³⁶ Detto ciò, grazie a una definizione così poco appropriata, il teatro di prosa potrebbe chiamarsi o essere definito in qualsiasi modo, tanto da trascendere la sua vera natura. È necessario ricordare invece che molto probabilmente di tutte le forme teatrali esistenti, soltanto la prosa deriva dal concetto base di teatro, che mette in primo piano la relazione attore - spettatore per mezzo di un filo conduttore

³⁶ G. DEANDREA, *La scrittura teatrale*, ...cit.

unico, dettato dal racconto e non bisognoso di altri mezzi per esprimersi, quali la musica, il linguaggio del corpo ecc., necessari invece per gli altri generi di spettacolo. Questa forma, la più pura, trova esatta collocazione all'interno proprio del teatro di *parola*. Tale teatro sviluppa dunque i suoi principi sul valore della *parola*, lo stesso strumento, il più immediato, che normalmente si usa nel linguaggio quotidiano per comunicare. *«...La prosa è la parola dell'essere umano, carne e sangue in palco, qualcuno che fa un grandissimo sacrificio fisico, intellettuale ed economico. Questi attori ci fanno dei regali antropologici, dei regali immensi, ci fermano cioè per un po' nella nostra vita frenetica e ci dicono "adesso io ti racconto una bella storia!": e te la raccontano certo, con un linguaggio che è la PAROLA.»* (Donin)

Ecco quindi in che modo e perché gli altri generi di spettacolo sono collegati alla prosa: tutte le forme altre concorrono alla fine all'espressione della *parola*, del racconto, ognuna attraverso i propri mezzi a disposizione, quali la gestualità ed il movimento nella danza o il linguaggio musicale della lirica, fatto anche di parole che raccontano una storia e trasmettono emozioni e suggestioni. Riportiamo infine un altro interessante contributo sulla prosa della studiosa Gloria Deandrea:

«...L'attore che racconta e lo spettatore che comprende. L'attore che compie un'azione, provocando nello spettatore una reazione. Il teatro di parola non va sentito, non va visto, non va ascoltato un po', non va osservato casualmente. Il teatro di parola va sentito e va visto con la dovuta attenzione. E per avere la dovuta attenzione dal pubblico sono necessarie, da parte dell'autore, la consapevolezza e la volontà di raccontare una storia, ovviamente potenziata dalle capacità vocali e gestuali dell'attore. In questo senso, la scrittura teatrale, a differenza di altre forme letterarie come la narrativa, la saggistica, il romanzo, e via dicendo, è una scrittura doppia, una

scrittura più articolata, una scrittura che ha una duplice complessità di impostazione, siccome dev'essere pensata dall'autore come testo da rappresentare e non solo da leggere. Di conseguenza, è necessario considerare il testo scritto in relazione ai gesti compiuti dagli attori, alle loro entrate e uscite, al timbro vocale, ai cambi di scena, quindi a un progetto registico leggero e duttile, pensato per essere di supporto all'attore, e di sostegno all'azione compiuta in scena dall'attore medesimo, vero e indubbio artefice della trasformazione dalla carta alla rappresentazione. La rappresentazione, non è altro che la corretta conseguenza del testo scritto. Perciò la messa in scena teatrale, realizzata dall'autore, in relazione all'attore agente sul palcoscenico, è un dovere che l'autore stesso ha nei confronti del suo testo, in quanto il testo teatrale va provato. È necessario ricordare che il punto focale di ogni rappresentazione è, e rimane nel tempo, la parola, perno intorno a cui si sviluppa il lavoro di scrittura teatrale dell'autore, potenziato dalle capacità istrioniche dell'attore. Queste due figure vettoriali permettono la trasmissione del racconto, direzionandolo verso una traiettoria specifica, per mezzo di quell'arte effimera data dal teatro di parola....»³⁷

Se la musica può essere considerata come la base di almeno altri due tra i generi di spettacolo analizzati e la prosa come capostipite della *parola*, espressione anch'essa ricercata dalle altre forme di spettacolo, non dimentichiamo che soprattutto opera lirica, prosa e rappresentazioni di danza hanno in comune moltissimi altri elementi che non riguardano direttamente le rispettive definizioni ma la loro gestione e realizzazione. A differenze delle dinamiche di rappresentazione di un concerto che risultano molto più semplici, per l'opera, la danza e la prosa occorrono lunghe tempistiche di

³⁷ G. DEANDREA, *La scrittura teatrale*, ...cit.

progettazione e produzione e soprattutto una collaborazione efficiente tra tutte le risorse che partecipano alla creazione dello spettacolo, dalla sua ideazione al debutto, quindi operatori artistici, tecnici e gestionali. Per l'organizzazione del melodramma in particolare gli aspetti più problematici sono quelli economici, quindi legati al *budget* a disposizione, in quanto l'opera presuppone costi elevati di produzione a causa della sua complessità, e quelli gestionali, legati anch'essi alla laboriosità di questo genere e a tutte le componenti coinvolte per la sua realizzazione, le quali devono riuscire a convivere e collaborare creandosi attorno un'atmosfera positiva, che renda più semplice il lavoro, e plasmando i propri caratteri al fine di ottenere una cooperazione armoniosa e complice tra tutti coloro che a vario titolo partecipano alla presentazione dello spettacolo. (Pupo)

Lo spettacolo dal vivo è diventato in generale un sistema molto complicato, in quanto deve rispondere alle leggi finanziarie, fiscali e sulla sicurezza, tutelandosi di conseguenza all'interno di una situazione poco favorevole fatta dal "teatro di giro" che deve in continuazione spostare, riadattare e ricreare le attrezzature tecniche e artistiche, necessarie per ogni spettacolo, da un teatro all'altro. Lo spettacolo dal vivo inoltre ha la caratteristica, che spesso e volentieri diventa un ostacolo, di avere un costo di produzione di molto inferiore a quello di distribuzione: purtroppo queste forme di spettacolo (al netto del concerto) non ammortizzano i costi nel tempo poiché ad ogni spostamento si hanno nuove spese relative a trasporti, montaggi e smontaggi, collaboratori, alberghi e via dicendo. (Donin)

Il successo dello spettacolo dal vivo è una tra le varie problematiche di questo settore che a mio parere raccoglie al suo interno molti elementi comuni per tutti e quattro i generi di spettacolo analizzati; il primo requisito fondamentale perché uno spettacolo di qualsiasi

tipologia abbia successo in termini di riscontro qualitativo e monetario per la critica, il pubblico ed i finanziatori, è che sia di elevata qualità artistica: nel concerto l'esecuzione deve essere perfetta e la musica da sola deve essere in grado di coinvolgere lo spettatore e trasmettere emozioni; nel melodramma sono fondamentali la bravura e la preparazione degli interpreti che allo stesso tempo devono essere in grado di intonare correttamente e recitare con grande maestria la arie previste dal testo; lo stesso concetto si pone anche per gli attori del teatro di prosa, i quali spesso e volentieri non sono accompagnati che da se stessi, dovendosi quindi destreggiare tra le righe di testi e storie più o meno semplici ed immedesimandosi al meglio nei personaggi, fermando la frenetica vita dello spettatore per provare a coinvolgerlo in un mondo nuovo. Anche per la danza infine è la qualità dell'esecuzione che determina il più delle volte il successo di uno spettacolo: spesso accade che risulti molto difficile per lo spettatore capire la trama, la storia raccontate in una rappresentazione di questo tipo, ma la tecnica elevata e la bellezza dei corpi in movimento possono sopprimere qualsiasi altro dubbio inerente ai contenuti. (Cirella)

Il secondo requisito fondamentale per il successo di uno spettacolo che è comune ai quattro generi analizzati può essere definito come un problema di *marketing* e comunicazione: sembra risultare molto più semplice infatti distribuire e "vendere" spettacoli con "titoli famosi" poiché in grado di attirare più facilmente un elevato numero di spettatori, con una preparazione più o meno alta del settore e con margini di età molto più flessibili.

Un terzo requisito di fondamentale importanza è il luogo in cui gli spettacoli vengono eseguiti: la strutturazione architettonica dei teatri o comunque degli spazi destinati alle rappresentazioni è

componente essenziale del successo; un teatro bello, ben tenuto e accogliente crea già nello spettatore una grande suggestione al solo suo ingresso, predisponendolo così ad una visione ancora più partecipata, coinvolta e suggestiva appunto della rappresentazione. Tra lo spettatore, il luogo e lo spettacolo deve crearsi una sorta di *alchimia*, fondata inizialmente *«dagli interpreti, da chi ha diretto quel lavoro, chi lo ha scritto e chi lo ha anche “confezionato”, cioè gli ha messo una certa scenografia, un certo tipo di vestiario e di costumi ed anche un certo tipo di illuminazione; la confezione di una performance, parliamo ovviamente di spettacoli per i grandi teatri, è il blocco sul quale si forma questa alchimia.»* (Donin)

Il quarto ed ultimo requisito per il successo comune tra questi generi, forse un po' meno rilevante per il concerto, è il fatto che ogni rappresentazione di danza, di prosa o un melodramma debba essere in grado di affascinare il proprio pubblico, di trasmettere emozioni, morali e sentimenti di facile comprensione, dai quali il pubblico possa lasciarsi coinvolgere e forse, travolgere.

Uno spettacolo *«deve ESSERE spettacolo, deve avere il SENSO dello spettacolo; deve avere la capacità di affascinare il pubblico e portare sulla scena qualcosa che faccia spettacolo, che siano sentimenti, che siano tragedie, che sia qualsiasi storia, qualsiasi sentimento negativo o positivo, non ha importanza purchè sulla scena diventi spettacolo puro, abbia la capacità di rappresentare ed affascinare il pubblico e di comunicare esattamente con lo spettatore; per comunicare con il pubblico bisogna essere sapienti, capaci di trasformare quello che si vuole dire con uno spettacolo in qualcosa che affascini, che arrivi immediatamente alla testa ed al cuore... Il pubblico vuole essere emozionato, vuole capire cosa c'è sulla scena, vuole vedere in alcuni casi anche gioia, dolore e sofferenza ma che siano comprensibili e di facile lettura: i grandi registi o i grandi coreografi sono grandi proprio perché hanno la*

capacità, attraverso le loro opere, di essere molto semplici e diretti, senza fare troppi giri di parole o troppi giri filosofici e mentali sanno arrivare al cuore del pubblico. La capacità di uno spettacolo è quindi di FARE spettacolo, e di rappresentare sostanzialmente tutto ciò che si vuole dire.» (Cirella)

Dalle interviste svolte è semplice capire come nelle dinamiche di creazione di un progetto di spettacolo il *budget* o comunque i vincoli di tipo economico-finanziario siano gli elementi che più impegnano e condizionano la realizzazione degli spettacoli.

In particolare per quanto riguarda la distribuzione di attività di tipo concertistico, nel momento in cui si va a predisporre un cartellone bisogna tener conto, oltre al *budget* a disposizione, anche del tipo di idea che si vuole proporre: se ad esempio l'evento si svolge per l'anniversario di un musicista o un altro anniversario storico verrà scelto un certo tipo di repertorio o programma, con determinati requisiti oppure lo stesso programma verrà deciso in base alla tipologia di pubblico che si stima di avere in quel teatro, in quella città o in quella occasione. (Pupo)

Anche per la realizzazione del melodramma l'aspetto più vincolante sembra essere quello del *budget*, seguito però da aspetti tecnici inerenti agli spazi ed alla gestione del prodotto, in quanto l'opera abbisogna di teatri in grado di ospitare importanti scenografie, strutture e molti operatori artistici e tecnici i quali devono essere magistralmente organizzati e gestiti in base alla complessità dell'allestimento da realizzare.

Accanto all'importante vincolo del *budget*, tutte le produzioni di spettacolo necessitano alla base di un attento rigore amministrativo e finanziario che si esprime in particolar modo nella stesura di un articolato e preciso piano di fattibilità, che aiuti a rispettare il *budget* appunto e ad utilizzare correttamente le risorse destinate alla realizzazione dello spettacolo.

«I pessimi amministratori (e ce ne sono), partono da un'idea e magari poi non riescono a gestire bene le bizzarrie dello scenografo, degli attori, o del regista che vuole attori costosi e via dicendo, e se perdono il controllo di queste cose il rischio di sfiorare il budget diventa molto alto e possiamo affermare che in qualche modo, anche nella sua imprevedibilità, è prevedibile.»
(Donin)

Nell'ambito della danza invece subentra un altro aspetto vincolante ma molto interessante: è obbligatorio infatti per le compagnie di danza produrre uno spettacolo diverso ogni anno e questo crea non pochi ostacoli per i coreografi soprattutto, che si trovano obbligati ad inventare nuovi spettacoli per continuare la propria carriera anche in momenti in cui magari non sono ispirati e creativi al punto giusto. Questo obbligo impone loro in qualche modo anche il dover adattare la propria fantasia e la propria creatività a quelle che si stimano essere le tendenze previste per l'anno successivo in termini di contenuti o morali da toccare e storie prescelte da rappresentare, minando in questo modo una buona parte della loro libertà di espressione. *«Molte volte noi come operatori siamo il punto di partenza: spesso i produttori e le compagnie sono costretti a chiamarci per capire secondo noi che cosa sarebbe meglio produrre per l'anno dopo, cosa sarebbe meglio che andasse sul mercato perché vengano distribuite le loro compagnie. La produzione, se si tratta di una compagnia che ha sovvenzioni regionali, ministeriali e locali, di solito deve entro la fine dell'anno dire per l'anno successivo quale sarà il titolo dello spettacolo che farà e che metterà in scena, dato che ogni anno deve esserne creato uno diverso; questo è un problema del decreto ministeriale, perché non dovrebbe essere obbligatorio tutti gli anni cambiare la produzione, soprattutto perché la creatività non è a gettone, a comando voglio dire: un coreografo per esempio un*

anno c'è e magari produce tante cose, l'anno dopo non ha idee perché ha bisogno di ricrearsi e rigenerarsi.» (Cirella)

Gli esperti dei rispettivi settori hanno infine tutti confermato le condizioni utili per capire come arrivare a determinare il costo a recita per lo spettacolo dal vivo, giungendo a conclusioni unanimesi: il costo a recita dipende sostanzialmente da quante date si ipotizza di poter programmare per lo stesso spettacolo e dall'entità del personale necessario per la sua realizzazione. Il costo a recita deve essere sommato ai costi di produzione e di distribuzione degli spettacoli ed è proprio per questo motivo che è utile ai fini di un efficiente piano economico-finanziario e di un controllato piano di fattibilità, cercare di creare una programmazione a lungo termine, che già preveda tutti gli spostamenti ed i costi aggiuntivi necessari, i cosiddetti costi vivi.

Bibliografia

- **R. D. ARCHIBALD**, *Project Management - La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, FrancoAngeli, 1994
- **E. ARDEMANI**, *L'impresa*, Milano, Giuffrè, 1993
- **L. ARGANO**, *La gestione dei progetti di spettacolo - Elementi di project management culturale*, Milano, FrancoAngeli, 2004
- **L. ARGANO**, *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in **L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA**, *Gli eventi culturali - Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- **L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA**, *Gli eventi culturali - Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- **L. ARGANO, C. BRIZZI, M. FRITTELLI, G. MARINELLI**, *L'impresa di spettacolo dal vivo - Percorsi e strumenti per la creazione di nuovi soggetti culturali*, Roma, Officina Edizioni, 2003
- **L. ARGANO, U. BACCHELLA, A. BOLLO, I. CURTI**, *Cartografia di un progetto culturale*, Fondazione Fitzcarraldo, Torino, 2003
- **L. AZZINI**, *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1982

- **C. BALESTRA, A. MALAGUTI**, *Organizzare musica – Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2006
- **E. BORGONOV**, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996
- **G. BRUNETTI, P. FERRARESE**, *Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2007
- **G. BRUNETTI, P. FERRARESE**, *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*, in **M. RISPOLI, G. BRUNETTI**, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009
- **G. BRUNETTI**, *I teatri lirici verso l'aziendalizzazione*, in **G. BRUNETTI**, *I teatri lirici – Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, EtasLibri, 2000
- **G. BRUNETTI**, *I teatri lirici – Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, EtasLibri, 2000
- **R. CANZIANI**, *Comunicare spettacolo*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- **E. CORI**, *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*, Milano, FrancoAngeli, 2004
- **P. CUOCO, M. GALLINA**, *Il budget di produzione di uno spettacolo*, in **M. GALLINA**, *Organizzare teatro – Produzione*,

distribuzione, gestione nel sistema italiano, Milano, FrancoAngeli, 2001

- **F. DE BIASE**, *Manuale delle professioni culturali – Strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*, Torino, Utet, 1997
- **M. DE CARLO**, *I processi di gestione dei teatri lirici e il cambiamento organizzativo*, in **G. BRUNETTI**, *I teatri lirici – Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, EtasLibri, 2000
- **F. DONATO**, *Il management dei teatri lirici – Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*, Milano, FrancoAngeli, 2004
- **Y. EVRARD**, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Parigi, Economica, 1993
- **P. FERRARESE**, *Il nuovo modello di controllo nel funzionamento dei teatri lirici e Gli strumenti di controllo in un teatro lirico*, in **G. BRUNETTI**, *I teatri lirici – Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, EtasLibri, 2000
- **P. FERRARESE**, *Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2006
- **M. GALLINA**, *Il teatro possibile: linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- **M. GALLINA**, *Organizzare teatro – Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2001

- **M. GALLINA**, *Teatro d'impresa, teatro di Stato? : storia e cronaca della scena italiana contemporanea*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1990
- **LE GARZANTINE**, *Musica – Enciclopedia della musica*, Milano, Garzanti, 1996
- *Storia della musica, Enciclopedia Tematica Aperta*, Milano, Jaca Book, 1995
- **M. E. HAYNES**, *Project Management: dall'idea all'attuazione*, Milano, FrancoAngeli, 1992
- **O. KHARBANDA, E. STALLWORTHY**, *Il lavoro in team*, Milano, FrancoAngeli, 1992
- **A. MALAGUTI, M. CALCAGNO**, *La sperimentazione nei processi di produzione teatrale*, Milano, FrancoAngeli, 2012
- **M. MARIANI**, *Dietro le quinte dello spettacolo – Economia e management del teatro musicale*, Milano, FrancoAngeli, 2008
- **C. MASINI**, *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1988
- **M. NOVA**, *L'azienda teatro*, Milano, Egea, 2002
- **M. NOVA**, *Il bilancio dell'azienda teatro. Performance economica e prestazioni artistiche*, Milano, Egea, 2003
- **P. ONIDA**, *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1960

- **G. PIZZO**, *Le professioni tecniche*, in **M. GALLINA**, *Organizzare teatro - Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2001
- **E. PORRECA**, *La sicurezza*, in **M. GALLINA**, *Organizzare teatro - Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, FrancoAngeli, 2001
- **M. RISPOLI**, **G. BRUNETTI**, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009
- **F. SCIARELLI**, **W. TORTORELLA**, *Il pubblico del teatro in Italia - Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Napoli, Electa, 2004
- **L. M. SICCA**, *Organizzare l'arte*, Milano, EtasLibri, 2000
- **V. N. TOPOROV**, *Per una semiotica dello spazio*, in *Intersezioni*, 1983, 3
- **L. TREZZINI**, *Geografia del teatro - Rapporto sul teatro italiano d'oggi*, Roma, Bulzoni Editore, 1977
- **L. TREZZINI**, **A. CURTOLO**, *Oltre le quinte: idee, cultura e organizzazione del teatro musicale in Italia*, Venezia, Marsilio, 1983
- **M. TRIMARCHI**, *Economia e cultura - Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, FrancoAngeli, 1993

- E. VALDANI, S. BOTTI, *Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 199

Sitografia

- Aedon – Rivista di arti e diritto online:
www.aedon.mulino.it
- Istituto Bruno Leoni: www.brunoleoni.it
- Damma.it – La casa virtuale della drammaturgia contemporanea: www.damma.it
- Associazione per l'Economia della Cultura:
www.economiadellacultura.it
- Fondazione Fitzcarraldo: www.fitzcarraldo.it
- OLTRELEQUINTE – Fondazione Ater Formazione:
www.oltrelequinte.it

Ringraziamenti

Desidero ringraziare sentitamente tutte le persone che mi hanno sostenuto durante lo svolgimento di questa tesi; in particolar modo ringrazio il professor Federico Pupo, che con interesse e grande coinvolgimento ha coordinato e visionato le mie ricerche, approvando gli argomenti trattati ed aiutandomi in tutti i momenti di insicurezza e difficoltà. Un sincero ringraziamento va poi al Dott. Pierluca Donin ed al Dott. Pier Giacomo Cirella che, insieme al professor Pupo, hanno accettato di dedicarmi del tempo rispondendo ad alcune domande utili ai fini di tale elaborato.

Ringrazio inoltre i miei genitori e mia sorella per il costante sostegno e l'instancabile disponibilità riservati nei miei confronti in questi mesi.

Un ringraziamento speciale va al mio fidanzato, per lo straordinario affetto e per la grande pazienza mantenuta in questo periodo, ed ai suoi genitori, per il fedele ed impareggiabile appoggio.

Ringrazio infine tutti i miei amici, instancabili e sempre presenti in qualsiasi momento; un immenso e sentito "grazie" va in particolare ad Alessandra e Michela, senza le quali tutto sembrerebbe molto più difficile ed irraggiungibile.