Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività culturali

Tesi di Laurea

IL PROJECT MANAGEMENT DI UN'OPERA LIRICA
IL "DON GIOVANNI" DI MOZART-DA PONTE

Relatore
Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureando
Domenico Balzani
Matricola 843763

Anno Accademico
2012 / 2013

IL PROJECT MANAGEMENT DI UN'OPERA LIRICA
IL "DON GIOVANNI" DI MOZART-DA PONTE

Introduzione pag 4

Parte Prima- Il Project Management di un Evento Culturale pag 6

Cap 1 Breve Introduzione al Project management pag 7

1.1 Definizione di Evento Culturale pag 7

1.2 Definizione di Project Management pag 10

1.3 Elementi di Project Management pag 12

1.3.1 *Obiettivi*
1.3.2 *Gli Stakeholders*
1.3.3 *Triangolo Progettuale*
1.3.4 *Valutare la Qualità*
1.3.5 *Il Ciclo di Vita del Project Management Culturale*
1.3.6 *L'importanza dei Report*
1.3.7 *Il Ruolo del Project Manager*
1.3.8 *Il team di progetto e significato di WBS*

1.4 Strumenti Contabili pag 22

1.4.1 Il Piano Economico Finanziario.
1.4.2 Dalla contabilità analitica alla contabilità di commessa.
1.4.3 Allocazione dei costi.
1.4.4 I Report relativi ad una singola produzione e gli indicatori di performance.

Cap 2 Problematiche Spettacolo dal Vivo pag 29

2.1 L'Opera lirica pag 30

2.2 La questione dei costi pag 34

Parte seconda Progetto D.Giovanni tra storia e attualizzazione pag 37

Cap 3 Brevi cenni storici e musicali pag 38

3.1 Come nasce la figura di Don Giovanni.
3.2 Lorenzo da Ponte
3.3 La nascita del Don Giovanni
3.4 Note di analisi del libretto di Da Ponte

Cap 4 Il Progetto Don Giovanni pag 54

4.1 La fase Ideativa pag 55

4.1.2 La scelta dell'opera lirica da rappresentare

4.2 Piano Fattibilità pag 57

4.2.1 Fattibilità Economica

4.2.3 Fattibilità Artistica

4.3 Piano Operativo pag 62

4.3.1 Pianificazione e Programmazione

4.3.2 Ruolo del P.M. e del team di progetto

4.3.3 Realizzazione del Don Giovanni

4.3.4 Imprevisti e soluzioni

4.3.5 I Report economico-finanziari e gli indicatori

Conclusioni pag 93

Appendice 1: Don Giovanni una possibile rilettura pag 98

Appendice 2: Comunicati Stampa, Locandine, Recensioni, Note di regia pag 106

Appendice 3: Recitativo dell'aria di Donna Elvira dallo spartito del Don Giovanni di Mozart-Da Ponte-ed Schirmer pag 111

Bibliografia: pag 112

Introduzione

Ogni nuova proposta di un progetto culturale suscita entusiasmo e attenzione, poichè può essere fattore d'incremento delle risorse culturali di un territorio e favorire processi di *Edutainment* della popolazione che vi risiede.

Perchè ciò avvenga è necessario che il progetto culturale risponda a requisiti di contenuto e forma che possano garantire un *target* qualitativo riscontrabile dal pubblico e giustificare il sostegno al progetto da parte delle istituzioni pubbliche e private attraverso finanziamenti pubblici e sponsor.

La qualità di un progetto culturale, che costituisce una condizione importantissima per legittimare tali operazioni, può essere raggiunta solo se alla base del progetto esiste una metodologia gestionale efficace ed efficiente.

L'intento di questa Tesi è di considerare l'utilizzo del Project Management nella gestione di un progetto culturale indirizzato alla produzione di un'opera lirica sotto due aspetti:

1) Come strumento in grado di garantire un sistema metodologico nella gestione del progetto.
2) Come risposta all'esigenza di determinare la qualità del Prodotto Finale fornendo dati quali-quantitativi.

La Tesi vorrebbe verificare se e in che modo l'utilizzo del Project Management sia fondamentale per raggiungere due obiettivi principali:

a) Incontrare il favore del pubblico e il consenso dei critici rispettando e trasmettendo i valori culturali e artistici che uno Spartito d'Opera incarna.
b) Rispettare quei criteri di economicità, ormai indispensabili, che servano a giustificare l'utilizzo di risorse quali finanziamenti pubblici e sponsor privati. [1]

L'argomento principale di questa Tesi è il resoconto delle varie fasi di un progetto culturale che ha avuto come obiettivo la *messa in scena* dell'Opera Don Giovanni di W.A.Mozart al Teatro Giovanni da Udine nel Settembre del 2012.

In particolar modo saranno analizzati i vari *steps* che hanno costituito il processo di compimento del progetto, nella realizzazione del quale ho dato il mio contributo nella duplice veste di Special Project Manager e di protagonista nello spettacolo come interprete del ruolo di Leporello il fido servo di Don Giovanni.

Gli argomenti principali trattati saranno:

1) Una breve esposizione dei caratteri teorici del Project Management.

[1] Brunetti G e Ferrarese P. "*Economia e Management delle aziende di Produzione Culturale-cap IV-Il reporting direzionale delle imprese di spettacolo*" ed Il Mulino 2009

2) Gli elementi e le problematiche dello spettacolo dal vivo con un particolare riferimento al problema dei costi.
3) Cenni storici e riferimenti musicali sull'opera Don Giovanni. In tal modo la Tesi si pone l'obiettivo di intercettare l'indirizzo multidisciplinare del corso di laurea e la doppia valenza economica e culturale.
4) Il ciclo di vita del progetto Don Giovanni: ideazione, fattibilità, fase realizzativa, report conclusivi, imprevisti artistici e indici di performance.

In appendice ho voluto inserire una personale rivisitazione della *Piece Teatrale* del Don Giovanni dando alla vicenda un esito per nulla scontato.

Parte Prima- Il Project Management di un evento culturale

Cap 1 Breve Introduzione al Project management

1.1 Definizione di evento culturale.

> *"Evento: dal latino eventus-evenire= venir fuori accadere- Operazione nuova ed esemplare, Fenomeno di notevole interesse e risonanza ,Fatto o avvenimento di grande importanza". dal Vocabolario Devoto*

> *"Progettare un Evento Culturale significa svolgere un'attività temporanea, non ripetitiva, dove processi e risorse agiscono contemporaneamente per raggiungere uno specifico risultato, dove coesiste un insieme di regole e strumenti, dove si lavora prevalentemente in team, dove si creano interazioni con numerosi portatori di interessi, meglio definiti come Stakeholder ovvero soggetti che hanno interesse, potere ed influenza verso il progetto stesso" –Lucio Argano*[2]

Definire e progettare un evento culturale si traduce nello sviluppo di un'idea, darle un nome, corroborarla di contenuti, e intrapendere delle azioni quali:

1) Prendere in esame il capitale di risorse culturali (fig1) presenti nel territorio e gli stakeholders interessati. (fig 2)
2) Definire una dimensione organizzativa che chiameremo progetto, dove trovano collocazione i vari passaggi necessari al compimento dell'evento stesso.

Il Progetto *si differenzia dal:*

Programma*: Iniziativa a lungo termine che contiene più progetti*
Compito *: Sforzo a breve termine che assieme ad altri può formare un progetto.*

Fonte :Argano L. "Il Project Management degli Eventi Culturali" Franco Angeli (2013)

[2] Argano L. " *La gestione dei progetti di spettacolo*" Franco Angeli (2011) pp 13 e seg

La proposta di un evento di carattere artistico o socio culturale presenta degli aspetti distintivi e caratteristiche legate sia al territorio, sia alle variabili proprie di ogni evento/progetto culturale .
Le caratteristiche dei progetti culturali possono essere suddivise in: fattori estrinseci e intrinseci.[3]
Tra i fattori estrinseci assumono particolare importanza :

1) Tempo: inteso come data dell'evento e tempi di realizzazione del progetto;
2) Stakeholders: ovvero i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nella realizzazione del progetto.[4]

Tra i fattori intrinseci si rilevano:

1) Unicità e irripetibilità dell'evento: l'evento culturale è unico per definizione ancor più se si tratta di *performing arts* in cui l'esibizione dell'artista non è mai eguale e ripetibile.

2) Complessità: l'evento culturale rappresenta una sommatoria di componenti artistiche, organizzative e finanziarie che interagiscono tra di loro durante la preparazione e lo svolgimento dell'evento e possono influenzarsi scambievolmente determinando scostamenti sia in merito agli obiettivi artistici sia con riferimento ai risultati economici previsti.[5]

L'Evento Culturale che si pone come Obiettivo quello di radunare a sè il pubblico di un territorio riconoscerà come *Stakeholders Principali* la Comunità Locale e l'Amministrazione Locale che avranno come interessi diretti o indiretti l'ottenimento di alcuni vantaggi quali:

- Riconoscibilità e visibilità del territorio
- Rilancio Turistico
- Valorizzazione economica
- Interculturalità e confronto di culture
- Sviluppo di percorsi di Edutainment per la popolazione locale

[3] "*tra i fattori intrinseci dei progetti troviamo la complessità, l'unicità, l'irripetibilità e la trasversalità; trai fattori estrinseci sono da annoverare l'integrazione in un programma, l'orizzonte temporale, la multireferenzialità*" Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012 pag 28

[4] "*vedi paragrafo 1.2 in questo capitolo*"

[5] "*nel caso di uno spettacolo d'Opera l'improvvisa indisposizione di un cantante provoca ripercussioni artistiche ed economiche e comporta una serie azioni (aggiunta di sessioni di prove per gli artisti, preparazioni di nuovi costume di scena, etc) che si ripercuotono anche bilancio finale dell'evento*".(si veda il paragrafo 4.3.4 a pag 80)

Figura 1 Le Risorse Culturali di un Territorio.

Figura 2 Gli Stakeholders dell'Evento Culturale

1.2 Definizione di Project Management

"Il Project Management è la gestione sistemica di una attività complessa, unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità"[6]

Harchibald Russell.

"Il Project Management è la pianificazione, l'organizzazione, la direzione e il controllo delle risorse in azienda per un obiettivo relativamente a breve termine che è stato stabilito per perseguire scopi e obiettivi specifici.
Il Project Management utilizza inoltre l'approccio di sistema al management facendo in modo che il personale funzionale (la gerarchia verticale) sia assegnato a un progetto specific (la gerarchia orizzontale)"[7]

Harold Kerzner

Dalle definizioni dei due celebri studiosi si evince che il Project Management è una metodologia di approccio realizzativo di un progetto basata sull'organizzazione e la gestione di risorse e il rispetto di tre parametri principali che sono: Costo, Qualità, Tempo.
Occorre anche precisare che il Project Management è un processo in cui oltre a documenti quali Programma e Budget assume particolare importanza il monitoraggio continuo realizzato per mezzo di sistemi di Reporting durante le varie fasi del Progetto.[8]

---

[6] Harchibald R. "*Project Management- La gestione di Progetti e Programmi complessi*" Franco Angeli (2012) pp 4 e seg *questa definizione è menzionata oltre che da Argano anche da Acerboni, Bove, Ferrarese*
[7] Kerzner H. "*Project Management- pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*" Hoepli (2005) pp2 e seg
[8] "*Dal punto di vista storico alcuni studiosi fanno risalire esempi di Project Management addirittura nella creazione delle piramidi egizie. Nel "De Bello Gallico" Giulio Cesare nel Libro IV descrive i dettagli tecnici ed organizzativi (tempi, obiettivi, materiali utilizzati, gestione delle risorse) della costruzione di un ponte sul Reno nel corso della quinta campagna di Gallia. In epoca moderna dal Progetto Manhattan in poi l'utilizzo del Project Management trova applicazione nell'ambito, scientifico, tecnologico, militare e nella progettazione di grandi eventi*."Amato R. e Chiappi R, "*Tecniche di Project Management*" Franco Angeli (1996)

Può essere interessante paragonare l'utilizzo del Project Management nella realizzazione di progetti culturali come uno spettacolo dal vivo (tab1) con altri tipi di progetto ad esempio un progetto tecnologico per verificarne la quasi sovrapponibilità.

Tab 1

Progetto Tecnologico	Spettacolo dal Vivo
Lavoro in Team Vincoli di Costo (Budget) Vincolo dei Tempi di Consegna del prodotto Vincolo relativo alla Qualità del prodotto Qualità Organizzativa Unicità del Progetto Utilizzo di Risorse Umane Tecniche Economiche	Lavoro in Team Vincoli di Costo (Budget) Vincoli di Tempo (data dello Spettacolo) Vincolo di Qualità (indici di Performance) Qualità Organizzativa Unicità dello Spettacolo Utilizzo di Risorse Umane Artistiche Tecniche Economiche

IL Progetto Manhattan

"Nel corso della Seconda guerra mondiale e nel periodo successivo presero luce i primi veri e propri progetti strutturati secondo una concezione moderna del *project management*. Il Progetto Manhattan, lanciato dal governo degli U.S.A. con l'obiettivo di realizzare per primo armi nucleari in anticipo rispetto agli sforzi in corso da parte del governo nazista, è riconoscibile come il primo grande progetto organizzato secondo un modello scientificamente somigliante ai grandi progetti attuali. Il fisico Robert Oppenheimer che ne venne nominato direttore nel 1942, sfruttando la sua abilità organizzativa (nonché ovviamente la sua profonda conoscenza teorica degli argomenti trattati) riuscì a dare una forma organizzativa e una profonda motivazione a tutto il team di progetto (vi lavorarono per diversi anni circa 700 persone)"

Storia dell'Economia

La gestione di un progetto corrisponde di conseguenza alla predisposizione di una serie di attività volte al raggiungimento di un risultato/obiettivo utilizzando un insieme di regole e strumenti nel rispetto della temporalità delle azioni.

La Gestione a Progetto chiamata **Project Management** offre i seguenti vantaggi:

- Aiuta a focalizzare meglio gli obiettivi stabiliti;
- Mette sullo stesso piano di attenzione l'ambito processuale e il risultato finale;

- Fornisce input ad ogni fase del ciclo di vita del progetto necessari al passaggio alle fasi successive;
- Fornisce informazioni sul grado di fattibilità del progetto;
- Contribuisce all'individuazione delle responsabilità;
- Favorisce il lavoro di gruppo;
- Introduce elementi di controllo tramite il *reporting*;
- Favorisce la condivisione dei processi decisionali;
- Favorisce l'esercizio del *Problem Solving.*

1.3 Elementi di Project Management

Il Project Management di un *progetto culturale* si basa nell'indicazione di azioni precise e documenti fondamentali, individua compiti e figure di riferimento. In particolar modo vengono messi in risalto:[9]

a) Obiettivi del progetto e gli Stakeholders interessati;
b) La data dell'Evento che rappresenta il momento in cui il Prodotto Culturale è pronto per essere consegnato agli Stakeholders;[10]
c) Il Piano Economico Finanziario che indichi le risorse da impiegare e da reperire, i costi previsti e i ricavi possibili;
d) Il Ciclo di Vita del Progetto con indicati Steps e tempi produttivi fino al termine previsto;
e) Il Project Manager, il Team Direzionale e il Team di Settore;
f) Il Sistema di Reporting e le valutazioni sulla Qualità del prodotto finale.

1.3.1 Obiettivi

Un Progetto Culturale costituisce la sommatoria di una serie di obiettivi che possiamo identificare in:

1) Obiettivi di tipo sociale educativo: la produzione di un evento culturale corrisponde alla necessità di produrre un'esperienza artistica per la collettività di un territorio;

[9] Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012 *pag 21*

[10] " *la data dell'evento rappresenta un vincolo importantissimo poiché inserita in un cartellone e costituirà un impegno a soddisfare l'acquirente/pubblico che acquista il biglietto proprio per quel giorno stabilito. Da questo deriva la necessità di redigere un piano estremamente preciso delle attività da svolgere per arrivare alla consegna del prodotto nel tempo stabilito*"

2) Obiettivi economici: il progetto dovrà rispondere a regole di *economicità* nella gestione.

Dal punto di vista tecnico gli obiettivi devono rispondere alle regole riassunte dall'acronimo SMART :

Specific: gli obiettivi devono essere specifici
Measurable: gli obiettivi devono essere misurabili
Achievable: gli obiettivi devono essere raggiungibili
Realistic: gli obiettivi devono essere realistici
Timetable: gli obiettivi devono avere una pianificazione temporale

1.3.2 Gli Stakeholders

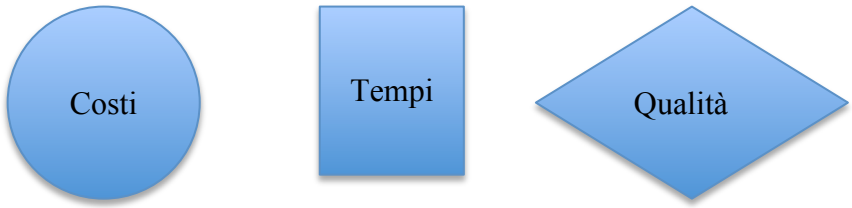
Gli *Stakeholders* sono quei soggetti che, direttamente o indirettamente, hanno interesse nel progetto.Fig 2
L'identificazione di questi soggetti e delle relazioni che essi hanno con il progetto rappresentano uno *step* importante del *project management*.[11]
E' importante sapere che gli *Stakeholders* possono influenzare il percorso del progetto sia in maniera positiva che negativa.
Un esempio di influenza negativa può essere la creazione di ostacoli di tipo burocratico da parte delle amministrazioni locali, mentre un esempio di influenza positiva può essere l'ottenimento di sponsor privati.
Per questo motivo si rende necessario ottenere fin dal principio alcune informazioni fondamentali sugli *Stakeholders* e precisamente:
-Chi sono?
- Quale è la natura del loro interesse?
-Che cosa desiderano dal progetto?
-In che modo relazionarsi con loro?
L'individuazione degli *Stakeholders* e la capacità di comunicare con essi sono un fattore determinante da cui dipendono il raggiungimento degli obiettivi attesi e la possibilità di riproporre nel tempo un progetto culturale analogo.[12]Questo discorso vale sia per eventuali sponsor privati e

[11] Bove A. "*Project Management- La metodologia dei 12 Step*" Hoepli (2012) pp 64 e seg
[12] "*Per applicare con efficacia una politica di fundraising è quanto mai importante analizzare quali potrebbero essere i possibili donatori/sponsor e quali mezzi di fundraising hanno la possibilità di riscontrarli con successo*" Foglio A. "*Il Marketing della Cultura* "Franco Angeli 2010 *pag 155*

pubblici ma anche e sopratutto per il pubblico che sarà maggiormente interessato all'evento quanto maggiore sarà il grado di informazione ricevuta.

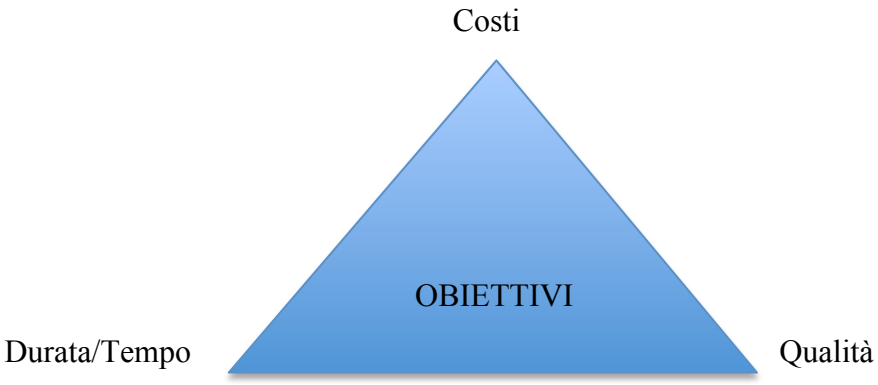
1.3.3 Triangolo Progettuale

Una delle caratteristiche fondamentali del Project Management è il rispetto di vincoli tra loro interdipendenti che sono :



Questi vincoli si relazionano tra loro costituendo un cosidetto "Triplo Vincolo"[13] che viene raffigurato dal Triangolo Progettuale (fig 3).

Fig 3 *Il Triangolo Progettuale*



In un progetto culturale gli obiettivi si raggiungono attraverso il rispetto di:

- Termini di tempo: nel caso di un progetto culturale come uno *Spettacolo dal Vivo,* la data del concerto o della "*Prima*" rappresenta il vincolo;
- Costi: il vincolo è espresso dal Budget a disposizione;

[13] Acerboni F."*La gestione dei Progetti nelle organizzazioni culturali-in Economia e Management delle aziende di produzione culturale*" a cura di Rispoli M. e Brunetti G. IL Mulino (2009)

- Qualità: Qualità Artistica e Culturale, Qualità Organizzativa, Qualità della Comunicazione.[14]

1.3.4 Valutare la Qualità

Per quello che riguarda la valutazione di un progetto culturale è importante riconoscere che in assenza di criteri oggettivi che possano determinare la qualità artistica diventa estremamente importante ricondurre ad un processo valutativo gli aspetti legati all'Organizzazione e alla Comunicazione dell'evento.[15]
Il pubblico avrà una percezione qualitativa dell'evento per effetto di elementi come: contenuto, orari, modalità di acquisto dei biglietti, supporti didattici, servizi accessori, ristorazione.
Altri *Stakeholders*, come finanziatori pubblici e sponsor privati, avranno una percezione qualitativa per effetto delle informazioni redatte attraverso il sistema di *reporting*[16].

> "nessun artista per quanto famoso e di talento è pienamente garante del successo del proprio lavoro e nessun grande testo drammatico o composizione musicale, seppur interpretati in modo fortunato in edizioni precedenti, darà la certezza di un esito positivo, sul piano artistico e produttivo, dello spettacolo" Argano L. (2002)

Se la qualità artistica presenta degli aspetti aleatori, la qualità organizzativa dipende da variabili come le competenze e i ruoli affidati ai singoli componenti del team che realizza il progetto nonce dal grado efficienza ed efficacia con la quale vengono espletati i compiti.[17]

1.3.5 Il Ciclo di Vita del Project Management Culturale

Il cosiddetto Ciclo di Vita (Fig 4) del Project Management Culturale comprende sei fasi fondamentali:

---

[14] Argano L "*Progettazione e Programmazione degli eventi culturali*", in Argano,Dalla Sega,Bollo," *Gli eventi culturali.Ideazione Progettazione Marketing*". Franco Angeli (2005)
[15] "*Nella gestione dei progetti culturali si devono considerare con la massima attenzione gli aspetti legati alla fruizione da parte del pubblico, da essi dipenderà anche parte della percezione qualitativa dell'evento*" Acerboni F.(2009)
[16] Ferrarese P."*Il Reporting delle Aziende di Spett*acolo" in "*Economia e Management delle aziende di Produzione culturale*" a cura di Rispoli M. e Brunetti G. IL Mulino (2009)

[17] Argano L." *Progettazione e Programmazione degli eventi culturali" Gli eventi culturali.Ideazione Progettazione Marketing*". Franco Angeli (2005)

1) *Ideazione*: il progetto viene definito in linea generale in base agli obiettivi, alla strategia, ai contenuti, e al profilo artistico;

2) *Attivazione*: si esamina la fattibilità artistica ed economica del progetto;

3) *Pianificazione:* si stabiliscono le azioni da intraprendere e il calendario delle attività da svolgere e si affidano i ruoli;

4) *Attuazione*: in questa fase il progetto viene realizzato;

5) *Completamento*: riguarda tutte le operazioni che effettuate al termine della manifestazione culturale (pagamento delle spettanze degli artisti e dei tecnici, rendicontazione amministrativa, etc);

6) *Valutazione*: verifica dei risultati e del conseguimento degli obiettivi.

Non esiste una netta separazione tra i vari *steps* e addirittura si possono verificare delle sovvraposizioni come nella fase *Ideativa* in cui si possono riscontrare degli elementi appartenenti alla fase di *Pianificazione.* (ad esempio considerazioni sulla fattibilità artistica ed economica).

Perfino nella fase *Attuativa* possono presentarsi dei fattori nuovi in grado di rideterminare la tempistica o ridisegnare il quadro delle risorse (sopratutto economiche) necessarie.

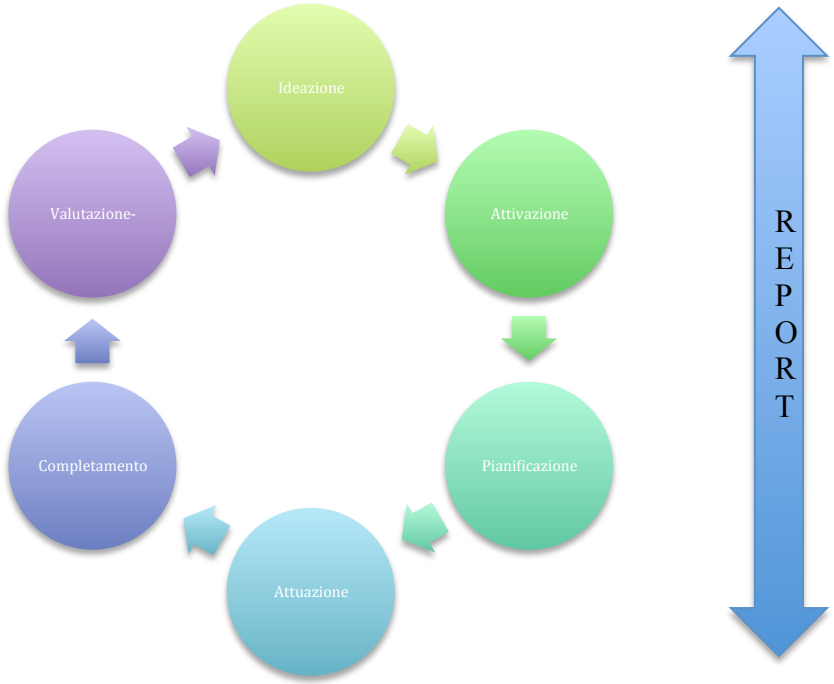


Figura 4 Ciclo di Vita del Project Management Culturale

1.3.6 L'importanza dei Report

Nel *Project Management* di un progetto culturale assumono particolare importanza gli strumenti di controllo e di monitoraggio trasversali all'intero *Ciclo di Vita* del Progetto attraverso un sistema di *reporting*. Fig 4

Tale sistema di *reporting* ha una triplice valenza:

1) I *report* hanno la funzione di rilevare e produrre dati che attengono agli obiettivi e i risultati raggiunti nonchè di informare su eventuali scostamenti suggerendo azioni correttive in ogni fase del progetto;
2) I *report* costituiscono un valido strumento utilizzabile all'interno della struttura organizzativa per innescare un processo valutativo che coinvolga ogni livello gerarchico e generare sistemi di incentivazione e sanzione.
3) I *report* sono un utile documento per far fronte alle richieste di maggiore trasparenza nell'utilizzo delle risorse proveniente da *Stakeholders* quali *Sponsor Privati* e Istituzioni Pubbliche.[18]

L'importanza dei *report* dipende dal grado di attendibilità e tempestività con il quale vengono redatti nonchè dalla qualità delle informazioni che vengono riportate.[19]

Nel settore delle Aziende di Cultura come le Fondazioni Lirico Sinfoniche, il *sistema di reporting* presenta tre configurazioni:[20] (fig 5)

1) *Report d'Azienda*: contiene dati aziendali di natura economica, patrimoniale, finanziaria e indicatori di *performance*;
2) *Report di Produzione*: rappresenta i dati relativi ad una singola produzione indicando *budget* preventivo e consuntivo riguardante le risorse impiegate;[21]
3) *Report di Indicatori*: sono dati che quantificano l'efficacia economico-artistica della produzione (biglietti venduti, gradimento del pubblico, apprezzamento della comunità artistica, interesse dei *media*).

[18] "*Il Reporting rappresenta sia l'aspetto strutturale, sia il lato processuale del controllo direzionale, controllo che si propone di esercitare influenza sul comportamento dei singoli.[….] garantisce la codificazione formale delle operazioni gestionali mediante l'utilizzo del sistema di misurazione [.....]stimola la dinamica organizzativa legata ai processi valutativi (analisi variazioni preventivo-consuntivo […] rappresentano il trait d'union tra il sistema e il processo di reporting, tra il sistema di misurazione e i processi di valutazione"* Ferrarese.P."*Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo in Economia e management delle aziende di produzione culturale"* a cura di Rispoli e Brunetti ed Il Mulino 2009

[19] Ferrarese P."*Lineamenti di report per le aziende di cultura"* Cafoscarina 2012 pag 143

[20] Ferrarese.P."*Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo in Economia e management delle aziende di produzione culturale"* a cura di Rispoli e Brunetti ed Il Mulino 2009 pag 413

[21] "*qualora parliamo di Fondazioni Lirico Sinfoniche, per singola Produzione si intende la messa in scena di un Opera Lirica o di un Concerto Sinfonico separando l'analisi dall'intera Stagione Operistica o Ciclo di Concerti*"

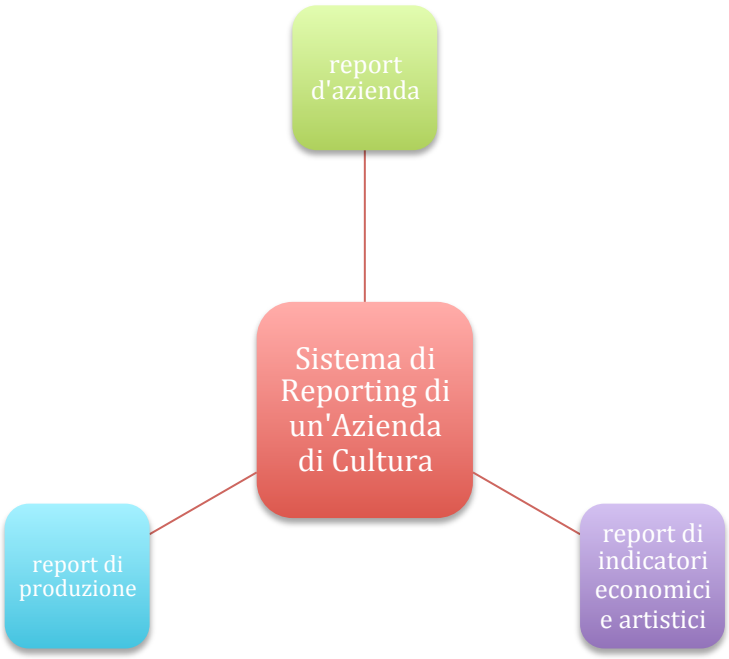


Figura 5 Configurazione del Sistema Reporting in un'Azienda di Cultura

1.3.7 Ruolo del Project Manager

Il *Project Manage*r è il soggetto che gestisce in maniera metodologica il progetto nelle sue varie fasi (ideazione, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura).[22] La coniugazione di conoscenze manageriali e di capacità di *leadership* conferisce autorevolezza alle decisioni del *Project Manager*.

Il *Project Manager* guida il *Team Direzionale* dove trovano posto le varie figure cardine necessarie alla realizzazione del progetto.[23]

Nel caso poi di un progetto culturale risulta estremamente importante che il *Project Manager* affianchi, oltre alle conoscenze metodologiche, anche una sufficiente preparazione in questo settore.[24]

Il ruolo del *Project Manger* si concretizza in una serie di azioni e di competenze specifiche:

a) esperienza e conoscenza del management;

---

[22] "*esistono due tipi di Project manager:uno accidentale e l'altro professionale. Generalmente è la figura del Project Manager accidentale a prevalere, una figura preparata a livello tecnico, ma senza grandi esperienze metodologiche e mangeriali*" Bove.A. Project "Management –la metodologia dei 12 step" Hoepli 2012 pag 73

[23] "*le figure chiave di un progetto culturale come un Opera Lirica sono oltre al Project Manager il Direttore Artistico, il Direttore di Produzione, il Resposabile Marketing e Comunicazione, il Direttore dell'allestimento Scenico"*

[24] "*il Project Manager di un progetto culturale come ad esempio l'allestimento di un Opera Lirica dovrà relazionarsi anche con artisti, (cantanti , musicisti, ballerini), che presentano particolari specificità e necessitano di adeguata comprensione*"

b) capacità di coordinare il team di progetto valorizzando e incentivando i soggetti produttivi e sanzionando eventuali elementi di ostacolo;
c) attitudine alla negoziazione e al *problem solving;*
d) capacità di comunicare con l'esterno in particolar modo con gli *Stakeholders;*
e) capacità di gestione del progetto sia nella fase di *pianificazione* che in quella *esecutiva* con particolare attenzione alla valutazione dei *report* di controllo e alla verifica di scostamenti.

Le responsabilità che competono alla figura del *Project Manager* appartengono a tre aree precise:

1) Il raggiungimento degli obiettivi del progetto in termini di target dei costi, rispetto dei tempi e qualità.
2) Fornire risposte agli *Stakeholders* (soprattutto committenti del progetto e finanziatori).
3) Il PM deve relazionarsi con i componenti del Team di Progetto proponendo obiettivi chiari e raggiungibili e motivando positivamente i singoli.[25]

Il *Project Manager* deve assumere un ruolo centrale di *trait d'union* garantendo che tutte le figure partecipanti al progetto trovino la loro collocazione produttiva e siano in grado di svolgere appieno le funzioni assegnate.

Il *Project Manager* inoltre deve avere un'elevata capacità di mediazione per limitare i problemi e i pericoli che possono sorgere all'interno di un *Team Direzionale.*

Gli studiosi Davis e Lawrence identificano nove problematiche caratteristiche nei *Team Direzionali* tra le quali le più pericolose sono:

- La lotta per il potere che si può instaurare tra i vari componenti del gruppo responsabile;
- Una serie di equivoci che generano confusione o al contrario una certa confusione che genera equivoci;
- Strangolamento delle decisioni a causa delle troppo persone che devono prendere decisioni;
- *Overhead* eccessivo causato dall'eccessivo intervento valutativo dei responsabili su ogni fase del progetto;
- Affondamento del progetto derivato da scarso riconoscimento del lavoro del singolo che sentendosi sminuito riduce il suo apporto limitandolo alla sola sufficienza. [26]

[25] "*gli elementi del progetto quali costi, tempi, e obiettivi devono essere fissati in maniera realistica. Talvolta questo non accade e i target vengono fissati con approssimazione a volte senza il coinvolgimento del Project Manager creando in tal modo situazioni di conflitto che possono concludersi con il fallimento del progetto*" Bove.A. "*Project "Management –la metodologia dei 12 step*" Hoepli 2012

[26] Stanley M.Davis e Paul R. Lawrence "*Matrix*" pag. 129 e seg.

Un *Team Direzionale* basato su rapporti orizzontali e non verticistici, funziona quanto più il *Project Manager* smette di assumere il ruolo di comandante in capo calandosi in quello di un coordinatore in grado di seguire e sorvegliare le varie attività evidenziando in tal modo capacità di soluzione di eventuali conflitti.

1.3.8 Il Team di Progetto e significato di WBS

La creazione di un evento culturale è il risultato del contributo di vari *gruppi di lavoro* che tra loro si affiancano e intrecciano durante il percorso del progetto. fig 6
Possiamo individuare almeno quattro *team* ognuno con le sue specificità:[27]

1) Il *team* organizzativo che gestisce la produzione, il marketing, la comunicazione e l'amministrazione;
2) Il *team* artistico che si occupa dell'interpretazione dell'evento (balletto, concerto, opera lirica);
3) Il *team* di tecnici che supporta la realizzazione dell'evento predisponendo tutte le necessità tecniche relative all'evento (impianto luci, allestimento scenico, attrezzeria di scena, costumi, impianti fonici);
4) Il *team* creativo che si occupa di scegliere la tipologia di evento da realizzare e i contenuti da proporre (quale Balletto o Opera Lirica e che allestimento scenico proporre).

Figura 6 Il Team di Progetto

[27] "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Argano L. Franco ed Franco Angeli 2010 pag52

La capacità di creare un *team* capace di raggiungere alte *performance,* dipende da alcuni elementi chiave:[28]

1) Creare il senso di appartenenza;
2) Attivare una continua e puntuale comunicazione fra i membri del Team;
3) Delegare compiti e responsabilizzare i membri del Team;
4) Creare un clima di stima reciproca e di apprezzamento del lavoro svolto;[29]
5) Attivare il principio premio/sanzione.

Il *WBS* (*Work Breakdown Structure*) è un processo di scomposizione delle attività da svolgere in altre sempre più piccole in modo da favorire la delega di compiti precisi considerando il progetto in ogni singolo dettaglio. Il *WBS* costituisce il primo *step* di ogni progetto e rappresenta in maniera grafica la lista delle attività da eseguire e i compiti da assegnare ad ogni singolo elemento del *team*. (fig 7)

L'utilizzo del *WBS* permette al *Project Manager* e ai componenti del *Team Direzionale* di svolgere un controllo maggiore sulle varie attività e di gestire meglio l'elemento *tempo.*

Non è da sottovalutare poi il principio secondo il quale, affidare mansioni specifiche e dettagliate tenendo conto delle diverse capacità dei singoli, significa evitare eventuali situazioni spiacevoli dove le aspettative sull'operato di elementi *deboli* della catena produttiva siano superiori alle capacità effettive.[30]

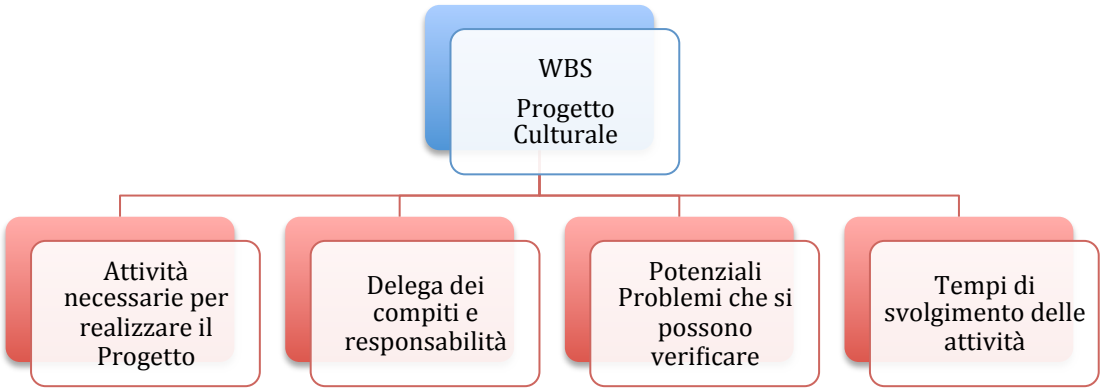


Figura 7 Azioni Base del W.B.S.

[28] Bove A. " *Project Management-la metodologia dei 12 step*" HEPLI 2012 pag117

[29] "*il Team è fatto di esseri pensanti e dotati di una loro personalità, [..]occorre saper motivare ma anche comprendere le motivazioni alla base dei bisogni e del comportamento di ogni diversa persona e saperle sfruttare a vantaggio dell'efficacia del Team*" Argano L. "La gestione dei progetti di spettacolo" Franco Angeli 2012 pag 58

[30] " *la creazione del WBS costituisce il momento migliore per costituire il Team[..] nell'assegnazione delle attività è importante tener conto della pesantezza del lavoro, è errore commune a tutte le organizzazioni sottovalutare il peso del lavoro, fattore che crea frustrazioni e forte demotivazione con conseguneti rallentamenti e perdita di efficacia*"Bove A. "*Project Management- la metodologia dei 12 step*" Hoepli 2012 pag 105

1.4 Strumenti Contabili

1.4.1 Il Piano Economico Finanziario

Nel Piano Economico Finanziario trovano collocazione il *Budget Economico* e il *Piano Finanziario* che rappresentano le due dimensioni contabili del Progetto.[31]

Il *Budget Economico* è il documento che esprime analiticamente i *Costi* e i *Ricavi* previsti nel progetto, redatto seguendo alcuni principi basilari:

a) *Chiarezza*: il documento deve essere redatto in modo da risultare comprensibile non solo dal *Team Direzionale* ma anche dagli interlocutori esterni;
b) *Realtà*: il documento deve basarsi su dati certi e veritieri (contratti di fornitura, contratti con gli artisti, costi degli allestimenti);
c) *Prudenza*: il documento dovrà stimare in maniera prudenziale quelle variabili di cui non vi sono dati certi e prevedere eventuali imprevisti che possono insorgere in corso d'opera;
d) *Responsabilità*: chi gestisce un budget è tenuto a rispettarne le previsioni di spesa.

Il *Processo di Budgeting* è un momento essenziale che non si limita solamente a fornire dati numerici ma mette in relazione gli aspetti organizzativi e contabili al fine di determinare il raggiungimento degli obiettivi del progetto, tenendo conto delle risorse da utilizzare nel rispetto dei parametri di Efficacia ed Efficienza.[32]

Il *Piano Finanziario* è lo strumento che definisce quelli che potranno essere i fabbisogni monetari necessari per far fronte alle varie spese e pianificare i flussi finanziari in uscita e in entrata coordinando modalità e tempi.[33]

Nel *Piano Finanziario* troveranno la giusta considerazione le fonti di approvvigionamento (contributi pubblici e privati), incassi derivanti dalla vendita dei biglietti per l'evento, incassi derivanti da attività a margine dell'evento come *gadget* o servizio di ristorazione. [34]

---

[31] Argano L. "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Franco Angeli 2012 pag 83

[32] " *il budget non è semplicemente una sintesi numerica del sistema prospettico dei valori di impresa[…] ma rappresenta un processo integrato in cui partecipano tutti gli attori dell'unità organizzativa[…] Nel budget vengono quantificati in termini economico-finanziario (secondo il modello di bilancio) gli obiettivi, a cui si contrappongono le risorse che si intendono utilizzare, nel rispetto di definiti paramentri di efficacia ed efficenza*"Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le Aziende di Cultura*" Cafoscarina 2012 pag 104 e 105

[33] Argano L. "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Franco Angeli 2012 pag 98

[34] "*la gestione delle attività accessorie di un evento, costituite da servizi di ristorazione, bookshop o vendita di gadget, e i proventi che ne conseguono costituiscono una delle risposte alle accuse di mancanza di redditività delle aziende di spettacolo formulate attraverso le teorie di Baumol e Bowen negli anni '60. Altre risposte a queste accuse trovano formulazione, nella crescita degli sponsor privati legati a progetti pianificati e particolari, nel'incremento di co-produzioni fra Teatri o Associazioni culturali, "* A tal proposito si veda Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le Aziende di Cultura*" Cafoscarina 2012 pag 129, sempre Ferrarese P. "*Il Reporting direzionale delle aziende di*

"*la gestione dell'area gestionale accessoria facente capo alla gestione del bookshop, a politiche di commercializzazione dei prodotti artistico-musicali collegati all'attività tipica, a eventi non facenti parte del cartellone della stagione: quest'area dovrebbe trovare sviluppo all'interno (o anche all'esterno) dell'azienda spettacolo, con un personale e un management avente tratti di specificità propri alle imprese commerciali, in grado di produrre, tramite le attività svolte, proventi netti per la gestione istituzionale*"

Ferrarese P. (a proposito della gestione accessoria in una impresa di spettacolo come le Fondazioni Lirico Sinfoniche) in Lineamenti di Report per le Aziende di Cultura" Cafoscarina 2012 pag 102

La stesura di un *Piano Finanziario* deve tener necessariamente conto di eventuali ritardi nell'afflusso delle fonti di approvvigionamento che possono dar luogo alla richiesta di anticipazioni bancarie. Per questo motivo, il documento che esprime il *Piano Finanziario* dovrà rispondere agli stessi principi che valgono per il *Budget Economico*.

Il *Piano Finanziario* può essere diviso in due parti:

a) *Piano di Tesoreria*: che esprime i movimenti di cassa, individuando ogni causale (pagamento artisti, pagamento tecnici, incassi). Esso risulta estremamente efficace ai fini del rilevamento di eventuali scompensi a cui far fronte in maniera tempestiva.[35]
b) *Piano Temporale delle Fonti e Fabbisogni*: in cui vengono evidenziate nell'arco di un determinato periodo temporale (settimanalmente o mensilmente) le diverse voci di uscite ed entrate monetarie.

1.4.2 Dalla Contabilità Analitica alla Contabilità di Commessa.

La *Contabilità Analitica* ha per oggetto la stesura di documenti dettagliati con dati che riguardano l'attività svolta da un'azienda culturale classificando i fattori di produzione a secondo della loro destinazione. Si distingue in tal modo dalla *Contabilità Generale* che invece ha per obiettivo un quadro complessivo sull'intera attività svolta attraverso una classificazione naturale dei fattori di produzione.[36]

---

spettacolo" in "Economia e Management delle aziende di produzione culturale" a Cura di Rispoli e Brunetti ed Il Mulino 2009 pag 397, Argano L. "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Franco Angeli 2012 pag97

[35] Argano L. . "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Franco Angeli 2012

[36] *"In base alla classificazione naturale dei fattori della produzione si distinguono, per fare un esempio, i costi per il personale da quelli per i beni acquisiti e consumati; i costi per gli ammortamenti dei beni durevoli dai costi per i servizi esterni utilizzati e cosi via"Ferrarese P."Gli strumenti di controllo in un Teatro Lirico" in "I Teatri Lirici" a cura di Brunetti G.-ETAS Libri 2000*

Nel momento in cui si prende in esame la produzione di un singolo spettacolo operistico si può parlare di *Contabilità per Commessa* dove vengono evidenziate le variabili Costi e Ricavi inerenti quella produzione.

La *Contabilità per Commessa* permette di classificare i costi di ogni singola produzione in base alla loro *classe di competenza*, essa rileva gli eventuali ricavi attribuibili alla singola produzione, fornisce un documento di valutazione economica che potrà affiancare quella artistica per le scelte strategiche in vista della pianificazione di una nuova stagione di spettacoli.[37]

Nella *Contabilità per Commessa* di una produzione lirica verranno indicati:

a) Costi relativi al personale artistico interno ed esterno impegnato nella produzione (cantanti, direttore d'orchestra);
b) Costi del personale tecnico impegnato nella produzione;
c) Costi relativi all'allestimento scenico, ai costumi e all'attrezzeria (oggettistica, eventuali armi e arredo presente sulla scena);
d) Ricavi dalla vendita dei biglietti;
e) Ricavi da Sponsor relativi al progetto;
f) Eventuali Ricavi da Finanziamenti Pubblici specifici per il progetto in esame.[38]

1.4.3 Allocazione dei Costi

Nel *Piano Economico Finanziario* di una azienda di spettacolo assume rilevanza la classificazione e l'individuazione dei costi secondo un criterio oggettivo collocandoli in precise categorie:

1) *Costi Diretti:* legati direttamente alla produzione e che a loro volta si dividono in *costi interni* qualora siano riferiti al personale tecnico e amministrativo dell'azienda e *costi esterni* nel caso in cui si renderà necessario ai fini della produzione attingere a personale tecnico ed artistico esterno all'azienda.[39]

---

[37] "*La creazione di una contabilità per commessa, identificata con la Produzione Artistica, rappresenta un primo passaggio nel processo di creazione di un Sistema di Reporting per le fondazioni lirico-sinfoniche. L'attività di queste ultime, infatti, viene ad essere pianificata su un certo numero di produzioni artistiche (liriche, sinfoniche ,di balletto, ecc.) da svolgersi nell'anno di riferimento, mediante l'utilizzo di personale interno e di personale scritturato per la specifica produzione*." *Ferrarese P."Gli strumenti di controllo in un Teatro Lirico" in "I Teatri Lirici" a cura di Brunetti G.-ETAS Libri 2000 pag 89*

[38] " *Nel Settembre 2013 il Teatro Lirico di Cagliari ha allestito l'Opera "Shardana" di E. Porrino che racconta le gesta dell'antico popolo Nuragico della Sardegna. Il Progetto ha potuto contare sull'apporto Finanziario di un Contributo speciale da parte della Regione Sardegna e di Sponsor Privati quali Banco di Sardegna e Banca Popolare di Sassari. In questo caso abbiamo assistito ad un finanziamento mirato ad un progetto specifico*."

[39] "*relativamente alle Aziende di Cultura come ad esempio le Fondazioni Lirico Sinfoniche risulta chiaro che i costi esterni nascono nel momento in cui si produce uno spettacolo mentre i costi interni rimangono anche in assenza di produzione* " in tal senso Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le Aziende di Cultura*" Cafoscarina 2012 pag 112

2) *Costi Indiretti:* sono i costi del personale dell'azienda di spettacolo che non ha parte attiva direttamente legata alla produzione dello spettacolo (personale amministrativo, costi di struttura).

Questa divisione riguarda principalmente le aziende di spettacolo come le Fondazioni Liriche Sinfoniche che hanno una struttura organizzativa complessa e una continuità produttiva perdurante nel tempo e che utilizzano la metodologia del *Full Costing* (sommatoria di costi diretti e indiretti) in fase di rendicontazione dell'intera attività produttiva.

Prendendo in esame una singola produzione si applica il metodo del *Direct Costing* in cui vengono messi sotto osservazione solo i costi relativi a quella produzione.

Un ulteriore suddivisione dei Costi viene fatta analizzandone l'andamento al variare della produzione.[40]

In particolar modo, i costi sanno suddivisi in *Variabili* e *Fissi*.

I *costi variabili* che subiscono maggiore influenza all'aumentare del numero delle performance sono principalmente quelli che riguardano il personale artistico esterno scritturato, il personale di sala (le cosidette *Maschere*), il costo del personale di sicurezza (vigili del fuoco e *vigilantes*).

I *costi fissi* rappresentano quei costi che non subiscono variazioni con al variare del numero degli spettacoli della stessa produzione. Si fa riferimento in tal caso sia al personale interno all'azienda di cultura ma anche ai *costi esterni* come quelli riguardanti l'allestimento scenico di un'Opera Lirica che rimane lo stesso per tutto il numero di recite stabilite.[41]

L'analisi del comportamento dei *costi variabili* e *fissi* può risultare determinante nella scelta delle singole produzioni/Opere Liriche che una Fondazione Lirica decide di rappresentare. Potrebbe essere strategicamente conveniente infatti, proporre delle opere molto amate dal pubblico (che quindi possono garantire un maggior numero di biglietti venduti) o scegliere di ripresentare un "allestimento scenico storico" risparmiando sui costi di nuove scenografie.[42]

---

[40] "*Un Opera Lirica o un Concerto può esere ripetuto per un certo numero di repliche*"

[41] "*Il costo delle masse artistiche e tecniche avrà una parte fissa (la parte necessaria alla preparazione e all'allestimento della produzione) e una parte variabile in relazione con il numero delle repliche. L'allocazione di questi costi-sicuramente preponderante rispetto agli altri nella scheda di commessa-ha natura diretta, […]ciò produce un duplice effetto: sensibilizzare il Direttore Artistico sull'entità complessiva dei costi sostenuti per la realizzazione dello spettacolo, quantificare i margini che richiedono una copertura e quindi incentivare l'individuazione di soluzioni per aumentare i ricavi (copertura dei posti disponibili, politica dei prezzi, ricerca sponsorizzazioni*" Ferrarese P. "*Lineamenti di Report per le Aziende di Cultura*" Cafoscarina 2012

[42] "*In altri Stati come la Germania è assolutamente normale assistere a delle Opere Liriche con allestimenti scenografici esistenti da lungo tempo. Ad esempio la Deutches Oper di Berlino ripropone da una decina di anni una meraviglioso allestimento di Barbiere di Siviglia che è diventato un appuntamento molto gradito al pubblico berlinese registrando sempre il Sold Out. In Italia abbiamo l'esempio del Teatro La Fenice di Venezia e del Regio di Torino che stanno attuando da alcuni anni una politica di contenimento dei costi basata anche sulla riproposizione di spettacoli che hanno avuto successo e che diventano sempre più un appuntamento fisso*".

1.4.4 I Report relativi ad una singola produzione e gli Indicatori di Economicità e Performance.

Il sistema di controllo di un singolo progetto artistico basato sul *reporting* prevede che siano messi sotto osservazione due aspetti principali: *Aspetto Economico Contabile* e *Indicatori di Economicità* e di *Performance*.

1) *L'Aspetto Economico Contabile* trova espressione in documenti di sintesi dove sono indicati gli elementi reddituali in grado di determinare il *Margine Netto Reddituale* della Produzione. La sommatoria dei *ricavi* derivati dalla vendita dei biglietti, dall'attività accessoria e da sponsor specifici e dei *costi diretti* di natura esterna determina il *Margine Lordo* della produzione. Se a questa si sommano i *costi diretti interni* e la quota dei *contributi* (istituzionali) assegnati alla produzione otteniamo il *Margine Netto Reddituale*.[43]
   Nel prospetto seguente (Fig8) troviamo uno schema di rendicontazione sui dati contabili dove è possibile notare come i ricavi provenienti dai contributi istituzionali vengano sommati dopo aver quantificato il margine lordo di produzione che rappresenta la capacità della singola produzione di coprire i costi diretti di natura esterna con i ricavi propri.

2)

Report sui valori reddituali della produzione di un Opera Lirica
Ricavi dalla vendita dei biglietti
Ricavi dall'attività accessoria (gadgets, servizi di ristoro)
Ricavi da sponsor specifici per il progetto
Costi diretti di natura esterna (artisti, regia,etc)
Margine lordo della produzione
Costi diretti interni (orchestra, coro, macchinisti, elettricisti)
Quota dei contribute istituzionali assegnati alla produzione
Margine Netto Reddituale

Figura 8 Report sui valori reddituali di una produzione lirica

Eventuali scostamenti devono essere riportati e affrontati in maniera tempestiva per permettere le misure più idonee a mantenere invariato il grado di economicità della produzione.

2)Gli indicatori di Economicità e Performance esprimono dati *Contabili* ed *Extracontabili* in grado di stabilire la capacità dell'*Azienda Culturale* di sostenere i costi relativi alla specifica

[43] " Il"Ferrarese.P. ."*Lineamenti di Report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012.pag 166

produzione e di proporre progetti culturali (in questo caso di spettacolo dal vivo) rispondenti a requisiti di *Qualità.*

Gli *Indicatori di Economicità* relativi ad una singola produzione forniscono dati che riguardano:

a) *Ricavi*: ottenuti tramite vendita di biglietti, sponsorizzazioni e attività di *fundrising*, attività accessorie.[44]
b) *Costi*: allocati a seconda della loro classe di appartenenza e suddivisi in diretti e indiretti.[45]

Il grado di *Economicità* di un Progetto viene quantificato in termini di *efficacia economica* intesa come capacità di generare ricavi e in termini di *efficienza* ovvero gestione ottimale dei costi relativi alla produzione.[46]

Gli *Indicatori di Performance* costituiscono lo strumento che esprime la qualità del progetto culturale dal punto di vista artistico e sono formati in maniera prevalente da dati extracontabili poiché tengono conto anche di variabili non quantificabili in un sistema contabile come ad esempio il grado di apprezzamento del pubblico o della critica.(Fig9)

Gli stessi dati extracontabili possono comunque trovare una quantificazione documentabile nel momento in cui il gradimento del pubblico è espresso attraverso l'aumento delle vendite di biglietti per eventuali repliche successive e per effetto del consenso della critica espresso dal numero degli articoli di giornale o dai passaggi televisivi sullo spettacolo.[47]

---

[44] "*in questa fase i contributi pubblici vengono contabilizzati in maniera separata in modo da verificare il grado autonomia del progetto artistico ovvero se i costi diretti possano essere coperti grazie ai ricavi propri*"

[45] "*si veda paragrafo 1.4.3 sull'allocazione dei costi*"

[46] "Ferrarese P. "*Modelli di Report nel settore delle Performing Arts*" in "*Economia e Management delle aziende di produzione culturale*" a cura di Brunetti e Rispoli ed Il Mulino 2009 pag 430

[47] "*Obiettivo di questi indici è dare una misurazione quanto più oggettiva possibile dell'efficacia dell'azione nel perseguimento di obiettivi legati alla mission culturale.L'efficacia va misurata in via prioritaria rispetto al pubblico che assiste agli spettacoli, valutandone l'adesione sia con indicatori di saturazione del Teatro, sia con numeri-indice del grado di consenso "qualitativo" del prodotto offerto. Non vanno dimenticati, però anche gli altri Stakeholder che un Teatro, assistito da fondi pubblici, deve soddisfare: gli interlocutori istituzionali, i finanziatori delle iniziative culturali, le aziende che sponsorizzano gli eventi, la colletività che, attraverso la tassazione diretta, sostiene l'attività culturale*." Ferrarese P."*Lineamenti di Report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012.pag 170

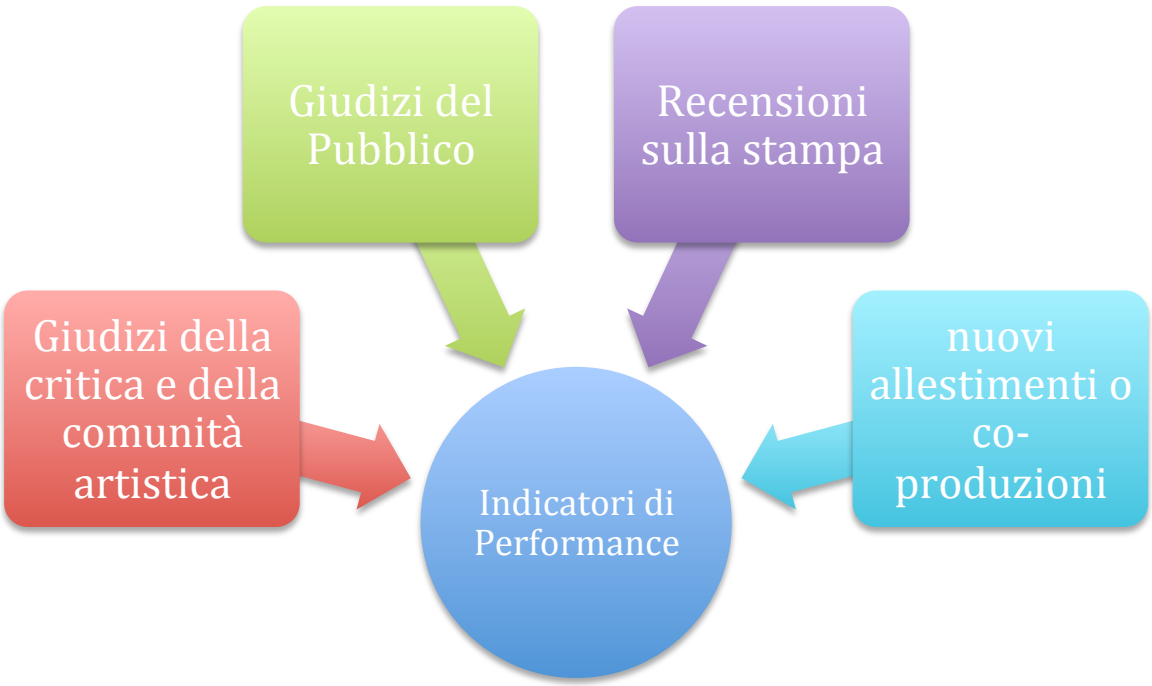


Figura 9 Gli Indicatori di Performance

Alcuni Aspetti di Sintesi

1) Un Progetto Culturale presenta caratteristiche Estrinseche ed Intrinseche.
2) Il Project Management è un sistema di gestione basato sull'organizzazione,la gestione di risorse e il rispetto di parametri quali: Costo, Tempo, Qualità.
3) La valutazione qualitativa di un progetto interessa l'area artistica, organizzativa e processuale.
4) Il Sistema di Reporting consente il monitoraggio costante del Progetto, suggerisce correzioni, facilita le operazioni finali di valutazione.
5) Il Project Manager è la figura centrale che deve assicurare il raggiungimento degli Obiettivi, relazionarsi con gli Stakeholder, favorire l'efficenza organizzativa.
6) Nel processo di Budgeting vengono analizzati dati organizzativi e contabili utili al raggiungimento degli Obiettivi.
7) Gli Indicatori di Economicità e di Performance espresso attraverso un Sistema di Reporting determinano il grado di aderenza del progetto alla Mission Iniziale

Cap2 Problematiche spettacolo dal vivo

" Notte e giorno faticar, per chi nulla sa gradir,
piova e vento sopportar, mangiar male e mal dormir!
Voglio fare il gentiluomo e non voglio più servir" L .Da Ponte

Per spettacolo dal vivo si intendono quelle forme d'arte che avvengono alla presenza di pubblico.
Viene invece utilizzato il termine di spettacolo riprodotto quando la creazione artistica avviene precedentemente rispetto al momento della fruizione dello spettatore.
Ad esempio, nel cinema, le riprese delle varie scene e il montaggio delle stesse, sono realizzate prima che il film sia proiettato nelle sale alla presenza degli spettatori.[48]

.

Esempi di Spettacoli dal Vivo

Spettacoli di Prosa
Spettacoli di Danza e di Balletto
Opere Liriche, Operetta
Concerti ed Esecuzioni Musicali
Recital
Spettacoli di Circo e di acrobazia
Esibizioni di arte varia, fantasismo e prestidigitazione

Lo spettacolo dal vivo, a causa di questa contestualità del cliente/spettatore proprio nel momento in cui si forma il prodotto/spettacolo, comporta una serie di problematiche specifiche che hanno necessità di essere analizzate.

a) *Contemporaneità della produzione e consumazione*: il cliente/spettatore inizia a consumare il prodotto nello stesso momento in cui inizia la realizzazione e termina di consumare quando il prodotto è finito (inizio e fine dello spettacolo).
b) *Imprevedibilità del risultato finale*: lo spettacolo è da considerarsi il prodotto di una serie di attività artistiche e creative, di conoscenze ed esperienze che possono esprimersi in maniera difforme dai risultati attesi.

[48] Argano.L. "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" Franco Angeli 2012 pag16

2.2 L'Opera Lirica: Caratteristiche e Problemi

Circa tre anni fà stavo seduto su una poltrona del bellissimo Teatro Carlo Felice di Genova, mentre aspettavo che iniziasse una delle prove finali con orchestra a cui dovevo partecipare.
Andava in scena l'Opera "Pagliacci" di Ruggero Leoncavallo per la regia e le scene di Franco Zeffirelli.
Io interpretavo la parte di Silvio, ricco fittavolo e amante di Nedda, che verrà ucciso dal marito geloso insieme alla sua bella alla fine dell'Opera.
L'allestimento scenografico era imponente e meraviglioso, addirittura cinematografico.
Zeffirelli aveva realizzato delle scene che richiamavano in qualche modo l'ambientazione del film "La Strada" di Fellini.
Uno spettacolo di quelle proporzioni certamente aveva richiesto notevoli risorse economiche e nel computo finale, tra le voci dei costi artistici, particolare rilievo doveva aver assunto il costo delle prestazioni artistiche esterne.[49]
I cantanti e il Direttore d'Orchestra, (per l'occasione il M° Fabio Luisi, che attualmente ricopre l'incarico di Direttore Principale del Metropolitan di New York), garantirono il pieno successo dello spettacolo.
Il Teatro Carlo Felice, che stava attraversando un periodo di grande difficoltà economica, investendo e mettendo in azione un gran numero di risorse, si attendeva un ritorno d'immagine e di visibilità tale da attirare eventuali sponsor privati.
Aspettando dunque di iniziare le prove, riflettendo cercavo di fare alcune considerazioni sulle caratteristiche dello Spettacolo D'Opera e sulle sue problematiche.
All'interno di tutte quelle macro-attività che producono spettacolo dal vivo, l'Opera Lirica è senza dubbio quella che rappresenta di più lo sviluppo culturale e musicale della nostra nazione.
Il melodramma operistico ha accompagnato il percorso storico della riunificazione dell'Italia e ne è stato la colonna sonora di un pubblico eterogeneo che si è sentito rappresentato dai personaggi e dalle vicende che si svolgevano sul palcoscenico.[50]
Nel secolo scorso fino agli anni Ottanta abbiamo assistito però ad una caduta di interesse verso l'Opera a causa dell'affermarsi di altre offerte di spettacolo dal vivo come ad esempio i grandi concerti rock.

---

[49] Ferrarese P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012 pag 111 e seg.
[50] Brunetti G. e Rispoli M." *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*" Il Mulino 2009 pag 309

Da qualche decennio invece possiamo assistere a una riscoperta della musica lirica da parte di nuovo pubblico, particolarmente motivato ed interessato.

Soffermandoci su quest'aspetto si può convenire che l'Opera Lirica si rivolge a un pubblico particolare, sufficientemente sensibile e dotato di capacità percettive e di discernimento che prescinde dal grado di cultura personale.

Non si tratta, come sostengono alcuni, di un pubblico *elitario* o appartenente a classi sociali elevate ma piuttosto riconducibile trasversalmente a ogni ceto sociale.

L'elemento che accomuna questo pubblico è a mio parere, una particolare sensibilità verso un genere di spettacolo dal vivo che trasmette e rappresenta tutte le arti, anche le più moderne.

La musica, il canto, il balletto, le decorazioni sceniche, gli abiti sontuosi, la fotografia, la pittura e perfino le proiezioni cinematografiche, sempre più presenti negli allestimenti moderni, sono alcune delle forme d'arte che l'Opera Lirica ingloba totalmente.

Il pubblico dell'opera può dunque vedere tutte queste arti rappresentate in un unico contesto.

Questo tipo di pubblico racchiude anche un grande numero di persone prive di conoscenze musicali, ma che inspiegabilmente restano affascinate dal canto lirico, dal suono dell'orchestra, dalle scene e dalle vicende narrate sul palcoscenico.

Semplificando, per rimanere affascinati da uno spettacolo d'opera sono necessari degli elementi oggettivi cosi riassunti:

a) Cantanti con voci meravigliose e capacità attoriali notevoli;

b) Orchestre di grande livello esecutivo e condotte da Direttori di comprovata capacità;

c) Scenografie realizzate con gusto e un impianto registico di grande spessore narrativo;

d) Un contesto strutturale e organizzativo improntato sull'eccellenza tale da guidare lo spettatore in ogni fase del suo rapporto con l'istituzione teatro, proponendogli spettacoli di alto valore e tutta una serie di prodotti accessori, (*bookshop*, caffetteria, *gadgets)*, che renda ancora più piacevole il soggiorno in Teatro.[51]

Lo stesso luogo deputato per realizzare questo meraviglioso spettacolo è di solito un bene architettonico di grande valore si pensi ad esempio al Teatro La Fenice di Venezia o al Teatro Massimo di Palermo che rappresentano essi stessi quanto a bellezza architettonica una parte importante dello spettacolo.

Possiamo affermare, senza voler compiere alcun sacrilegio, che assistere a uno spettacolo lirico è un poco come assistere a una funzione religiosa: lo spettatore si reca in un luogo che per maestosità e bellezza affascina ancor prima che inizi lo spettacolo.

[51] Brunetti G. "*I Teatri Lirici*" Etas Milano

Normalmente anche lo spettatore si prepara indossando abiti da cerimonia o comunque assumendo un atteggiamento di rispetto verso quel luogo.

Lo spettatore inoltre è conscio di essere parte dello spettacolo: tanto è vero che ha ragione chi sostiene la tesi che se un museo può esistere senza che vi siano visitatori, lo stesso non possa avvenire per il teatro.[52]

Quando in gergo teatrale si parla di *quarta parete*, si mette in primo piano la relazione esistente tra attore e spettatore. Senza questa interazione, lo spettacolo dal vivo non si trasmette nella sua forma compiuta poiché l'artista che si esibisce ha bisogno di un rapporto empatico con gli spettatori.

A questo punto possiamo introdurre un tema che importante:

Lo spartito musicale è un bene culturale materiale o immateriale?

La commissione Franceschini (1964-66), istituita per dare una definizione del Patrimonio Culturale Italiano, stabilisce che " un bene culturale è tutto ciò che costituisce testimonianza materiale avente valore di civiltà".

A mio parere, lo spartito musicale diventa bene di grande importanza non solo quando viene preservato come documento culturale, ma anche e forse in maggior misura, quando viene eseguito e rappresentato, se ciò non avvenisse infatti, non potrebbe trasmette i valori culturali, di sentimento, e di appagamento spirituale che il compositore intendeva esprimere.

Inoltre il codice dei beni culturali e di paesaggio (Codice Urbani) del 2004 riprende in mano le tematiche riguardanti i concetti, i vincoli e le azioni di salvaguardia relativi ai beni culturali trascurando di porre dei vincoli di contesto e dei livelli qualitativi entro i quali il bene culturale come l'opera lirica debba essere rappresentata.

Il livello qualitativo dello spettacolo è valutato a posteriori dal MIBAC,[53] quando si valutano i parametri con i quali elargire i Fondi del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) attraverso gli indici di *performance*.[54] Poca attenzione si riserva a priori sui livelli qualitativi e di contesto nei quali l' opera lirica deve essere rappresentata in modo da salvaguardarne i valori artistici e culturali.

Un breve esempio: io credo che tutti i cittadini Italiani protesterebbero qualora una statua di Michelangelo venisse usata in una pizzeria come elemento decorativo. La sua destinazione naturale è chiaramente in un ambiente confinato e protetto, dove poter essere ammirata, studiata e fungere da esempio delle capacità intellettive del genio umano. Mi domando perché la stessa attenzione non venga riservata all'opera lirica. Anch'essa per conservare i suoi valori culturali e artistici ha bisogno di precisi vincoli entro i quali mantenerne le sue peculiarità, cosa che non può avvenire se lo

---

[52] *Brevi note di management delle organizzazioni museali* P. Ferrarese 2010

[53] "*MIBAC acronimo di Ministero beni culturali*"

[54] *"Produttività ed economicità nella gestione degli enti lirici*" Barbara Lunghi in "*I Teatri Lirici*" a cura di G.Brunetti. Etas 2000

spettacolo d'opera viene rappresentato con cantanti mediocri, scene malmesse, orchestra imprecisa e in un contesto di disorganizzazione e pressappochismo.

Purtroppo in certi casi si assiste a un completo travisamento dei valori che lo spartito musicale vorrebbe esprimere, per effetto di interpretazioni realizzate da registi e direttori musicali diametralmente all'opposto di quelli che il compositore desiderava.

Il *target* qualitativo necessario per realizzare uno spettacolo operistico e trasmettere i valori immateriali che questo tipo di Bene Culturale rappresenta, deve essere quindi per forza di cose molto elevato. Per mantenere questo livello di eccellenza è necessario affidarne la messa in scena a istituzioni che, per tradizione, conoscenza, capacità artistiche e professionalità sono in grado di corrispondere ai requisiti richiesti. In Italia questo compito è affidato principalmente alle Fondazioni Lirico Sinfoniche.

Tralasciando la storia e il percorso normativo che hanno portato alla trasformazione degli Enti Lirici da Istituzioni di Diritto Pubblico in Fondazioni di Diritto Privato,[55]possiamo però soffermarci sul fatto che le Fondazioni Liriche sono strutture decisamente complesse nelle quali confluiscono e trovano occupazione un gran numero di persone con specifiche funzioni e professionalità sia nel campo artistico che nel settore amministrativo. Quando lo spettatore compra un biglietto e siede su una poltrona in teatro, fruisce del risultato del lavoro di molti professionisti qualificati.

Bisogna tener conto che in qualsiasi azienda si possono presentare dei cambiamenti tecnologici o strutturali che comportano un ridimensionamento del personale o semplicemente la sostituzione di figure e incarichi; questo nei teatri d'opera si verifica soltanto nei settori di supporto direzionale e non nei settori artistici. Nelle masse artistiche esiste un organico dettato dalla partitura musicale, e ogni professore d'orchestra, ogni corista e ogni solista ha un preciso e insostituibile compito.

Per intenderci, un violinista suona la parte assegnata dal compositore nella partitura e non quella di un altro orchestrale. Sembrano concetti scontati ma nella pratica quotidiana la mancanza di queste conoscenze è frequente e può condurre a commettere errori madornali. Questo dimostra che quando si lavora nel campo artistico e musicale occorre possedere delle competenzae specifiche.

Per formare un valido orchestrale, un corista, o addirittura un cantante solista, sono necessari anni di studio e abnegazione che poche altre professioni possono vantare.

Il corso di studi per conseguire il diploma di violino al conservatorio dura dieci anni e questo titolo rappresenta solo l'inizio di un percorso formativo che richiederà ulteriormente altrettanti sforzi.

Di fatto, il personale artistico di un teatro lirico è costituito da professionisti altamente qualificati e insostituibili proprio in ragione delle caratteristiche del prodotto/opera lirica.

---

[55] "*I Teatri Lirici-da enti autonomi a fondazioni private*"a cura di G.Brunetti- Etas Libri 2000

2.3 La questione dei costi

Esiste la possibilità di produrre uno spettacolo d'opera che risponda con successo alle aspettative del pubblico, garantendo elevati indici di performance e di qualità pur avendo a disposizione un budget economico limitato?[56]

Esiste la possibilità di coinvolgere, artisti affermati, istituzioni pubbliche e private, sponsor privati e operatori turistici, intorno ad un progetto culturale che abbia come obiettivo quello di mantenere vivo l'interesse verso la musica lirica senza dover per questo consumare notevoli risorse economiche?

Le difficoltà economiche in cui versano oggi la gran parte delle Fondazione Lirico Sinfoniche, gli ostacoli che incontrano gli operatori culturali quando procedono al reperimento dei fondi per progetti finalizzati alla messa in scena di opere liriche sembrano dare una prima risposta in senso negativo.

Molto spesso uno dei motivi di riflessione sull'economicità degli spettacoli dal vivo viene dalla cosiddetta "*Sindrome dei Costi*". Questa teoria analizzata da Baumol e Bowen nel 1966, mette in risalto la difficoltà da parte delle imprese di spettacolo dal vivo di raggiungere un effettivo equilibrio economico.[57]

Secondo i due studiosi la prevalenza del capitale umano come fattore produttivo, incide in maniera progressiva sui costi e non è possibile utilizzare il progresso tecnologico per aumentare la produttività e diminuire gli oneri.

Analizzando un quartetto per archi di Mozart emerge che il tempo di esecuzione non è cambiato rispetto al momento in cui fu composto, a meno che non consideriamo l'interpretazione personale che i musicisti danno al brano, perché l'arte di suonare e gli strumenti di produzione usati, cioè gli strumenti ad arco, sono rimasti identici e non hanno subito alcuna trasformazione sostanziale.

La *sindrome dei costi* teorizza che il costo di produzione per beni prodotti in un industria che sfrutta innovazioni tecnologiche non aumenta cosi tanto rispetto al costo di produzione di spettacoli di *performing art* dove il fattore umano è preponderante.

Si verificherebbe secondo questi studiosi l'impossibilità di raggiungere un equilibrio economico-finanziario per gli spettacoli dal vivo e ci sarebbe un ulteriore aggravio dato dal cosiddetto *Income Gap* ovvero l'impossibilità di coprire i costi di produzione tramite i ricavi della gestione caratteristica delle imprese di spettacolo dal vivo. Baumol e Bowen chiamano questa teoria della produttiva stagnante (*productivity lag*) come la "legge della crescita sbilanciata".

---

[56] Ferrarese "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012 pag 168 e seg.

[57] Baumol W.J. Bowen W.G. "*Performing arts: the Economic Dilemma MIT Press*," Cambridge Mass.1966

Oggi questa teoria è considerata anacronistica grazie all'avvento di fattori nuovi.[58] Il primo riguarda l'incremento delle attività accessorie affiancate alla gestione caratteristica delle imprese di spettacolo. Le attività accessorie (ristorazione, vendita di *gadget* e *bookshop)* costituiscono una fonte di reddito compensativa di eventuali margini negativi derivati dalla gestione caratteristica. Un altro motivo che conduce al superamento della teoria della produttività stagnante è costituito dal fatto che un *management* capace può servirsi di nuove tecnologie per le attività di *marketing* e di conseguenza migliorare la capacità di vendita dei biglietti e incrementare l'attività di *fundrising.* In tal modo, seppur indirettamente, la produzione potrebbe giovarsi dell'innovazione tecnologica e verrebbe meno il presupposto iniziale della *productivity lag*.

In aggiunta, la teoria della *sindrome dei costi* non tiene conto della crescita delle sponsorizzazioni private per progetti mirati e sopratutto dell'aumento delle co-produzioni con conseguente riduzione dei costi fissi di produzione.

Un ulteriore motivo di riserva che suscita la teoria di Baumol e Bowen, deriva dall'analisi di alcuni aspetti politico/sociali che interessano lo spettacolo spettacolo dal vivo come l'opera lirica. L'opera lirica è parte integrante del nostro patrimonio culturale immateriale, che messo a disposizione della collettività consente di raggiungere obiettivi quali l'arricchimento formativo/educativo e la crescita sociale. Pertanto il perseguimento di questi obiettivi, sanciti in Italia dalla nostra Costituzione all'Art. 9, legittima i contributi erogati dallo Stato.[59]L'opera lirica rappresenta un *bene meritorio* portatore di benessere sociale e utilità colletiva e pertanto non dovrebbe essere sottoposto alle leggi di mercato bensì inserito in tutta quella serie di attività che lo Stato finanzia perché fondamentali per l'identità culturale e sociale della Nazione.[60]

La legittimazione del contributo statale contribuisce a mitigare le perplessità avanzate sull'economicità delle imprese che si occupano di promuovere la cultura musicale come sono le fondazioni liriche sinfoniche, ma non si può trascurare anche l'indotto economico generato dalla produzione di spettacoli d'opera.[61]

Questa economia indotta costituisce un interessante fenomeno collaterale alla produzione di spettacoli dal vivo che interessa molte imprese che si occupano di forniture teatrali e produzione di

---

[58] Ferrarese P. " *Lineamenti di Report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2012 *pag 129*

[59] " *La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione*" Art 9 Costituzione Italiana.

[60] "*E' possibile curare il morbo di Baumol?*" di Filippo Cavazzoni e Giuseppe Pennisi in IBL briefing paper (sito web dell'Istituto Bruno Leoni) articolo del 1 ottobre 2009

[61] "*Si può convenire che la teoria di Baumol e Bowen non va contestata nell'assunto ma piuttosto "aggirata" proponendo delle innovazioni sulla parte strutturale e gestionale delle imprese di spettacolo dal vivo e introducendo delle forme di marketing avanzate che possono favorire il reperimento di altre fonti di reddito*" nota di Ferrrarese P. nelle correzioni a questa tesi.

strumenti musicali ma anche di ristorazione e sistemazione alberghiera e naturalmente di turismo culturale. La decisione di finanziare l'opera lirica attraverso fondi pubblici dipende infine da quanto "*la somma dei benefici dei benefici sociali generati dall'esistenza e dall'attività delle istituzioni culturali e artistiche eccede in qualche misura la somma dei costi sopportati per tenere il settore in vita e permetterne il funzionamento*".[62]

Alcuni aspetti di sintesi

1) L'Opera Lirica fa parte del Patrimonio Culturale dell'Italia

2) L'Opera Lirica diventa Bene Culturale quando viene rappresentata.

3) La teoria di Baumol e Bowen del 1966 sulla "sindrome dei costi" negli spettacoli di performing art non è più considerata attuale.

4) Lo Spettacolo Operistico per mantenere la definizione di Prodotto culturale deve puntare ad una elevata qualità realizzativa

5) Lo Spettacolo Operistico è uno spettacolo che impiega per la sua realizzazione un elevato numero di persone, la maggior parte delle quali insostituibili ed altamente qualificate.

[62] Trimarchi M."*Economia e Cultura*" Franco Angeli 1993 pag 42

Parte seconda Progetto D.Giovanni tra storia e Attualizzazione

Cap.3 Brevi cenni Storici e Musicali sul Don Giovanni di Mozart/Da Ponte

" Non si picca se sia ricca se sia brutta se sia bella,
purchè porti la gonnella, voi sapete come fa" L. Da Ponte

3.1 Come nasce la figura di Don Giovanni?

Alcuni storici come Spini e Castro concordano nel dire che il termine *libertino* nasce nella metà del 1500 quando sul finire del regno di Filippo II in Spagna si afferma all'interno del mondo aristocratico una certa voglia di rivalsa nei confronti dei soprusi e dell'accentramento di potere che aveva esercitato l'Imperatore spagnolo. [63]

Questa rivalsa può essere descritta come un'insofferenza crescente verso il potere dell'impero centrale e della chiesa rea a sua volta di averne assecondato o addirittura guidato la mano.

Una voglia di libertà insomma agitava la nobiltà e l'aristocrazia spagnola che si traduceva nel criticare i dettami religiosi e in un distacco verso tutte quelle leggi che opprimevano il libero pensiero.

Questo movimento d'idee porta alla creazione del termine "*libertino*" inteso nell'accezione di colui che desidera maggiore libertà di arbitrio e di scelta nel proprio modus vivendi.

L'appellativo di *libertino* viene dato a colui che si oppone all'accentramento del potere in mano al sovrano e *libertino* è anche chi si oppone allo strapotere religioso nella dettatura di regole comportamentali sempre più stringenti.

L'uomo comune rimase però particolarmente affascinato dal fatto che quest'agognata libertà si traducesse anche in una condotta sessuale al di fuori degli schemi imposti dalla morale religiosa, onde per cui, nel tempo il termine *libertino* viene ricondotto alla sola accezione di colui che vive la propria sfera sessuale in maniera dissoluta e senza regola alcuna. [64]

Questa voglia di libertà, portò a mitizzare e ammirare coloro i quali per primi si oppongono al potere centrale e si resero protagonisti di episodi coraggiosi di ribellione.

---

[63] Spini G."*Disegno Storico della Civiltà*" Ed Cremonese 1963 Vol II, A. Castro, *La realidad histórica de España*, Mexico, 1954, trad. it. *La Spagna nella sua realtà storica*, Firenze, 1955, p. 453.

[64] Macchia G."*Vita avventure e morte di Don Giovanni*" (Adelphi 1966) e F.D'Amico, "*Intorno al Don Giovanni*"(Bulzoni Editore Roma 1978),

Il successivo passo fu la creazione di un personaggio di fantasia che richiamasse a sè questi ideali. La creazione del personaggio mitico di *Don Giovanni*, questo seduttore affascinante che si serve di ogni mezzo per compiere le sue conquiste, che non arretra di fronte a chicchessia, che si fa beffa dei precetti religiosi e morali e che alla fine viene trascinato all'inferno, è dunque sicuramente il frutto di un lungo processo di metabolizzazione di diversi intendimenti filosofici e di pensiero che dall'inizio del 1600 avevano interessato la cosiddetta "intellighenzia" europea.[65]

Avevano fatto capolino ormai, anche nei salotti letterari e negli incontri di pensatori, nuove idee che prendevano in considerazione una maggiore libertà di arbitrio nello scegliere lo stile di vita da intraprendere. Argomenti come la messa in discussione dei dettami religiosi e dei precetti morali, abbracciare il rifiuto di vivere secondo schemi predefiniti, prospettare una vita dove il piacere terreno poteva essere già appagante senza dover aspettare il paradiso ultraterreno, erano molto di moda nel secolo dei lumi.

Ma ora che si avvertiva la necessità di riordinare questi pensieri, diventava di primaria importanza individuare un paladino, un eroe appunto forte e combattivo che diventasse il simbolo delle nuove idee e che con i suoi comportamenti si facesse portavoce della nuova spinta culturale.

Bisognava dunque trovare il modo di affidare a un protagonista letterario queste tematiche senza esporsi in prima persona poiché in caso contrario si sarebbe potuto andare incontro a censure e proscrizioni.

Nei salotti culturali iniziò quel processo identificativo di una figura letteraria che potesse corrispondere ai desiderati tratti di questo nuovo eroe.

Doveva essere un eroe nobile e colto, dai comportamenti eleganti e fascinosi, dotato di una capacità di seduzione e di uno charme fuori dal comune, ma allo stesso tempo in grado di compiere gli atti più spregevoli senza alcun timore di conseguenze o di incorrere nella punizione legale e morale.

Inoltre se si voleva che questo ipotetico eroe fosse un libertino incorreggibile, un seduttore di vergini fanciulle e di donne sposate, un ateo senza alcun altro credo che il raggiungimento del proprio godimento personale, bisognava quasi assimilarlo ad una figura demoniaca.

Secondo Kierkegaard, *Don Giovanni* è l'espressione del *Demoniaco Sensuale* che agisce senza preparazione, senza tempo, senza progetto.[66] Vedere, desiderare e amare sono azioni che avvengono contemporaneamente animate da un desiderio immediato di appagamento dei desideri erotici.

---

[65] "*Don Giovanni è divenuto un eroe, un eroe del male, allegro procuratore di lacrime e di lutti che scateneranno i fulmini e il castigo celeste. L'Ateista Fulminato il Dissoluto Punito. Un eroe che prende il posto di Orlando e dei grandi spadaccini delle chanson de geste i quali uccidevano un gran numero di nemici così come Don Giovanni conquista le sue donne.*" Macchia G. ."*Vita avventure e morte di Don Giovanni*" (Adelphi 1966) pag 40

[66] Kierkegaard "*Don Giovanni*" Bur 2006. e Kierkegaard "*Diario del Seduttore*" Rizzoli 2003

"dietro il grande trasgressore delle regole del matrimonio-ladro di donne, seduttore di vergini, vergogna delle famiglie e insulti per i mariti e per i padri- traspare un altro personaggio: colui che è attraversato suo malgrado, dalla raccapricciante follia del sesso. Dietro il libertino, il perverso"
Michel Foucault *La volontà di sapere, storia della sessualità.* Feltrinelli 2001 pag 39

Quindi questa figura, questo eroe al quale attribuire ogni malefatta e ogni pericolosa idea nuova, doveva avere queste caratteristiche soprannaturali, addirittura luciferine.[67]

Per questo dall'inizio del 1600 ebbero grande successo quei racconti, orali e scritti, di ratti di fanciulle o di ribalderie compiute da un ipotetico cavaliere diabolico, abile nella spada quanto nella parola, che disprezzava ogni ipotesi di ravvedimento e godeva nel compiere misfatti sempre più gravi.[68] Addirittura già circolavano fra la gente comune delle leggende e dei racconti di fantasia che vedevano come protagonista dei personaggi che anticipavano i tratti e le caratteristiche di *Don Giovanni.*

Per concludere dunque possiamo dire che la creazione della figura del libertino, del "*burlador*" che catalizza nel suo modo di agire e di pensare tutte queste nuove idee e le difende fino alla fine, non sono altro che il frutto dell'inevitabile progresso del neonato Illuminismo.

Il merito di aver creato il personaggio di *Don Giovanni* viene attribuito al frate spagnolo Tirso da Molina che nel 1630 scrive il dramma *El burlador de Sevilla* e diventa automaticamente il precursore per altri autori che creeranno altri capolavori ispirati a questo personaggio leggendario.[69]

Di questi meravigliosi capolavori è bene citare almeno quelli che sono stati basilari per Mozart e Da Ponte nella stesura del loro "*Don Giovanni*".[70]

-Nel 1665 Moliere mette in scena "*Don Giovanni ovvero il convitato di Pietra*".

-Nel 1736 Goldoni completa la sua versione con il titolo di "*Don Giovanni Tenorio*".

---

[67] Matassi E." *Kierkegaard, El Don Juan de Mozart y el Demoniaco*" Itamar 2011

[68] "*il primo dramma in musica su Don Giovanni che conosciamo è L'empio Punito" musica di Melani e libretto di Acciaiuoli che venne rappresentato a Roma a Palazzo colonna il 17 febbraio 1669*" Macchia G. ."Vita avventure e morte di Don Giovanni" Adelphi 1966

[69] "*Tirso l'inventore ha messo in opera un sistema di forze le cui diverse combinazioni possibili sono così numerose, che non hanno mai smesso di provocare altri inventori [..] essi hanno creato ogni volta un nuovo Don Giovanni; ma queste creazioni successive non sono risultato di un semplice gioco combinatorio; ognuna di esse riflette un pensiero originale che si prova e si inventa al contatto d'uno schema singolarmente ricco di virtualità*" Jean Rousset " *Le mythe de Don Juan*" trad it. Pratiche editrice, Parma 1978

[70] Macchia G."*Vita avventure e morte di Don Giovanni*" Adelphi 1966

-Nel 1787, pochi mesi prima che Mozart finisca di completare la sua opera, è il compositore Gazzaniga che compone e fa rappresentare "*Don Giovanni o il convitato di pietra*" utilizzando il libretto di Bertati che servirà in seguito a Da Ponte come base per realizzare il suo libretto. [71]

Queste diverse interpretazioni della figura di *Don Giovanni* hanno tutte un comune denominatore rappresentato dal monito che viene fatto agli uomini di perseguire un ideale comportamentale diverso e sicuramente più probo rispetto a quello del "*Burlador*".

Se si sceglie per la propria vita un ideale anarchico, di stampo ateista e animato dal desiderio di conquista di ogni tipo di piacere, ecco che arriverà la punizione dall'aldilà.

Con questo escamotage si può tranquillamente parlare di temi che incontrerebbero fatalmente una immediata censura.

E' lui *Don Giovanni* il dissoluto, l'ateo, il miscredente, il fascinoso seduttore di vergini e maritate, l'assassino del commendatore, il licenzioso e lussurioso. E' lui il colpevole che pensa e agisce al di fuori di ogni regola, non certo lo scrittore che ne narra le vicende.

Alcuni autori sostengono che, proprio per questi comportamenti, egli verrà punito dalla giustizia ultraterrena , e, per meglio avvalorare questa tesi , la punizione viene già evocata nei titoli delle opere stesse, ad esempio *il dissoluto punito*.

Per Tirso Da Molina la figura di *Don Giovanni Tenorio* è impregnata di un certo misticismo religioso, di un senso di colpa utile ad avvalorare la tesi precedente e cioè che, narrando le avventure di *Don Giovanni* e condannandone i comportamenti, si possono affrontare temi ormai di uso comune senza incorrere in punizioni (queste reali) da parte della censura. [72]

Moliere compie un passo in avanti e spinge il suo *Don Giovanni* addirittura a farsi gioco e irridere le ombre dell'aldilà.[73]

Introduce la sfida continua che Don Giovanni propone a chi gli si para davanti per ostacolare i suoi progetti, una sfida che termina inevitabilmente con il soccombere dello sfortunato sfidante.

Don Giovanni diventa un antieroe, dotato di fascino e carisma fuori dal comune, è un abile spadaccino e soprattutto non teme la morte, caratteristica questa che lo mette su un altro piano nei confronti dei comuni mortali.

---

[71] A.Einstein ",*W.A.Mozart il carattere e l'opera*" (New York 1945 trad RicordiMilano 1955)

[72] Macchia G."*Vita avventure e morte di Don Giovanni*" Adelphi 1966

[73] *Moliére: Don Giovanni, Mo*lière, a cura di D. Gambelli e Dario Fo. Don Giovanni, Introduzione, Cronologia, Notizie sull'opera, Venezia, Marsilio, 2011.

Alcune celebri Opere Teatrali, Musicali e di Letteratura sul Don Giovanni antecedenti il Don Giovanni di Mozart

- 1630 - *L'ingannatore di Siviglia e il convitato di pietra*, commedia di Tirso de Molina
- 1651 - *Il nuovo risarcito convitato di pietra*, dramma per musica di Giovan Battista Andreini
- 1652 - *Il convitato di pietra*, dramma di Onofrio Giliberto, stampato in Napoli per Francesco Savio, disperso
- 1665 - *Don Giovanni o Il convitato di pietra*, tragicommedia di Molière
- 1736 - *Don Giovanni Tenorio*, tragicommedia di Carlo Goldoni
- 1761 - *Don Juan*, balletto di Christoph Willibald Gluck
- 1776 - *Il convitato di pietra ossia Il dissoluto*, opera buffa di Vincenzo Righini
- 1787 - *Don Giovanni o sia Il convitato di pietra*, opera di Giuseppe Gazzaniga

fonte Enciclopedia della Musica Utet

Gazzaniga insieme con il librettista Bertati, propongono un *Don Giovanni* in linea con l'opera di Tirso da Molina e Moliere.

Il ruolo del protagonista è affidato alla voce di tenore, probabilmente per delinearne un aspetto giovanile e vengono ben definiti anche gli altri personaggi della vicenda come *Donna Anna*, che però uscirà di scena dopo la morte del commendatore, il servitore *Pasquariello*, che in Mozart diventerà *Leporello*, i giovani sposini *Maturina* e *Biagio*, che diventeranno *Zerlina* e *Masetto*, e *Donna Elvira* che però qui non presenta quel carattere determinato e combattivo che troviamo in Mozart-Da Ponte.

L'opera di Gazzaniga risulta certamente insieme con l'opera teatrale di Goldoni la fonte ispiratrice del lavoro del duo Mozart-Da Ponte.[74]

Non bisogna però dimenticare il *Don Giovanni* mozartiano è considerato un capolavoro artistico che oltrepassa l'ambito musicale, teatrale e letterario.

Il genio di Salisburgo in coppia con Da Ponte ha consegnato alla storia un'opera che racchiude in se molteplici aspetti di spunto filosofico, letterario, sociale e appunto musicale e teatrale e ha rilanciato il mito di Don *Giovanni* che nella seconda metà del Settecento era ormai in fase di declino.[75]

E se Foucault sostiene che il prestigio del *Don Giovanni* resiste al tempo perché è sinonimo di perversione,[76] e altri, come ad esempio Macchia, mettono in risalto l'erotismo di *Don*

[74] Farinelli A. "*Don Giovanni*" Bocca editori 1946

[75] "*A differenza di Faust di Amleto e di Don Chisciotte, che sono nati da opere letterarie e non avuto bisogno delle opere di Gounod. Di Thomas.e di Massenet per eternarsi, il mito di Don Giovanni non esisterebbe nemmeno senza l'Opera di Mozart."* Mila M. "*Lettura del Don Giovanni di Mozart"* Bur 2011

Giovanni,[77]non si può non condividere il pensiero di Massimo Mila che in "*Lettura del Don Giovanni"* attribuisce le ragioni del successo alla modernità musicale e teatrale del *Don Giovanni* e vede Mozart e Da Ponte molto attenti a soddisfare le aspettative sempre più esigenti del pubblico.[78]

Un pubblico che esigeva all'epoca una sempre maggiore essenzialità e una diversificazione dal barocchismo che caratterizzava le opere che andavano in scena al finire del 1700.

L'immediatezza del linguaggio di Da Ponte e l'essenzialità geniale della musica di Mozart, sono un connubio vincente corroborato da alcuni colpi d'ala di grande effetto teatrale e scenico.

La scena finale del *Don Giovanni,* con la ricomparsa del *Commendatore* padre di *Donna Anna,* ucciso da *Don Giovanni* nel primo atto, è una delle scene teatrali più belle mai scritte. Il tema orchestrale utilizzato per descrivere l'arrivo del Commendatore è musicalmente di grande effetto.[79]

Il succedersi incalzante di vicende e cambi di ritmo teatrale, dove la musica svolge un ruolo essenziale nel caratterizzare le azioni dei personaggi, provoca nel pubblico un senso di appagamento ai propri desideri teatrali e musicali che portano dunque a un successo finale indiscutibile.

Se la prima di Praga ebbe molto successo, l'edizione presentata a Vienna non incontrò il favore del pubblico, "*troppo forte per i nostri viennes*i", avrebbe sentenziato l'imperatore o, secondo Da Ponte, addirittura "*non piacque*": fu rappresentata soltanto per quindici recite (l'ultima il 15 dicembre) e non riapparve più a Vienna se non dopo la morte del suo autore (precisamente nel 1792, ma in tedesco e in un teatro minore) e all'Opera di corte non prima del 1798.[80]

Alcuni sostengono che questo fu dovuto alle caratteristiche del pubblico Viennese apertamente conservatore e che probabilmente non apprezzava le idee espresse nel *Don Giovanni*.

L'edizione viennese si segnala per una serie di modifiche apportate per venire incontro alle istanze dei cantanti, e forse al gusto del pubblico di corte. La parte più toccata da queste modifiche fu il secondo atto, con l'eliminazione dalla scena X dell'aria di *Don Ottavio* "*Il mio tesoro intanto"*, che

---

[76] "*La volontà di sapere, Storia della sessualità*" Foucalt M. ed Feltrinelli 2010

[77] "*La crudeltà legata all'erotismo, espressione totale dell'essere, il suo andare diritto allo scopo coraggiosamente, lo fanno un antieroe che il pubblico ama[….] Si disse che l'amore è un frutto del XII secolo. Ma nel Seicento si invento l'erotismo con tutte le sue degenerazioni e la sua follia: si inventò Don Giovanni".* Macchia G."*Vita avventure e morte di Don Giovanni*" Adelphi 1966

[78] Mila M. "*Lettura del Don Giovanni di Mozart"* Bur 2011

[79] "*Il Commendatore appare sullo schianto tremendo di due accordi della intera orchestra, alla quale sono aggiunti tre tromboni[…]Scandendo gli intervalli della triade di re minore suona con voce cavernosa la prima ingiunzione della Statua: Don Giovanni a cenar teco M'invitasti e son venuto! Subito vediamo una delle carettirstiche del canto ultraterreno del Commendatore"* Mila M. "*Lettura del Don Giovanni di Mozart"* Bur 2011 pag 284

[80] "*Andò in scena e deggio dirlo? Il Don Giovanni non piacque! Tutti salvo Mozart, credettero che vi mancasse qualche cosa. Vi si fecero delle aggiunte, vi si cambiarono delle arie, si espose di nuovo sulle scene, e il Don Giovanni non piacque! E che ne disse l'Imperatore?-L'opera è divina: è forse più bella del Figaro, ma non è cibo pei denti dei viennesi. Raccontai la cosa a Mozart, il quale rispose senza turbarsi:-Lasciam loro tempo da Masticarlo*" Da Ponte . *Estratto delle Memorie*, a cura di Lorenzo della Chà, Milano: Edizioni Il Polifilo

venne sostituita con quella, di carattere simile ma vocalmente meno esposta, "*Dalla sua pace"*. L'intervento successivo riguardò la parte di *Donna Elvira*. Sollecitato anche qui, pare, da una richiesta della cantante, che era la celebre Caterina Cavalieri, Mozart compose l'aria "*mi tradì quell'alma ingrata"*, preceduta dal recitativo accompagnato "*In quali eccessi, o Numi*" e situandola nel secondo atto subito prima della scena del cimitero (scena Xe). Inoltre abbiamo l'introduzione di una scena volutamente sfarzesca tra *Zerlina* e *Leporello* che però non ha avuto successo nella tradizione esecutiva mentre è ormai consuetudine accettata conservare entrambe le arie di *Don Ottavio* e quella aggiunta di *Donna Elvira*. [81]

La versione viennese è importante soprattutto per le questioni riguardanti il finale dell'opera. Sembra che Mozart pensasse, e forse in alcune recite anche praticasse, di sopprimere la "scena ultima", nella quale tutti i personaggi, salvo *Don Giovanni* e il *Commendatore*, ritornano in scena per commentare l'accaduto attraverso il *Sestetto* "*Questo è il fin di chi fa mal*" nel quale il comportamento di *Don Giovanni* viene stigmatizzato. Nella partitura questo taglio fu prima apportato e poi riaperto, con il ripristino del sestetto conclusivo; che dunque, sia musicalmente sia architettonicamente, corrisponde tanto alle prime quanto alle ultime intenzioni dell'autore.[82]

La discussione sull'opportunità di eseguire o meno questo sestetto finale ha generato intensi dibattiti tra musicisti e studiosi e tuttora è argomento di dibattito quando si esegue il *Don Giovanni*.[83]

Tornando al discorso sull'insuccesso viennese del *Don Giovanni*, probabilmente ciò dipese dal fatto che il pubblico di Vienna non era pronto a un messaggio musicale e teatrale cosi innovativo al contrario di quello di Praga che ne decretò invece il successo.

Il romanticismo era alle porte ma ancora lo " Sturm und Drang" non era pervenuto dalle parti del Danubio in maniera cosi evidente.

Fortunatamente il *Don Giovanni* incontrò con il passare del tempo un crescendo di opinioni favorevoli che hanno portato a farne una delle opere più rappresentate e amate dal pubblico.

---

[81] " *La versione utilizzata per la messa in scena del Don Giovanni oggetto di questa tesi ha previsto il ripristino del duetto "per queste due manine*" tra Zerlina e Leporello.

[82]" *La questione non è senza importanza: giacché, a tacer del fatto che nella prassi esecutiva soprattutto viennese e tedesca dell'Ottocento e del primo Novecento questo taglio fu mantenuto, mentre oggi lo si ritiene impraticabile al punto da portare al fraintendimento radicale dell'opera tutta, essa riguarda da vicino un problema sostanziale legato al significato del Don Giovanni: ossia il suo essere un'opera inafferrabilmente sospesa fra tragedia e commedia, o più precisamente un ripensamento globale, a tutto tondo, dell'opera buffa, alla cui tradizione si riferisce, e dell'opera seria, di cui proprio il finale, anche esteriormente, è lo specchio sommamente ma necessariamente ambiguo" Sablich Sergio-Libretto di sala per il Don Giovanni 2002.*

[83] "*Adorno rimproverò il celebre Direttore Klemperer per aver inserito in una incisione il finale. A questo rimprovero rispose Hildesheimer che trova opinabile il fatto che Mozart abbia dato il benestare al taglio[….]Gustav Mahler nelle sue mirabili esecuzioni del Don Giovanni, lo terminava sulla catastrofe[…] è una questione di temperamento convinzioni personal.Artisti radicali come Mahler, Schomberg o Berg saranno stati inclini a preferire la soluzione tragica del dramma. Un artista come Stawinsky, per esempio, avrebbe sentito l'amputazione della chiusa come un sopruso intollerabile"* Mila.M "*Lettura del Don Giovanni*" op cit

Perfino grandi compositori e scrittori ne hanno parlato come di un capolavoro assoluto.
Rossini ad esempio, alla domanda su quale opera preferisse, rispose senza alcun dubbio che l'opera di cui il teatro non può fare a meno fosse appunto il *Don Giovanni*.
Goethe che vedeva in Mozart l'unico in grado di musicare il suo *Faus*t scrive a Schiller che il Don *Giovanni* rappresenta un caso irripetibile di arte sublime.
Oggi possiamo argomentare che quando il 29 ottobre del 1787 a Praga viene rappresentato per la prima volta il Don Giovanni Mozartiano, il pubblico presente assiste non solo alla nascita di un nuovo rivoluzionario modo di intendere l'opera lirica ma anche alla genesi della sintesi in musica di molteplici moti di pensiero che avevano fatto capolino sul finale del mille e settecento e che vedranno il definitivo affermarsi nel 1800.
La genesi di un miracoloso sposalizio fra musica e parole che non ha eguali nella storia dell'opera.
Il merito di questo "miracolo musicale", come detto prima, si deve ripartire tra Mozart e quella figura incredibile di letterato, librettista e altro che risponde al nome di Lorenzo Da Ponte.
Da Ponte è sicuramente la figura chiave capace di dare la risposta al perchè di tanto successo.

3.2 *Lorenzo Da Ponte*

> *"Da Ponte fu uno di quei personaggi che l'Italia del XVIII secolo esportava nel mondo: uno della stirpe dei Cagliostro e dei Casanova, geniali e libertini, avventurieri e poeti, capaci di procurarsi tanto di fama e amori, quanto di risentimenti e veleni. Sempre al centro dell'attenzione, attivissimi ed inquieti, audaci e ingenui, condannati alla fuga e al peregrinare senza pace da un luogo all'altro, ma, alla fine, anche in grado di congegnare la propria vita come un grandioso spettacolo teatrale e come ricerca, pur fra mille infingimenti, della libertà" Massimo Mila "lettura del Don Giovanni"*
> "Le soste inquiete di un vagabondo geniale" A proposito di Lorenzo Da Ponte, di Riccardo Insolia-Storia della letteratura europea on line- www.girodivite.com

Il vero nome di Lorenzo Da Ponte era Emanuele Conegliano figlio di un ebreo venditore di pellame.
Quando il padre decise di abbracciare la fede cattolica insieme con i figli, all'allora adolescente Emanuele fu posto il nome di Lorenzo da Ponte dal nome del Vescovo di Ceneda che celebrò il battesimo e che si assunse l'incarico di farlo studiare.[84]
Nel 1773 Da Ponte fu ordinato sacerdote ma non svolse mai le funzioni sacerdotali.
Si distinse da subito invece nell'attività d'insegnante mostrando grandi doti di comunicatore.

[84] Lanapoppi L. "*Lorenzo da Ponte- Arti amori e avventure di un grande Viaggiatore*" Marsilio 1997

Lorenzo da Ponte ebbe fama per le sue avventure galanti e pare che, proprio a causa di una relazione amorosa con una nobildonna Veneziana dalla quale ebbe un figlio, egli dovette scappare e rifugiarsi prima a Venezia in casa di un'amante e poi a Gorizia da dove intraprese il viaggio che lo portò a Vienna. [85] Altri autori sostengono che la causa della fuga fu un suo discorso in un dibattito pubblico al seminario di Treviso dove si erse a difesa delle idee illuministe.[86]

Nel 1782 Lorenzo Da Ponte arrivò a Vienna e grazie a una raccomandazione di Salieri ebbe l'incarico di librettista dei teatri imperiali, incarico che mantenne per dieci anni.

Dell'incontro con Mozart sappiamo poco, molto probabilmente si conobbero grazie al barone Wetzlar conoscente di entrambi.

Di questo incontro conosciamo il resoconto fatto da Mozart nelle lettere al padre e nelle quali si auspica di collaborare in futuro con Da Ponte.[87]

La collaborazione avvenne e nacquero tre capolavori unici: *Nozze di Figaro*, *Cosi fan tutte* e appunto *Don Giovanni*.

Anni dopo la moglie di Mozart, Constance, rivelò che il marito riteneva importantissimo l'apporto dato da Da Ponte nella riuscita delle opere da lui composte.[88]

Delle qualità ineludibili di Da Ponte librettista sono state scritte molte pagine però possiamo senz'altro aggiungere che Da Ponte comprese più di chiunque altro che il libretto d'opera deve essere un contenitore nel quale riversare i molteplici e complessi aspetti che contribuiscono alla creazione di quella meravigliosa forma d'arte che è l'opera lirica.[89]

---

[85] Zagonel G. "*Lorenzo da Ponte- La straordinaria vita del Poeta di Mozart tra Venezia e New-York*" De Bastiani 2010

[86] *"Il tema del dibattito pubblico che causò la precipitosa fuga era inerente lo stato sociale.Ovvero si doveva argomentare se la civiltà basata sulla Chiesa e sullo Stato fosse la sola a dare felicità all'uomo.*
Questo tipo di argomenti conducevano i dibattiti su strade impervie e pericolose, che potevano portare dopo accese discussioni ad accuse di turbamento dell'ordine pubblico , cosa che avvenne proprio con Da Ponte che appunto fu posto sotto processo a causa dei suoi interventi nel dibattito e dovette fuggire in tutta fretta da Treviso.
Negli atti del processo Da Ponte viene descritto come uno che "scrive bene ma pensa male". Hodeges Sheila "*Lorenzo da Ponte-la vita e i tempi del librettista di Mozart*" Kellermann Editore 2008

[87] "Già nel 1783 Mozart scrive al padre: «*Qui come Poeta abbiamo un certo abate Da Ponte. Ora è terribilmente occupato con le correzioni in teatro e deve scrivere per obligo un libretto completamente nuovo per Salieri: prima di due mesi non sarà pronto. Mi ha promesso di scrivermene uno nuovo; ma chissà se potrà – o vorrà! – mantenere la parola. Lei sa bene quanto i signori italiani siano in apparenza cortesi! Basta, li conosciamo. Se è d'accordo con Salieri, non avrò mai un libretto finché campo. Ed invece io ho un gran desiderio di esibirmi anche in un'opera italiana».* Aleramo Lanapoppi " *Lorenzo Da Ponte. Realtà e leggenda nella vita del librettista di Mozart*" Venezia, Marsilio, 1992.

[88] A.Einstein "*W.A.Mozart il carattere e l'opera*" (New York 1945 trad Ricordi Milano 1955)

[89] "*Verità drammatica, trasparenza, senso del teatro, comprensione delle esigenze musicali dei cantanti e del compositore sono dati di fatto che depongono tutti a favore del lavoro di Da Ponte librettista. Egli dimostrò di aver compreso perfettamente un elemento fondamentale di quella complessa operazione creativa a più mani che è l'opera lirica: il libretto deve essere uno scheletro capace di ricevere compiutezza artistica e verità psicologica dalla musica, la quale a sua volta proprio da quelle parole, da quei metri, da quelle situazioni teatrali inevitabilmente deve prendere spunto e vita*." Insolia R. "*Le soste inquiete di un vagabondo geniale*" Storia della Letteratura Europea On Line 2013

"*al di là dell'irripetibile e fortunato sodalizio con il genio assoluto di Mozart, dai libretti di Da Ponte si evince una profonda conoscenza del teatro e una capacità di sintesi ed efficacia letteraria che non trovano pari in altri librettisti d'opera*." Luigi Lunari [90]

3.3 *L'idea di comporre il Don Giovanni*

Il sodalizio artistico che Da Ponte strinse con Mozart iniziò quando l'Imperatore Giuseppe II volle che Da Ponte affiancasse Mozart nella realizzazione di un'opera tratta da una piece teatrale di Beaumarchais "*Le Mariage de Figaro*". Così *Le nozze di Figaro*, finita di comporre il 29 aprile, fu messa in scena al Burgtheater di Vienna, il 1º maggio, 1786. Ottenne un tale successo che l'imperatore dovette emanare un decreto per limitare le richieste di bis, in modo che le recite non si protraessero per troppo tempo.

Nel dicembre del 1786 a Praga venne data alle scene l'Opera *Le nozze di Figaro* che rimase in cartellone tutto l'inverno riscontrando anche qui un incredibile successo.[91]

Il 19 Gennaio del 1787 Mozart ritorna a Vienna per assistere ancora a delle repliche di *Nozze di Figaro* ma rimase sconcertato quando l'imperatore durante una recita si mise a sbadigliare.

Lo sbadiglio dell'imperatore equivaleva a far interrompere le successive rappresentazioni dell'opera in questione con conseguente mancato introito per il compositore.

L'interruzione delle rappresentazioni viennesi delle *Nozze* comportò quindi per Mozart la forzata rinuncia a guadagni fondamentali per le sue casse notoriamente in deficit e la decisione anche questa forzata di comporre al più presto una nuova opera prima che l'oblio dei successi ottenuti con le *Nozze di Figar*o potesse interrompere la sua carriera di compositore. Mozart si rivolse quindi a Da Ponte pregandolo di preparare un nuovo libretto nel più breve tempo possibile.[92]

Quando inizia a scrivere il libretto del *Don Giovanni*, Da Ponte era impegnato contemporaneamente con la stesura di altri due libretti per altrettanti compositori.

Per Salieri stava scrivendo il libretto di "*Axur re d'Ormus"* e per Martyn i Soler il libretto de "*L'Arbore di Diana*".

---

[90] Lunari L. nell'introduzione a "*Lorenzo da Ponte: tre libretti per Mozart"* di Lecaldano Rizzoli 1990

[91] "*guardavo con piacere come la gente avesse trasformato tutta la musica del mio Figaro in controdanze e allemande ballando cosi intimamente soddisfatti, perchè non si parla altro che di Figaro, non si suona ne si soffia ne sic anta o si fischia altro che Figaro; non si va a nessun'opera altro che a Figaro, eternamente Figaro; certo è un grande onore per me*" Da una lettera di Mozart all'amico Von Jaquin del 17 Gennaio 1787

[92] Mila M "*Lettura del Don Giovanni di Mozart*" Bur 2011

Usava ricorrere a una battuta descrivendo la sua frenetica attività "*la mattina scrivo per Salieri,la sera per Martyn e la notte per Mozart"*. Sicuramente Da Ponte riteneva molto più appagante impegnarsi nella stesura del libretto per il Don Giovanni. [93]

La nuova opera doveva andare in scena a Praga nell'ottobre 1787 e dai resoconti storici Da Ponte ebbe l'incarico da Mozart di un nuovo libretto nella primavera.[94]

La scelta del soggetto dipese molto probabilmente dalla conoscenza di un modello ispirativo recente e cioè il *Don Giovanni o Convitato di Pietra* del compositore veronese Giuseppe Gazzaniga su libretto di Bertati che aveva ottenuto un discreto successo a Venezia al Teatro di San Moisè all'inizio del 1787.

Da Ponte dunque si mette al lavoro e utilizzando il testo originale di Tirso da Molina, il testo della commedia di Goldoni e il libretto di Bertati per l'opera di Gazzaniga, compie un lavoro di sintesi improntato sull'essenzialità e sull'efficacia drammaturgica e teatrale.[95]

Il grande "*senso del teatro*" di Da Ponte viene fuori proprio nel dare una maggiore ampiezza alla vicenda trasformando l'atto unico previsto da Bertati in due atti con l'aggiunta di scene e recitativi.[96]

Non si deve tralasciare di annotare inoltre che probabilmente la scelta sul testo del *Don Giovanni* nasceva anche dalla necessità di Mozart di creare un ruolo per il cantante Luigi Bassi che tanto bene aveva interpretato il ruolo del conte nelle *Nozze di Figaro* a Praga e che certamente corrispondeva in pieno all'interprete ideale per un ruolo nobile ed elegante.[97]

Da Ponte e Mozart affidarono alla voce di baritono il ruolo di *Don Giovanni* affidata al tenore invece nella versione di Gazzaniga.

Questo per dare al personaggio di Don Giovanni una profondità di pensiero e connotarne le azioni affinché fossero derivate da una matura consapevolezza e non dalla baldanza e dall'irruenza irriflessiva caratterizzate dalla giovane età cui si fa corrispondere normalmente nelle opere la voce di tenore.[98]

---

[93] Da Ponte L. *Estratto delle Memorie*, a cura di Lorenzo della Chà, Milano: Edizioni Il Polifilo

[94] Abert H. *"W.A.Mozart"* Breitkopf und Hartel –Il Saggiatore 1984

[95] "*il ruolo di Da Ponte è riconosciuto come decisivo per la creazione di intere scene dell'opera come il quartetto del primo atto e il finale sempre del primo atto ma anche più della metà del secondo atto*" a tal proposito si veda Mila "Lettura del Don Giovanni"

[96] "*non soltanto il finale del primo atto è invenzione di Da Ponte; egli dovette riempire anche più della metà del secondo atto[…] sbrigò tale compito ricorrendo a una serie di indugi e differimenti: la seconda seduzione di Donna Elvira col cambio di costume sotto il balcone[….] non sono altro che goffi espedienti ma non per Mozart. Senza questi non avremmo il meraviglioso terzetto, la seranata di Don Giovanni, e il grandioso sestettonel quale tanto dolore e tanta dignità trovano la loro espressione*" Einstein "*W.A.Mozart il carattere e l'opera"* Ricordi 1955

[97] Mila M "*Lettura del Don Giovanni di Mozart*" Bur 2011 pag 92

[98] *" la vocalità del ruolo di Don Giovanni e di Leporello è un argomento che suscita molte discussioni in sede di casting. Alcuni Direttori Artistici ritengono sia meglio affidare il ruolo di Leporello a un Basso e quello di Don Giovanni a un Baritono, altri l'esatto contrario. Personalmente ritengo che non importa il tipo di voce quanto il*

Da Ponte ha finalmente di fronte a sè un soggetto con il quale esprimere le proprie idee tardo illuministe e ormai proiettate nel romanticismo senza dover temere censure di sorta.

Mozart terminò di comporre il *Don Giovanni* che andò in scena a Praga il 29 Ottobre.

Anche la scelta di Praga come luogo per la "*prima* " fu sicuramente favorevole ai due artefici del capolavoro.

D'altro canto Praga, se pur importante, era distante da Vienna e ci si poteva permettere di osare di più cosa che faceva comodo a Da Ponte. La scelta di Praga dunque convenne ad entrambi.[99]

Si può concludere affermando che la necessità di comporre al più presto un'opera per questioni economiche, spinse Mozart a fare pressione su Da Ponte, il quale oberato di lavoro si vide costretto ad utilizzare un soggetto già trattato da Gazzaniga.

Il risultato finale fu che nelle mani di Da Ponte e di Mozart il *Don Giovanni*, inizialmente pensata come un'opera di ripiego, divenne un capolavoro senza tempo.

3.4 *Note di analisi del libretto di Da Ponte*

Le principali peculiarità del libretto approntato da Lorenzo Da Ponte sono come detto prima l'immediatezza del linguaggio e la forza drammatica che il testo imprime allo svolgimento dell'azione teatrale e musicale.

Da Ponte è senza di dubbio conscio che la musica di Mozart era la musica di un genio assoluto decisamente superiore a quella degli compositori con i quali collaborava normalmente.

Mozart scriveva con una freschezza nuova, con uno stile che non aveva collocazioni storiche.

Già per le *Nozze di Figaro* il connubio tra i due artisti aveva permesso la creazione di qualcosa di unico. I dialoghi secchi e veloci, il cambio repentino delle situazioni e degli stati d'animo dei personaggi, la scelta di un italiano immediato e privo di fronzoli, erano stati la carta vincente del libretto di Da Ponte.

Sicuramente l'aspetto più rilevante che qualifica l'apporto di Da Ponte è proprio la sua maestria nell'utilizzo di un linguaggio di grande comunicativa e immediatezza.[100]

Da Ponte è un uomo di mondo, conoscitore profondo dell'animo umano e sopratutto dell'animo femminile. Il suo linguaggio è pertanto vivo, moderno e asciutto e per questo suscita sempre l'interesse del pubblico.[101] Nello scrivere il libretto per il *Don Giovanni*, Da Ponte si superò.

---

carattere interpretative che deve essere differente tra i due personaggi che cantando spesso insieme devono necessariamente distinguersi l'uno dall'altro."

[99] *"la vita musicale in Boemia fioriva rigogliosa. A Praga esisteva un teatro italiano d'opera e Mozart poteva contare su amici sicuri tra cui l'impresario stesso e il capocomico della compagnia; ma in particolare Franz Duschek, ottimo clavicembalista e sua moglie Josepha, distinta cantante, pianista e compositrice. A Praga Mozart viveva spesso da loro*" Mila opera cit pag 80

[100] Dall'Amico in "*Intorno al Don Giovanni*" Bulzoni editore 1978 mette in risalto "*l'incisività quasi insolente della battuta*".

Utilizzò certamente il libretto di Bertati per l'opera di Gazzaniga ma lo rimaneggiò in maniera determinante.

Alcuni personaggi cambiarono nome e furono aggiunte delle scene nuove soprattutto nel secondo atto *Pasquariello* divenne *Leporello* e assunse un ruolo più importante così come *Donna Anna* che nella versione di Gazzaniga-Bertati usciva di scena quasi subito dopo la morte del Padre/Commendatore e qui invece assume un ruolo da protagonista.[102]*Donna Elvira* conserva il nome e il ruolo di moglie abbandonata ma grazie a Da Ponte cambia completamente carattere diventando molto piú aggressiva e determinata.[103]

I personaggi sono delineati perfettamente e non ci sono fraintendimenti nel tratteggiarvi i caratteri. Per ognuno di essi possiamo leggervi un tentativo ben riuscito di disegnare una specie di scavo psicologico che può indurci a pensare che Da Ponte fosse interessato a studiare le fattispecie comportamentali di ogni personaggio quasi come uno psicologo moderno.

Per suffragare questa mia tesi possiamo prendere ad esempio il recitativo accompagnato che precede l'aria di *Donna Elvira* nel secondo atto "*mi tradì quell'alma ingrata*".

Recitativo Secco e Accompagnato

Il recitativo secco: il cantante viene accompagnato solo dal clavicembalista o a volte in duo con il violoncello. In questo modo si lascia più spazio all'improvvisazione dei cantanti i quali a volte si permettevano di cambiare le parole in caso di vuoti di memoria o per scelta personale.
Il recitativo accompagnato : vede l'impiego di altri strumenti e spesso dell'intera orchestra. Qui, il contenuto del testo si rispecchia emozionalmente nella musica dell'accompagnamento. Questo tipo di accompagnamento acquisterà sempre più importanza dopo la riforma di Gluck. Nelle opere mozartiane, per esempio, accade spesso che le arie più importanti vengano precedute da recitativi accompagnati. Un modo per conferir loro ancora più rilievo e importanza.

---

[101] "*la sua abilità mondana, il suo brio conversevole non possono far dimenticare le qualità vere: il senso infallibile dell'accento che porterà la voce, la rapidità della sintassi, la nettezza eccezionale del tratto drammatico[…]in breve, tutto ciò che prepara e propone alla musica un materiale sonoro per lei eccitante*" Janvier l. "*Da Ponte Don Juan Mozart"in* Obliques. Nota ripresa da Mila op citat pag 98

[102] *" essa è figura chiave in quanto figlia del morto e diventa pari al protagonista[…]presente dal principio alla fine, si libra sovrana sulla tragedia, facendola propria, animando e dirigendo l'opposizione al Seduttore; non c'è da stupirsi che ognuno dei suoi interventi sia accompagnato in Orchestra da accordi cupi e strazianti, e che le sua arie e recitativi siano gridi di un anima tormentata"* così scrive Jean Rousset in "Don Juan ou le metamorphoses d'une structure" ripreso in nota da Mila opera cit a pag 99

[103] "*nell'aria di sortita Donna Elvira si abbandona nella parte finale ad un esteso e virtuosistico vocalizzo che la impegna per tutto il registro vocale[…]un modo per ribadire la maschera di furore tragico che ella rappresenta*" Mila opera cit. pag 234.

Quest'aria fu introdotta nella versione di Vienna per il grande soprano Caterina Cavalieri e ha il pregio di definire il personaggio di *Donna Elvira* introducendo aspetti del carattere che non erano comparsi fin qui nell'opera.[104]

Il recitativo è un esempio di stile asciutto ed essenziale ma anche di funzionalità alla musica di Mozart.

> " *in quali eccessi o numi in quai misfatti orribili tremendi è avvolto il sciagurato? Ah no, non puote tardar l'ira del cielo la giustizia tardar! Sentir già parmi la fatale saetta che gli piomba sul capo.*
> *Aperto veggio il baratro mortal. Misera Elvira che contrasto d'affetti in sen ti nasce, perché questi sospiri e queste ambascie*?"
>
> Recitativo aria di Elvira-Don Giovanni

Come non notare che lo stato d'animo di *Elvira* viene sviscerato in ogni più piccola sfaccettatura? Nelle parole "*Misera Elvira che contrasto d'affetti in sen ti nasce*" si palesa il carattere di *Elvira*, morbosamente aggrappata al ricordo dei momenti di passione condivisi con *Don Giovanni*, conscia che l'ingrato marito merita una punizione ma al contempo timorosa che la punizione sia talmente grande da farlo precipitare all'inferno. *Donna Elvira* è ancora innamorata di *Don Giovanni* e si domanda "perché questi sospiri e queste ambasce?". In pochissime frasi Da Ponte delinea i diversi stati d'animo del personaggio dando a Mozart una tela di grande qualità su cui dipingere un quadro di incomparabile bellezza. Un altro esempio di capacità descrittiva lo troviamo nella meravigliosa *scena del cimitero* del secondo atto, dove, il contrasto tra la baldanza e l'arrogante sicurezza di Don Giovanni e il pauroso arretrare di Leporello di fronte alla statua parlante del Commendatore, viene descritto da Da Ponte in un modo mirabile.[105] In questa scena ambientata appunto in un cimitero ritroviamo *Don Giovanni* e *Leporello* davanti alla statua del *Commendatore* ucciso da *Don Giovanni* in duello proprio nella scena di apertura del primo atto. La Statua del *Commendatore* inizia a parlare e richiama *Don Giovanni* alle sue responsabilità e alle sue colpe che non sono più quelle del *libertino seduttore* ma anche e soprattutto quelle dell'*ateo*. Per *Don Giovanni* il cimitero non è un luogo sacro, anzi, egli si permette di scherzare e parlare di conquiste femminili in quel

---

[104] "*Per la prima volta Elvira prende coscienza, non già del male che Don Giovanni le ha fatto, ma dell'abisso di perdizione in cui egli sta precipitando. Ella cessa di prendersi come centro d'interesse e si concentra su di lui: la sua intuizione amorosa, esacerbata dal dolore, le fa presentire il destino imminente, la dannazione ineluttabile di Don Giovanni"* Hocquard "*Don Giovanni*" Il Formichiere 1980 pag 77

[105] "*il riso gagliardo e sfrontato di Don Giovanni è quasi un motivo ricorrente di questo recitativo, meraviglioso per giustezza di accenti, rapidità ed essenziale valorizzazione delle parole, prontezza di botte e risposte dialoganti[…]il motivo drammatico di questa scena diventa l'oltraggio, l'offesa fatta alla morte"* Mila M. "lettura del Don Giovanni di Mozart" ed. Bur pag516

luogo con il servo *Leporello*. Quando la voce del *Commendatore,* che sembra uscita dall'oltretomba, interrompe il racconto dell'ennesima conquista, non mostra nessuno spavento e anzi si prende gioco della statua invitandola a cena.[106]Il suo servo Leporello invece dimostra ancora una volta, come in tutta l'opera, il suo carattere pauroso e vigliacco. Don Giovanni ha poche parole e tutte di grande fermezza che Mozart fisserà in musica con l'utilizzo di note lunghe e ferme, Leporello invece farfuglia e borbotta parole come se fosse in preda ad un delirio.

Don Giovanni: *ah ah ! Che bella notte è più chiara del giorno sembra fatta per girare a zonzo in cerca di ragazze! […]*
Don Giovanni a Leporello: *or la più bella ti vò solo narrar! Una fanciulla bella giovin galante per la strada incontrai, le vado appresso, la prendo per la man, fuggir mi vuole, dico poche parole ella mi piglia sai per chi?*
Leporello *: non so*
Don Giovanni : *per Leporello!*
Leporello*: per me!*
Don Giovanni: *per te! [.....]*
Leporello: *ma se fosse costei stata mia moglie?*
Don Giovanni: *Meglio ancora! Ah ah ah!*
Commendatore: *Ribaldo Audace lascia ai morti la pace! Di rider finirai pria dell'aurora! […]*
Don Giovanni: *Parlate se potete! Verrete a cena, verrete a cena! […]*
Leporello: *Per carità partiamo, andiamo via di qua, per carità partiamo, andiamo via di qua, andiamo andiamo, andiamo, via di qua, via di qua, via di qua.*

Recitativo e scena del cimitero

Da Ponte dimostra di essere un vero genio della parola e di conoscere perfettamente l'importanza che hanno determinati vocaboli nel rafforzare la teatralità e la musicalità di una scena operistica.
Le parole scritte sulla base della statua del Commendatore " *Dell'empio che mi trasse al passo estremo qui aspetto la vendetta!*" , che Leporello legge tremante, esprimono ad esempio un formidabile avvertimento di quello che accadrà in seguito e interrompono bruscamente il senso comico dell'opera introducendo in maniera dirompente l'elemento drammatico.
La frase è appunto scolpita su pietra e non si può non ricondurvi una citazione delle *Tavole della Legge* che rappresentano la Giustizia Divina entrata prepotentemente in gioco per punire il *libertino,* visto che la giustizia umana non riesce a farlo.
Descrizioni come "*fatale saetta*" per intendere ancora la Giustizia Divina o come "*baratro mortal*" per indicare l'ultra mondo e ancora "*contrasto d'affetti*" per manifestare il turbamento interiore di

[106] "*sulla fine del recitativo, Don Giovanni ha ingiunto Leporello di andare ad invitare a cena la statua del Commendatore [..]. Alla superstizione dell'esitante servo sono visibili i segni del soprannaturale che invece sfuggono al mondano razionalismo di Don Giovanni*" Mila M. "lettura del Don Giovanni di Mozart" ed. Bur pag516

Donna Elvira appaiono sicuramente esplicative ed efficaci drammaturgicamente e ancora modernissime.

Probabilmente senza l'apporto determinante di Da Ponte il *Don Giovanni* non avrebbe avuto quella raffinata cesellatura testuale che esalta la musica di Mozart e contribuisce ad imprimergli una teatralità unica.

Aspetti di sintesi

1) Il Don Giovanni di Mozart/Da Ponte è un Opera che ha importanza non solo come capolavoro musicale o letterario ma anche filosofico e sociale.

2) Lorenzo Da Ponte è da considerare non solo come il librettista del Don Giovanni ma anche come l'artefice di un linguaggio drammaturgicamente moderno e attuale anche oggi.

Cap 4 Il Progetto " Don Giovanni"

"Madamina il catalogo è questo, delle belle che amò il padron mio
un catalogo egli è che ho fatt'io, osservate ,leggete con me" L. Da Ponte

Il processo ideativo di un avvenimento artistico non risponde quasi mai a schemi prefissati.
La creazione di un fatto artistico è spesso immune da calcoli matematici o logiche di successione temporale e ingabbiare la creatività umana all'interno di percorsi logici potrebbe essere controproducente. Ad esempio possiamo citare il grande J.S.Bach considerato un'esempio di rigore stilistico nelle sue composizioni. Le composizioni di Bach appaiono strutturate come un architettura di armonie che sembrano il prodotto di una mente matematica superiore.
Addirittura, J.S.Bach, viene citato come esempio di rigore mentale da molti scrittori. Tra questi Douglas Hofstader che pone l'accento su come la conoscenza e il pensiero emergono da meccanismi neurologici ben nascosti, esalta le capacità di Bach di comporre fughe a 36 voci.[107]
Comporre una fuga musicale a due voci è l'esercizio più difficile per un compositore. Comporre una fuga di 36 voci è come giocare 36 partite di scacchi in contemporanea contro i più grandi giocatori del mondo. L'aspetto stupefacente che ci interessa sottolineare è che Bach era una persona tutt'altro che schematica e precisa nella vita comune.
Ebbe una vita burrascosa e avventurosa, generò piu di venti figli e pare che non fosse in grado di badare alle proprie finanze tanto che fu solo grazie all'intelligenza delle due mogli avute che riuscì a mantenere il decoro e la dignità familiare. Questo esempio ci consente di affermare che le idee artistiche nascono dal genio umano in maniera irrazionale ma che per essere realizzate è necessario ricondurle attraverso schemi determinati e dargli una veste organizzata che tenga conto di parametri, condizioni, vincoli e tempi.
All'inizio possono presentarsi diverse idee progettuali, magari in contrasto tra loro, ma che devono necessariamente convergere in un'unica proposta articolata e il più possibile esaustiva.
L'esposizione dell'idea artistica normalmente verte sulla necessità di proporre motivazioni ideologiche, storiche, sociali o addirittura politiche che costituiscono il valore del prodotto culturale e artistico realizzato. Molto spesso il progetto è frutto della cooperazione tra figure con competenze artistiche e organizzatori di eventi.
Decidere di produrre un evento artistico significa anche accettare di seguire un piano operativo che possa rendere agevole la realizzazione del prodotto finale eliminando fin dall'inizio tutte quelle variabili che possono incidere negativamente e rendere difficile il percorso produttivo.

[107] Douglas Hofstadter "*Gödel, Escher, Bach: un'eterna ghirlanda brillante*"-Adelphi 2001

Una maniera molto efficace per eliminare eventuali difficoltà, è quello di seguire un preciso *format operativo* con una sequenza di azioni e attività nel passaggio dall'idea artistica alla fase di realizzazione.

Gli obiettivi di ogni progetto di spettacolo devono rispondere a caratteristiche ben definite. [108]

Anche il Progetto Don Giovanni, trattato in questa tesi, è stato definito in maniera chiara e quantificabile, in modo da essere realizzato con le risorse a disposizione.[109]

4.1 La fase Ideativa

La fase ideativa del progetto *Don Giovanni* ha avuto due momenti fondamentali:

1) L'individuazione del soggetto/istituzione in grado di produrre un'opera lirica;
2) La scelta dell'opera lirica da rappresentare.

4.1.1 L'individuazione del Soggetto/Istituzione in grado di produrre un'Opera Lirica

Il progetto Don Giovanni può essere inserito nella tipologia dei *progetti su commessa*. I progetti su commessa nel campo musicale avvengono quando istituzioni pubbliche o private decidono di affidare ad un soggetto che opera nel settore, l'incarico di produrre uno spettacolo o addirittura un intera rassegna di spettacoli. In questo modo il *soggetto committente* si libera da tutti gli impegni di responsabilità in fase realizzativa e si occupa solamente di predisporre un budget di spesa per far fronte al costo per la messa in scena dello spettacolo. Nel *Progetto Don Giovanni* abbiamo:

a) Soggetto Committente rappresentato dall'**Associazione Festival Bianco&Nero*;***

b) Soggetto Realizzatore il **Piccolo Festival del Friuli Venezia Giulia**.

---

[108] "vedi paragrafo 1.3.1 sugli Obiettivi di un Project Management"

[109] "*La data dello spettacolo,ad esempio è stata l'oggetto di notevoli discussioni ripensamenti in fase di pianificazione.Il Festival Bianco&Nero chiedeva inizialmente che l'opera Don Giovanni si sarebbe dovuta rappresentare il 14 settembre 2012.Per quella data però l'Orchestra Regionale del F.V.G. non poteva essere libera per impegni già presi precedentemente.Alla fine si è optato di decidere il giorno della rappresentazione per la data del 7 settembre 2012.*

Festival Bianco&Nero

Una delle più importanti rassegne culturali del Friuli Venezia Giulia è senza dubbio quella proposta ogni anno dall'Associazione Bianco&Nero.
Il Concept creativo dei cartelloni che vengono proposti corrisponde a un grande happening che dà vita ad appuntamenti che hanno come filo conduttore i colori simboli della città di Udine, il bianco e il nero.
Il cartellone di proposte culturali vive quindi della scelta di declinare diverse forme artistiche e culturali contestualizzate nei luoghi più suggestivi della città di Udine per promuoverne il patrimonio e allo stesso tempo il modo di viverlo.
Tutti gli eventi sono caratterizzati da grandi protagonisti della scena italiana e internazionale, espressione delle varie forme d'arte, teatro di prosa, musica classica, musica leggera, balletto, cinema, pittura, fotografia, enogastronomia, giornalismo.
Bianco&Nero è organizzato dalla Regione Friuli Venezia Giulia e dall'Agenzia Turismo FVG in collaborazione con l'Università degli Studi di Udine e molteplici associazioni culturali.
Le mostre sono realizzate in collaborazione con la Fondazione Helmut Newton di Berlino e la Fondazione Henri Cartier-Bresson di Parigi.
Bianco&Nero è sponsorizzato dalla Provincia di Udine, Camera di Commercio di Udine e Fondazione CRUP di Udine e ha il patrocinio del Comune di Udine.

Il Piccolo Festival del Friuli Venezia Giulia.

L'Associazione Culturale Piccolo festival del F.V.G. è nata nel 2007 nell'ambito dei Progetti Integrati per la Cultura promossi dalla Regione Autonoma F.V.G.
Elemento caratteristico dell'Associazione è il suo progetto di formazione per cantanti lirici con il quale ogni anno viene prodotto un titolo di opera da camera,[1] che impreziosisce, oltre ai tanti teatri della Regione, anche luoghi insoliti e suggestivi come ville, chiostri e castelli.
La valorizzazione dei siti di pregio crea un'importante occasione di promozione turistica per le comunità e la loro produzione tipica. Per le industrie e le attività commerciali partecipare attivamente alla realizzazione di spettacoli musicali rappresenta un'opportunità per distinguersi e farsi apprezzare come sostenitrici della cultura.
Nel 2012 al Piccolo Festival F.V.G e al suo direttore artistico, Gabriele Ribis, è stata conferita la Targa Marini del Premio Moret D'Aur per le eccellenze regionali nello spettacolo e nello sport.

Il contratto di Commessa è stato stipulato nel Febbraio 2012 e prevedeva:

a) Per il committente Festival Bianco&Nero:

- un costo per la messa in scena dello spettacolo fissato (il limite della spesa è stato fissato in Euro 50.000);

- la disponibilità dei ricavi della vendita dei biglietti.

b) Per il soggetto delegato alla realizzazione dello spettacolo Piccolo Festival:

- il compito di realizzare lo spettacolo Don Giovanni;
- l'obbligo di utilizzare risorse presenti sul territorio del Friuli (Orchestra, Coro, artisti, tecnici);
- il ricavo della vendita dello spettacolo al committente festival Bianco&Nero (Euro 50.000).

4.1.2 La scelta dell'Opera Lirica da rappresentare

La direttiva affidata dal committente al Piccolo Festival è stata quella di allestire e mettere in scena il Don Giovanni di Mozart-Da Ponte concordando la linea culturale espressa dall'associazione Bianco&Nero.

L'elemento che contraddistingue ogni proposta culturale di Bianco&Nero è appunto l'utilizzo del bianco e del nero, dei "non colori", seguendo una precisa idea filosofica che sostiene la purezza del significato artistico e concettuale senza ornamenti e sovrastrutture.[110] L'opera lirica eventualmente scelta doveva in qualche modo esprimere attraverso la musica e l'azione scenica questi intendimenti. Il Don Giovanni di Mozart-Da Ponte per l'universalità del suo linguaggio è stato da subito preso in considerazione come l'opera più adatta per il Cartellone di Bianco&Nero.

La figura del grande *libertino*, con il suo immaginario di perfetto seduttore e ammaliatore, di *burlador* che rigetta ogni legge e disconosce qualsiasi autorità, non è riferibile a un periodo storico definito ma rappresenta una sintesi di tanti pensieri e idee che appartengono all'uomo di ogni contesto sociale.[111] La forza espressiva del linguaggio musicale di Mozart e la grande incisività del libretto di Da Ponte sono da sempre un veicolo per trasmettere, anche in epoca moderna, sentimenti e idee nuove e rivoluzionarie. L'idea artistica ha avuto come base l'individuazione di quello che l'uomo moderno considera come comportamento positivo e di quello che invece considera come comportamento negativo da condannare e respingere.

---

[110] " *uno degli appuntamenti più seguiti del Cartellone del Festival Bianco&Nero e è la Cena in Piazza dove ogni cittadino può partecipare ma deve rigorosamente vestirsi di bianco e di nero. Perfino i piatti, le vettovaglie, le sedie, devono essere bianche o nere."*

[111] Massimo Mila. "*Lettura del Don Giovanni di Mozart*" ed Bur 2011

4.2 Piano Fattibilità

Il piano di fattibilità del progetto Don Giovanni si è basato in primo luogo nell'individuare le componenti del Budget previste per la sua realizzazione a disposizione del Committente *Festival Bianco&Nero* e del soggetto Realizzatore *Piccolo Festival del F.V.G.*

Componenti del Budget- *Festival Bianco&Nero.*

- ricavi dalla vendita dei biglietti;
- ricavi da sponsor privati (in questo caso la Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia);
- ricavi da contributi da parte di istituzioni pubbliche (Regione F.V.G. e Comune di Udine).

Componenti del Budget-*Piccolo Festival F.V.G.*

- ricavo inteso come somma percepita dal *Festival Bianco&Nero* per la realizzazione dello spettacolo.
- ricavi da eventuali sponsor
- ricavi da contributi pubblici.

4.2.1 Fattibilità Economica

La fattibilità economica e finanziaria di un progetto di spettacolo dal vivo come l'opera lirica, dipende da diverse variabili che devono interagire tra loro e che una volta sommate portano alla decisione di intraprendere il progetto. In primo luogo bisogna fare un elenco di massima dei **costi** necessari alla realizzazione del progetto che possiamo cosi riassumere:[112]

-Noleggio Teatro
-Noleggio Partiture Musicali
-Compenso Orchestra
-Compenso Coro
-Compenso Artisti/Direttore/Regista
-Costumi/Trucco/Parrucche/Attrezzeria

[112] "*per la quantificazione si rinvia al paragrafo relativo 4.3.5 a pag 82*"

-Allestimento/Luci/Audio/Tecnici e Macchinisti

-Spese per locandine e programmi di sala

-Noleggio pianoforte per prove di sala

-Alloggio Artisti fuori sede

-Utenze

-Oneri Previdenziali

Un altro fattore rilevante che determina la fattibilità economica è il **tempo** richiesto per la realizzazione del progetto. [113]

Altri aspetti da considerare sono gli eventuali **rischi** che possono comparire in fase di realizzazione e che possimao dividere in due gruppi.[114]

1) *Rischi Esterni*: ad esempio il ritardo di forniture, come i costumi, o il ritardo dei finanziamenti;

2) *Rischi Interni*: sono rischi che possono intervenire in fase di realizzazione ai quali è possibile porre più facilmente rimedio (ad esempio la scarsa preparazione delle figure professionali o errori tecnici).

Per riuscire a limitare l'impatto che questi rischi possono avere sulla fattibilità del progetto è necessario attuare un sistema di previsione e correzione che operi fin dalla stesura del piano di produzione accompagnando il progetto fino alla fase finale attraverso il monitoraggio degli eventuali scostamenti.

Bisogna assolutamente tener conto che uno dei caratteri intrinseci del prodotto opera lirica è quello dell'irripetibilità. [115]

Durante la messa in scena di un'opera lirica infatti si possono verificare degli imprevisti comuni a ogni spettacolo dal vivo come ad esempio un'improvvisa indisposizione fisica/vocale del cantante interprete. Mentre nel campo della musica pop-rock questo tipo di problemi possono essere risolti con la tecnologia moderna, per l'opera lirica le soluzioni sono diverse e devono essere preventivate

---

113 "*Un giorno in più di prova per l'orchestra, ad esempio, comporta un aggravio considerevole sul costo finale. Ecco perché la scelta di un Direttore d'Orchestra valido e competente può essere determinante per la buona riuscita musicale dello spettacolo ma anche per accertare la sostenibilità economica del progetto ottimizzando i tempi di prova . Lo stesso avviene per le prove di regia con gli Artisti solisti e il Coro.*
Un regista con idee chiare e con la preparazione adeguata può essere in grado di diminuire sensibilmente i tempi di prova e determinare in maniera favorevole la decisione di considerare fattibile uno spettacolo.
Al contrario ho potuto verificare personalmente quanto incida in maniera negativa la scelta di un Direttore d'Orchestra mediocre o peggio ancora di un Regista con idee confuse e privo di preparazione adeguata.
Naturalmente la riduzione dei tempi di prova non può avvenire a discapito della qualità finale dello spettacolo."

114 Argano L. "*La Gestione dei progetti di Spettacolo*" (Franco Angeli ,Milano, 2011) pag.49 e seg.

115 *" L'evento, per definizione, non è mai seriale, riproducibile tout court, omologabile; se ne può fare un prototipo, si può riproporre nel tempo l'idea oroginaria o riproporre la formula[…] ma sempre nuovo risulterà il prodotto[…] e non ripetibile sarà, chiaramente, il risultato".* Ferrarese P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" (Cafoscarina 2012) pag.31 e seg.

in anticipo, come ad esempio l'ingaggio di un *cove*r ovvero un artista in grado di sostenere la parte prevista al posto dell'interprete principale.[116] Un'improvvisa sostituzione rappresenta una voce di costo che deve essere preventivata già nella fase di studio della fattibilità economica.

4.2.2 Fattibilità Artistica

La scelta delle figure professionali artistiche e tecniche che intervengono alla realizzazione del progetto è fondamentale non solo per il *target* qualitativo che si vuole raggiungere ma anche per determinarne la fattibilità economica.[117]In questo caso la direzione artistica del Piccolo Festival ha pensato di realizzare il progetto dello spettacolo Don Giovanni utilizzando risorse artistiche e professionali quali Orchestra, Coro, Solisti, Tecnici, presenti nella regione del F.V.G.

La regione Friuli è stata da sempre la patria, per nascita o per scelta di vita, di molti artisti e professionisti della musica. Questa singolare circostanza è stata cruciale per determinare la fattibilità del progetto soprattutto perchè gli artisti locali interpellati vi hanno partecipato quasi a titolo gratuito.[118]

La fattibilità artistica della produzione e messa in scena di un'opera lirica, dipende dalla scelta di alcuni soggetti fondamentali:

1) Regista e allestimento scenico;
2) Cast dei cantanti/interpreti;
3) Direttore d'Orchestra;
4) Orchestra e Coro

1) Regista e Allestimento Scenico.

Iniziando a prendere in esame quella che può essere la scelta per la regia e l'allestimento, la direzione artistica deve tener conto del budget preventivo di spesa previsto per la realizzazione dello spettacolo.

Di conseguenza, volendo mantenere un'elevata qualità del prodotto finale pur avendo a disposizione fondi limitati, si compiono normalmente scelte che puntino su un allestimento innovativo basato su pochi elementi scenografici e incentrato sulla capacità recitativa degli interpreti.

Nel caso specifico del progetto Don Giovanni, la direzione artistica del Piccolo Festival ha deciso di produrre l'allestimento affidandone la regia allo staff del Piccolo Festival.

---

116 "*si veda il paragrafo 4.3.4" Imprevisti e Soluzioni*"

117 "*scegliere un artista di "fama" può risultare costoso in termini compenso ma al contempo può essere motivo di interesse per il pubblico e quindi favorire l'aumento dei biglietti venduti*"

118 "*in pratica gli artisti si sono accontentati di un rimborso spese* "

In questo modo si son potuti eliminare i costi artistici esterni e si è raggiunto l'obiettivo di valorizzare le professionalità preesistenti nell'organigramma artistico del Piccolo Festival.
L'idea di allestimento è stata improntata sulla necessità di dare alla musica di Mozart primaria importanza, eliminando elementi scenografici e decorativi. Per questo motivo, l'idea registica ha concepito quasi un'Opera in Forma di Concerto.[119] L'Orchestra è stata posizionata al centro del palcoscenico e sono state utilizzate le parti laterali e il proscenio per il movimento scenico dei cantanti.[120] In questo modo l'Orchestra è diventata un soggetto/attore e gli altri interpreti hanno potuto interagire "sentendo" la presenza della musica anche fisicamente. In tal modo si rafforza il concetto di estraniazione dalle dimensioni di tempo e luogo che fanno del capolavoro Mozartiano un'opera priva di confini e barriere dimensionali.

2) Cast dei cantanti/interpreti

La scelta artistica del cast è un momento fondamentale della programmazione di un'opera lirica.[121]
E' importante sottolineare, che il successo agli occhi del pubblico e della critica di uno spettacolo d'opera dipende da molteplici fattori, tra i quali la *performance* dell'interprete cantante assume un ruolo di primo piano.
Non è azzardato paragonare la prestazione di un cantante d'opera a quello di uno sportivo durante una competizione a livello internazionale. Pensiamo ad esempio alla celebre "aria del catalogo" di Leporello, il servo di Don Giovanni. Quest'aria richiede, oltre alla bravura vocale, una notevole prestanza fisica dettata dalla recitazione del personaggio che deve essere sempre in movimento e agile sulla scena.
Per quanto riguarda il Don Giovanni quindi, la scelta del cast artistico deve tener conto di alcune peculiarità e caratteristiche possedute dai personaggi.
La Direzione Artistica del *Piccolo Festival* ha ritenuto di contattare fra gli artisti lirici presenti in Regione F.V.G. quelli ritenuti più idonei sia per caratteristiche vocali che fisiche a ricoprire i ruoli previsti dallo spartito Mozartiano.
La risposta degli artisti interpellati è stata entusiastica.

---

[119] "*la scelta di rappresentare le Opere in Forma di Concerto, ovvero senza allestimento scenico, può essere dettata da fattori economici o da precise scelte artistiche, di fatto i motivi economici sono quelli determinanti*"
[120] vedi in appendice "Note di Regia" allestimento Don Giovanni di G.Ribis 2012
[121] "*Ad esempio decidere di mettere in scena un Opera come Otello di G.Verdi significa avere certezza della disponibilità di un tenore in grado di cantare un ruolo difficilissimo come quello di Otello".*

I Personaggi del Don Giovanni e i loro tratti caratteristici:

Don Giovanni -Baritono- bell'aspetto preferibilmente di alta statura

Donna Anna –Soprano- bell'aspetto dal carattere nobile e particolare charme

Leporello-BassBaritone- di carattere gioviale e comunicativo

Donna Elvira-Soprano- bell'aspetto e carattere combattivo e passionale

Don Ottavio-Tenore- di aspetto nobile

Zerlina-Soprano-di carattere giovanile ed esuberante

Masetto-Baritono- di carattere esuberante

Commendatore-Basso- di aspetto nobile e di alta statura.

L'opera di convincimento a partecipare al progetto è iniziata proprio con il coinvolgimento in sede di pianificazione e di preparazione. Si è voluto stimolare gli artisti locali a dare un contributo per realizzare un progetto culturale che fosse da veicolo ai fini di un maggior interessamento delle Istituzioni Pubbliche nei confronti del Teatro Giovanni da Udine. L'occasione di cantare un capolavoro simile e per di più nel teatro di residenza è stato un ulteriore motivo di risposte positive e di adesione al progetto.

3) Direttore d'Orchestra

Come si può immaginare, in uno spettacolo d'opera oltre alle voci assume particolare rilevanza la scelta del direttore d'Orchestra. Il direttore d'Orchestra è in ultima sintesi colui che si assume la responsabilità del risultato artistico finale.[122]

La scelta del Direttore è determinante soprattutto qualora si voglia dare maggior rilievo al fattore musicale rispetto a quello scenografico.

La direzione artistica del Piccolo Festival considerando il budget limitato a disposizione per le retribuzioni degli artisti si è adoperata per sensibilizzare il loro l'interesse verso un progetto con valenza educativa e sociale facendone intravedere le ricadute in termini di immagine conseguenti alla partecipazione al progetto stesso.Nel progetto Don Giovanni la scelta del direttore è stata fatta in favore del M° Bressan, conosciuto e stimato interprete delle partiture Mozartiane.

[122] Muti R."*Prima la Musica poi le Parole*" (Rizzoli, Milano 2012)

L'aspetto che ha avuto immediatamente l'appoggio del M° Bressan e ha determinato la sua scelta di partecipare al progetto Don Giovanni è stato quello di realizzare l'opera con forze professionali residenti in Friuli Venezia Giulia. L'opportunità di collaborare con l'Orchestra Regionale del F.V.G. e il Coro Lirico del F.V.G è stata determinante per la decisione in senso positivo del Maestro.

L'apporto del M° Bressan si è rivelato prezioso anche per determinare la fattibilità economica del progetto dato che il Maestro ha stilato in fase di preparazione un calendario di prove con l'Orchestra particolarmente ristretto e al contempo efficace, introducendo la novità di far provare gli artisti insime con l'Orchestra direttamente in sala prova prima ancora che in palcoscenico. In tal modo si è potuto ridurre di un giorno il calendario di prove con un notevole risparmio in termini di costi.

Dal punto di vista artistico/musicale l'aspetto più interessante ha riguardato la decisione della direzione artistica e del M° Bressan di mettere in scena il Don Giovanni nella versione di Vienna con l'aggiunta del duetto Zerlina/Leporello "Per queste tue manine" N° 21b.[123] Mozart realizzò una prima versione del Don Giovanni per l'Opera di Praga che andò in scena il 29 Ottobre 1787 e in questa versione l'opera si concludeva con la discesa agli inferi di Don Giovanni.

Il 7 Maggio 1788 l'Opera venne rappresentata a Vienna con l'aggiunta di un finale cosiddetto "moralistico" per compiacere la corte imperiale e di alcuni brani tra cui appunto questo duetto Zerlina/Leporello che non viene quasi mai eseguito in epoca moderna. [124]

La decisione di voler mettere in scena questa versione si è rivelata un motivo d'interesse in più anche per qualche appassionato di opera che ha voluto essere presente alla rappresentazione.

4.3 Piano Operativo

4.3.1 Pianificazione e Programmazione

Stabilita la fattibilità del progetto Don Giovanni sia sotto l'aspetto economico che su quello artistico, si è passati alla fase di pianificazione delle azioni operative da svolgere prendendo come modello il ciclo di vita di un *project management*.

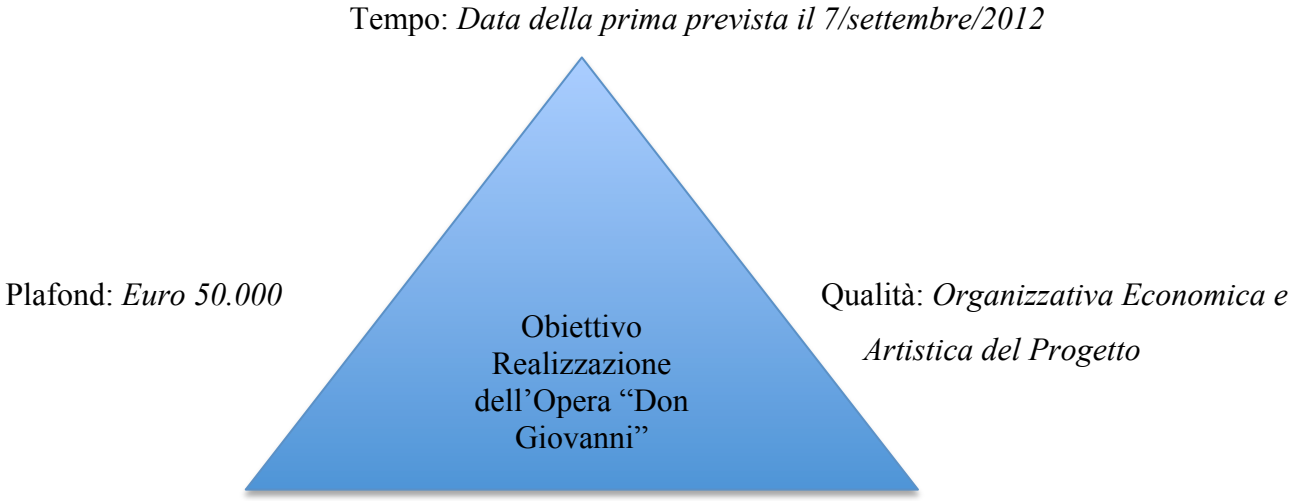
Nella Fig10 troviamo rappresentato il Triangolo Progettuale nel quale sono state quantificate le tre variabili Costo, Qualità e Tempo indicate dal soggetto committente ovvero il Festival

[123] Mozart W.A. "*Don Giovanni*" Spartito Canto e Piano ed Schirmer pag. 225

[124] " *si rimanda al capitolo 3 "brevi cenni storici e musicali dove è trattato l'argomento*"

Bianco&Nero. Ricordiamo che il contratto di commessa prevedeva la realizzazione dell'opera lirica "Don Giovanni" per la data del 7 settembre 2012 con un *Plafond* previsto di 50.000 Euro.
Nel contratto era stabilito inoltre che gli eventuali ricavi derivanti dalla vendita di biglietti sarebbero stati a favore del soggetto committente.
Questi vincoli posti al soggetto realizzatore Piccolo Festival erano certamente punti fermi del contratto, ma essendo in sostanza gli unici vincoli veniva lasciata ampia discrezionalità e libertà sulle modalità e le azioni per raggiungere l'obiettivo finale.

Fig.10 Triangolo progettuale del Progetto "Don Giovanni"



La prima operazione compiuta dal *Project Manager* è stata quella di recuperare una serie di informazioni utili ad iniziare il percorso produttivo. Normalmente nel *Project Management* questa fase di raccolta dati è chiamata *Formazione dell'Archivio di Progetto*.[125]
Alcuni testi di studio sul *Project Management* suddividono i dati raccolti in base alla loro destinazione e all'uso specifico. Ad esempio le informazioni che riguardano i curriculum degli artisti coinvolti e i loro recapiti o i bozzetti di scena e le note di regia riguardano il lato artistico. Invece la raccolta dati per definire accordi contrattuali o preventivi di spesa risulta abbastanza è di competenza del reparto amministrativo. La raccolta dei dati assume significativa importanza

[125] "*L'Archivio generale di Progetto consiste nel mettere insieme in modo sistematico ed organizzato tutti quei dati e materiali ritenuti elementi indispensabili per progredire con l'organizzazione del progetto, per comunicarlo all'interno ed all'esterno, per sviluppare tutte le fasi operative"*-Argano L. "*La gestione dei progetti di Spettacolo*" (Franco Angeli 2011) pag.65

quanto più è svolta in maniera puntuale e attendibile in quanto decisioni prese sulla base di dati errati possono inficiare il risultato finale del progetto.[126]

La gestione successiva di questi dati può favorire il miglioramento della comunicazione interna del team di progetto aumentandone le conoscenze e la capacità operativa.

4.3.2 Ruolo del P.M. e del Team di Progetto

Il *Piccolo Festival del F.V.G.* non possiede un'organizzazione strutturata come le Fondazioni Lirico Sinfoniche. Esiste semplicemente un *Team di Progetto* dove collaborano figure che possiedono competenze molteplici e che sono guidate da un *Project Manager* con discrete conoscenze in campo economico e ottime in campo artistico/musicale.[127]

La creazione di un *team* efficace determina il principale motivo di successo di un progetto e il raggiungimento di alte prestazioni è dovuto non solo alle personali capacità professionali ma alle continue attività di relazione e di scambio di conoscenze nonchè alla volontà di raggiungere l'obiettivo mettendo in gioco alti livelli di dedizione ed entusiasmo.

A tal proposito Kerzner mette in guardia dai pericoli che possono sorgere dalla costituzione di un *team* inefficace: [128]tra questi quello più pericoloso è l'atteggiamento di scarso interesse e impegno che si traduce in basse prestazioni e livelli di qualità altrettanto bassi.

Questo avviene ad esempio durante le prove di regia (dove vengono decisi i movimenti scenici e l'espressività teatrale) o nelle prime prove musicali (dove cantanti e direttore si accordano sull'interpretazione dello spartito) e dipende dal grado di attenzione che il regista e il direttore d'Orchestra sono in grado di suscitare. Esiste infatti un non detto che tutti gli artisti lirici conoscono.[129]

Se il regista dello spettacolo non possiede conoscenze musicali e si comporta con i cantanti come se fossero attori di prosa, tralasciando di tenere ben presente i *tempi di reazione* scritti sulla partitura, gli stessi cantanti si pongono in una posizione di critica e di riluttante apporto professionale.

Questo avviene perchè il regista non parla lo stesso linguaggio dei cantanti e quindi non esiste un livello di comunicazione efficace. L'altro esempio di atteggiamento scarsamente produttivo avviene

---

[126] "le decisioni prese con dati imprecisi possono essere più dannose che in assenza di dati" Argano L. "*La gestione dei progetti di spettacolo*" op. cit.pag.65

[127] "*chi è un buon project manager? Cominciamo subito col dire che ci sono due tipi di project manager: uno accidentale e l'altro professionale. Il project manager accidentale è una figura preparata a livello tecnico ma senza grandi esperienze metodologiche e manageriali*" Bove A. "*Project Mangement-la metodologia dei 12 step*." Hoepli pag 73

[128] H.Kerzener "*Project Management- pianificazione, scheduling e controllo progetti*" pag.120 e seg.

[129] "*Il mondo dell'Opera Lirica è un microcosmo che fatica spesso ad accogliere chi non vi appartiene e non ne conosce i meccanismi*"

quando il direttore d'Orchestra palesa evidente mancanza di autorità. Se infatti volessimo tratteggiare i caratteri fondamentali di un buon direttore d'Orchestra, il primo è senza dubbio l'autorevolezza delle sue scelte musicali e il carisma con il quale si pone davanti all'Orchestra e ai cantanti.[130] Senza queste caratteristiche i cantanti e ancor di più l'Orchestra non vedrebbero nel direttore quell'autorità in grado di gestire lo spettacolo, sia come conduzione musicale che come valorizzatore delle professionalità artistiche di ognuno. Un *team* efficace ha dunque bisogno di essere formato da elementi validi, che interagendo ed eliminando il più possibile conflitti, sovrapposizioni e coni d'ombra nella comunicazione, formino un unico motore produttivo.

Il *Team di Progetto* per l'allestimento del "*Don Giovanni"* ha visto l'individuazione di figure e ruoli evidenziati dalla fig 11

Figura 11 Il Team di Progetto del Don Giovanni

Prendendo come esempio il modello di scomposizione del lavoro W.B.S. si è provveduto all'assegnazione dei compiti che vediamo descritta nel grafico della fig.12.

Nel grafico sono descritte le azioni da intraprendere e le risorse professionali che devono realizzarle.[131]

In particolare si può notare come ogni attività del progetto costituisca il fattore che:

1) Genera una serie ulteriore di azioni che deve essere realizzata;

2) Motiva l'assegnazione di compiti e responsabilità;

3) Mette in luce eventuali problemi che possono sorgere in corso d'opera;

[130] .Muti.R. "*Prima la musica poi le parole*" ed Rizzoli.

[131] "*si veda il paragrafo dedicato al cap 1*"

4) Costituisce la base per stabilire i tempi di svolgimento (*timing*) delle attività.

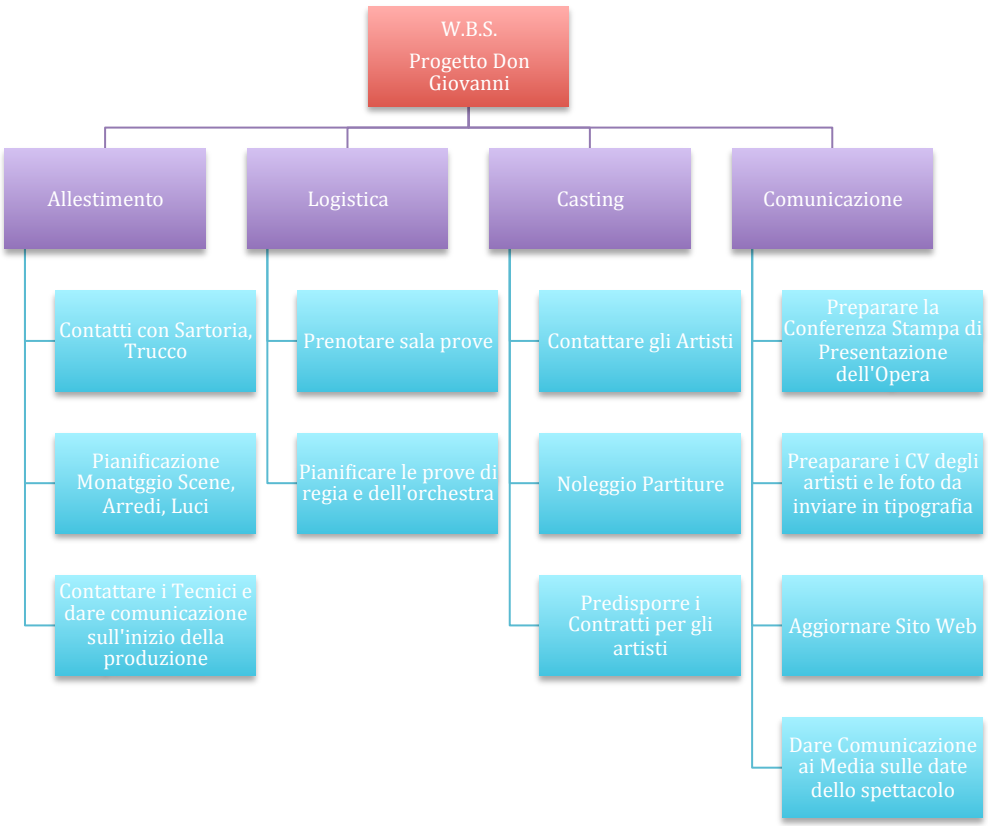


Fig 12 W.B.S. del "Progetto Don Giovanni"

La collocazione temporale delle azioni da svolgere spetta al *Direttore di Produzione* che stabilisce il calendario delle azioni in relazione alle attività e al personale artistico e tecnico occupato. In questo caso specifico il ruolo di *Direttore di Produzione* è stato assunto dallo stesso Project Manager che ha calendarizzato le attività attraverso diagrammi di Gantt.

Diagramma di Gantt:
Il Diagramma porta il nome dell'Ingegnere Statunitense che agli inizi del Novecento introdusse questo metodo rappresentativo che mette in realazione il tempo con i vari step del progetto.Per creare il grafico è necessario quindi stabilire l'elenco delle azioni e il tempo relative di esecuzione.Sul grafico verranno disposte in linea verticale le azioni e in linea orizzontale il tempo (giorni,settimane ,mesi).A completamento del grafico si avrà l'esatta sequenza delle varie fasi, le sovrapposizioni possibili e il tempo necessario per realizzare il progetto.

Nella figura (fig13) troviamo un diagramma di Gantt semplificato che riguarda il piano prove della settimana antecedente la *prima* del Don Giovanni e quindi dal 1 al 7 Settembre 2012.
Dall'analisi di questo schema possiamo rilevare alcuni aspetti molto importanti:

In primo luogo si nota che il Coro inizia a far parte attiva della produzione dal giorno 3 Settembre e che il Personale Tecnico riguardante il Trucco e il Parrucco dal giorno della Prova Generale prevista per il 5 Settembre. Questo non significa che il Coro non abbia fatto delle prove prima o che le truccatrici non abbiano predisposto le parrucche e gli occorrenti per il trucco nei giorni precedenti. Semplicemente il dato rileva che sono stati calendarizzati solo i giorni d'impegno all'interno della produzione del Don Giovanni.

Il secondo dato, che è quello più evidente, è il ristretto numero di prove previsto per mettere in scena l'Opera Don Giovanni. Normalmente in una Fondazione Lirico Sinfonica un piano di produzione per allestire un Opera prevede un calendario di circa tre settimane di sessioni prova se si tratta di una nuova produzione.[132]

Nel caso preso in esame la necessità di mantenere i costi all'interno del Budget Economico previsto ha comportato una forzata concentrazione dei tempi per le prove d'Orchestra e di Regia dei cantanti solisti. Questo ha generato degli aspetti positivi e negativi:

Positivi per quanto riguarda la decisione in merito alla fattibilità del progetto e negativi per quanto riguarda il livello di preparazione artistico/musicale finale che ha potuto contare solo sulla professionalità e competenza degli artisti acquisita prima delle prove.[133]

Ad esempio, per l'opera lirica è indispensabile che il Piano di Produzione garantisca le seguenti prove:

a) Prove di regia: dove i cantanti apprendono i movimenti scenici e in linea con la volontà del regista definiscono la linea interpretativa dal punto di vista attoriale;
b) Prove musicali o di sala: dove i cantanti e il direttore d'Orchestra stabiliscono la linea interpretativa dal punto di vista musicale e i tempi metronomici e l'agogica per l'esecuzione;[134]

c)Le prove di *assieme* con Orchestra: dove i cantanti, il coro e l'orchestra provano attuando i movimenti scenici e naturalmente cantando;

d) L'Antegenerale: cosi chiamata perché precede la Prova Generale, è una prova dove i cantanti e il coro sono vestiti con i costumi di scena e truccati, dove le luci e l'allestimento scenico hanno

---

132 "*se invece si tratta di una "ripresa", ovvero di un Opera che è nel repertorio del Teatro e che viene riproposta frequentemente e con lo stesso allestimento, le sessioni di prova possono essere ridotte*."

133 *Il Cast del Don Giovanni era infatti formato da Artisti che avevano già precedentemente cantato le parti assegnate. Detto questo appare ovvio che esiste un limite alla contingentazione delle prove. Non è possibile ottenere risultati soddisfacenti se non attraverso lo studio e la correzione degli errori e questo vale anche per l'Opera Lirica"*
Ad esempio, per l'Opera Lirica, due prove di assieme con Orchestra, l'antegenerale e sopratutto la prova generale sono assolutamente indispensabili per poter presentare un prodotto di sufficente qualità.

134 "*Nella terminologia musicale l'agogica corrisponde all'indicazione di andamento o di movimento e quindi lo stile espressivo di una composizione correttamente interpretabile tramite il complesso delle leggere modificazioni dell'andamento apportate allo stesso, le quali possono anche lasciare ampi spazi discrezionali all'esecutore, nel caso di un'opera lirica è proprio il direttore d'Orchestra che compie la scelta interpretative in base anche alle capacità espressive dei cantanti"*

terminato la fase di preparazione. Lo Spettacolo in questa fase deve essere praticamente pronto al debutto;

e) La Prova Generale: è la prova finale nella quale lo spettacolo viene portato a termine senza interruzioni e molto spesso può avvenire alla presenza di pubblico.

Fig 13--Piano di Produzione del Don Giovanni di Mozart-dal 1 al 7 settembre 2012

giorni	1 settembre	2 settembre	3 settembre	4 settembre	5 settembre	6 settembre	7 settembre
Compagnia di canto	12-14 sala 16-20 regia	14-17 regia 18-22 regia	14-17 18-21 assieme con Orchestra	14-17 18-21 assieme con Orchestra	18- generale D.Giovanni.	riposo	20-prima D.Giovanni.
Orchestra Tutta	12-14 lettura dello Spartito 16-19 lettura	12-14 lettura 16-19 lettura	14-17 18-21 assieme con Cantanti	14-17 18-21 assieme con Cantanti	18- generale D Giovanni	riposo	20-prima D. Giovanni
Coro			14-17 18-21 assieme	14-17 18-21 assieme	18- generale D. Giovanni	riposo	20-prima D. Giovanni
Macchinisti Attrezzisti e Tecnici luci	14-17 18-21 montaggio scene	14-17 18-21 preparazione allestimento	14-17 18-21 assieme	14-17 18-21 assieme	18- generale D. Giovanni	riposo	17- Spettacolo Indi smonto allestimento
Sarte	15-20 prove costumi	14-17 18-21 rip. costumi	14-17 18-21 rip. costumi	14-17 18-21 rip. costumi	18- generale D. Giovanni	riposo	18- fino a fine spett.
Trucco e parrucco					18- generale D. Giovanni	riposo	18- fino a fine spett.

La calendarizzazione delle azioni da fare è un momento cruciale per uno spettacolo dal vivo.
Il compito del Direttore di Produzione consiste nel definire in maniera temporale la serie di attività necessarie alla realizzazione del prodotto finale tenendo conto di:

1) Data di consegna del prodotto che per le produzioni di spettacolo consiste nel debutto o "prima" dell'Opera o del Concerto;

2) Tempi necessari per completare ciascun'attività, ad esempio il tempo necessario a costruire le scene e quello necessario al montaggio delle stesse sul palcoscenico. Per quanto riguarda la parte musicale bisogna assolutamente considerare il tempo necessario per le prove affinchè la Compagnia di canto e l'Orchestra si presenti adeguatamente preparata alla "prima";
3) Considerare che all'interno della produzione possono sorgere imprevisti in grado di rallentare la produzione o stravolgere il calendario previsto. A tal proposito è bene prevedere eventuali sforamenti o recuperi;
4)Tener conto del materiale umano a disposizione quantificandone l'affidabilità e la professionalità per non andare incontro a problemi di scarso rendimento o ritardi nella produzione.

Il piano di produzione del Don Giovanni ha avuto la sua prima stesura nel Dicembre 2012 immediatamente dopo la firma dell'impegno tra il committente Festival Bianco&Nero.
Il Project Manager ha inserito in calendario i vari *steps* di avvicinamento e preparazione alla fase finale del progetto suddividendo le tre attività principali:
-Attività Artistica
-Attività Amministrativa
-Aspetti Logistici e Tecnici.
Per ognuno di questi aspetti è stato preparato un calendario di azioni da svolgere che sono state riassunte nel diagramma di Gantt della fig14 dove appare evidente la collocazione temporale delle varie attività, le risorse impiegate e la durata di ognuna.
Il diagramma può essere scomposto in due parti:
Nella parte sinistra troviamo in un elenco verticale le azioni da svolgere e le risorse/ruoli che devono compierle. Le più importanti sono:

a) La *Gestione* totale del progetto con la data d'inizio (1 febbraio 2012) e la fine (7 settembre 2012) che corrispondono alla firma del contratto di impegno tra il soggetto committente Festival Bianco&Nero e il Piccolo Festival del F.V.G che realizzerà il Progetto Don Giovanni, e la fine del progetto che corrisponde alla data della messa in scena dello spettacolo. La responsabilità del Progetto compete al Project Manager;
b) Il *Casting* ovvero la selezione degli Artisti che parteciperanno al Progetto. Questo è un compito che spetta al Direttore Artistico;
c) Predisporre un *Piano Economico Finanziario*: il compito è affidato sia al Project Manager che al Direttore Amministrativo;
d) Gestione della realizzazione dell'allestimento scenico che spetta al Direttore degli allestimenti scenici;

e) Preparazione di un *piano di produzione* con indicati i giorni di prova, gli orari, il personale artistico/tecnico impegnato e soprattutto il tipo di prova (prove al pianoforte, montaggio delle scene, prova generale, etc). Il compito di realizzarlo spetta al Direttore di Produzione.

Nella parte destra del diagramma sono evidenziati attraverso delle linee colorate che segnano l'inizio e il termine del periodo di attività della singola azione da svolgere. In questo modo sarà possibile avere una visione totale del progetto, evidenziare lo status e visualizzare gli eventuali scostamenti rispetto ai termini di tempo previsti.

Fig 14

Don Giovanni

Nome operazione	Durata	Inizio	Conclusione	Predecessori	Nome risorsa
Don Giovanni	158 Giorni	01-feb-2012	07-set-2012		
PRODUZIONE DON GIOVANNI	158 Giorni	01-feb-2012	07-set-2012		Project Manager
Casting	18 Giorni	06-feb-2012	29-feb-2012		Direttore Artistico
Progetto Allestimento	109 Giorni	01-mar-2012	31-lug-2012		Direttore Allestimento
Noleggio Partiture	15 Giorni	20-ago-2012	07-set-2012		Direttore Produzione
Contratti Per Gli Artisti, Direttore, Tecnici, Sa	22 Giorni	20-lug-2012	20-ago-2012		Project Manager
Prenotazione Sale Prova Teatro	22 Giorni	01-apr-2012	30-apr-2012		Direttore Produzione
Noleggio E Arrivo Pianoforte per le prove	6 Giorni	31-ago-2012	07-set-2012		Direttore Produzione
Predisposte Piano Prove In teatro	28 Giorni	01-ago-2012	07-set-2012		Direttore Produzione
Prove Di Sala Con Piano	1 Giorni	01-set-2012	02-set-2012		
Prove Di Regia	1 Giorni	01-set-2012	02-set-2012		
Prove Di Lettura Orchestra	1 Giorni	01-set-2012	02-set-2012		
Arrivo Attrezzeria Montaggio Allestimento Arr	1 Giorni	01-set-2012	02-set-2012		
Inizio E Termine Contratto Sartoria	6 Giorni	01-set-2012	07-set-2012		
Trucco E Parrucco	3 Giorni	05-set-2012	07-set-2012		
Prove Di Assieme-Orchestra,Coro,Soli,Tecni	3 Giorni	03-set-2012	05-set-2012		
Prova Generale	1 Giorni	05-set-2012	05-set-2012		
PRIMA DON GIOVANNI	1 Giorni	07-set-2012	07-set-2012		
Inizio Acquisizione Dati E Formazione Archiv	131 Giorni	01-feb-2012	01-ago-2012		Project Manager
Aggiornamento Sito Web E Annuncio Spetta	158 Giorni	01-feb-2012	07-set-2012		Project Manager
Prenotazione Tipografia E Data Di Consegn	74 Giorni	01-mag-2012	10-ago-2012		Project Manager
Conferenza Stampa Di Inizio Progetto	1 Giorni	10-feb-2012	10-feb-2012		
Conferenza stampa Di Presentazione Dello	1 Giorni	01-set-2012	01-set-2012		

4.3.3 Realizzazione del Progetto Don Giovanni

La fase di realizzazione di un progetto artistico è sicuramente un momento interessante e affascinante. Il teatro in piena attività è un microcosmo dove trovano collocazione e valorizzazione tante professionalità che lavorano in sincrono e i giorni che precedono la *prima* sono i più decisivi per la realizzazione ottimale dello spettacolo. In questa fase si assiste a un vero e proprio cambio di passo nell'attività di produzione, iniziano le prove degli artisti e si ode finalmente in teatro la musica e la voce cantata.

Prima di giungere a questa fase sono necessari diversi *steps* di avvicinamento che devono essere ben pianificati nel piano di produzione.

La necessità di pianificare un progetto nasce dall'esigenza di verificare che ogni azione strumentale all'obiettivo sia stata prevista, definita e correlata alle altre, quotata come costo, valutata come rischio e quantificata.[135]

Pianificare significa inoltre determinare in maniera chiara i compiti e le responsabilità.

L'avvio del progetto Don Giovanni è avvenuto proprio con la costituzione del *team* e la firma del contratto d'impegno tra il Piccolo Festival e il Festival Bianco&Nero.

La prima riunione operativa del *team* ha avuto luogo il primo Febbraio 2012 e in questa sede sono state evidenziate le prime azioni da intraprendere e delegati gli incarichi e i compiti di ciascuno.

Sempre in questa prima riunione il *Project Manager* ha deciso di dividere il progetto in due fasi ben definite:

1) Fase di preparazione alla produzione dal 1 febbraio 2012 al 31 agosto 2012;

2) Fase di realizzazione della produzione dal 1 settembre 2012 al 7 settembre 2012

Nella fase di preparazione sono state coinvolte le tre Aree fondamentali di attività: artistica, amministrativa, tecnica e a ciascuna di esse stati assegnati i compiti da svolgere.

Area artistica

Nell'area artistica entrano di diritto le competenze e gli incarichi del Direttore Artistico, del Direttore D'Orchestra, del Direttore del Coro, del Segretario dell'Orchestra F.V.G.

Le competenze dall'area artistica sono:

Il Casting:

Scegliere i protagonisti di un'opera lirica è un compito che dovrebbe essere realizzato già in fase ideativa nel momento della scelta dell'opera rappresentare.

[135] Protto.S. "*Concetti e strumenti di Project Management*" pag.34 e seg.

Avere la disponibilità d'interpreti bravi e magari con una riconosciuta fama artistica, significa aumentare la possibilità di successo dell'intera operazione, anche se non esiste garanzia certa che questo avvenga considerati i caratteri intrinseci di unicità e irripetibilità tipici dello spettacolo dal vivo.[136]

L'operazione di *casting* normalmente si svolge attraverso l'ausilio di agenzie di segretariato artistico che rappresentano i cantanti o attraverso audizioni, dove i candidati sono invitati a eseguire parte del ruolo e valutati dal direttore artistico, dal direttore d'Orchestra e dal regista.

In questo caso è stato il direttore artistico che, in base alla propria conoscenza diretta, si è messo in contatto con gli artisti chiedendo loro la disponibilità a partecipare al progetto.

Noleggio partiture

Una delle operazioni che competono all'area artistica è quella di noleggiare le partiture per l'Orchestra e gli spartiti canto/piano per i cantanti e i maestri collaboratori. Di norma questo compito dovrebbe essere riservato all'archivio musicale. In questo caso non esistendo questa figura l'incombenza è stata assunta dal direttore artistico.

Il costo delle partiture ha avuto una maggiorazione rispetto allo standard previsto dalla casa Editrice Barenreiter perchè l'edizione scelta prevedeva anche l'esecuzione del duetto Leporello/Zerlina *"per queste tue manine"* del secondo atto.

Le partiture sono state ordinate per tempo (15 giorni prima dell'inizio delle prove) in modo da permettere agli orchestrali e al Coro di studiare la parte e così partecipare alle prove.

Area amministrativa

Per quanto riguarda le responsabilità di tipo amministrativo, queste hanno riguardato principalmente le attività del *project manager* e del responsabile amministrativo nonchè l'area comunicazione e *marketing.*

Parte Contabile

Come abbiamo visto nello spazio dedicato alla pianificazione, il primo compito del *project manager* è stato quello di predisporre un budget Preventivo dei costi per mettere in scena il Don Giovanni e verificarne la compatibilità con il budget dei ricavi.

L'unica fonte di ricavo, è bene sottolineare, consisteva nell'importo messo a disposizione dal committente ovvero il Festival Bianco&Nero e quantificato in € 50.000.[137]

[136] Ferrarese.P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" (Cafoscarina 2012) pag.30 e 31.

[137] "*vedi paragrafo 4.3.5 a pag 82*

Nella stesura del bilancio preventivo, il *project manager* ha peraltro ravvisato che il ricavo previsto fosse in linea con il budget di spesa dando di conseguenza parere positivo sulla fattibilità economica del progetto.

Dopo questo primo fondamentale *step* si è potuto iniziare tutto una serie di adempimenti amministrativi che hanno riguardato:

a) La gestione della cassa (pagamenti, gestione operazioni bancarie, gestione dei ricavi);

b) La preparazione e la firma dei contratti con gli artisti, tecnici, Orchestra, sarte e truccatrici;

c) La stipula del contratto con la tipografia e il noleggio del pianoforte per le prove;

d) La procedura di avvio degli adempimenti fiscali e la gestione delle varie *burocracies;*

e) La procedura di pagamento delle varie spettanze di tutte le professionalità impiegate alla fine del progetto;

f) Il costante monitoraggio della contabilità interna e delle spese con periodici report di rendicontazione.

Conferenze Stampa e Gestione della Comunicazione.

La Gestione della comunicazione e il modo di coinvolgere gli *Stakeholders* sono due aspetti fondamentali del *project management*. Normalmente a fronte di una comunicazione puntuale e ricca d'informazioni si ottiene una maggiore risposta in termini di interesse di pubblico, appoggio delle istituzioni e disponibilità di eventuali sponsor.

Il modo di gestire la comunicazione di un evento come un'opera lirica può essere trattato come un piano integrato di comunicazione che deve prevedere degli aspetti ben precisi come la data dell'evento, il contenuto dell'evento (titolo dell'opera) , gli artisti impegnati e il costo del biglietto.

Gli obiettivi di una comunicazione efficace sono i seguenti:

-Informare: dare ampia diffusione sui contenuti, sulla data, gli artisti coinvolti, il luogo dell'evento;

-Ricordare: predisporre un calendario di attività informativa con la finalità di tenere viva l'attenzione sull'evento fino alla data prevista;

-Persuadere: fornire informazioni, curiosità, dettagli, che possano suscitare interesse verso il pubblico.[138]

Si rende necessario stabilire e individuare i soggetti verso i quali rivolgere il processo informativo e trovare i modi di coinvolgimento più efficaci.

[138] Argano L." *La gestione dei progetti di spettacolo*" (Franco Angeli Milano 2012) pag.233 e seg.

Ad esempio nel caso di comunicazione e informazione verso il pubblico bisogna assolutamente differenziare il mezzo di comunicazione in base alle fasce di età e della capacità di accoglimento del messaggio.

Se vogliamo informare la fascia di pubblico dell'età adulta dobbiamo ricorre a mezzi di comunicazione tradizionali quali TV, giornali e radio, mentre per una fascia di pubblico più giovane si può avere maggior successo con la comunicazione tramite il web o con la distribuzione volantini presso le scuole e le Università.

Gli sponsor (in questo caso la Banca Cassa di Risparmio del F.V.G.) e le istituzioni invece hanno necessità di essere informati tramite report e documenti come i budget di Spesa o informative inerenti le professionalità e le risorse impiegate.

Nel Piccolo Festival F.V.G., il responsabile per la comunicazione ha predisposto un piano di azione basato su alcuni importanti passaggi definiti anche in senso temporale.

Per prima cosa la strategia comunicativa è partita dalla creazione di un logotipo, disegnato appositamente per l'evento, da utilizzare in ogni documento informativo e nelle mail verso tutti i soggetti interessati. Questo logotipo, che vediamo nella fig15, vede raffigurate varie donne (le tante donne di Don Giovanni) che si affacciano negli archi della *Loggia del Lionello* che è il Palazzo sede del Comune di Udine. In questo modo si è voluto dare un significato ben preciso al progetto Don Giovanni donandogli una vera e propria dimensione cittadina e legandolo al territorio e alla storia della città di Udine.

Fig15-*Il Logotipo del Progetto Don Giovanni*

Il responsabile della comunicazione ha poi preparato un calendario di azioni da svolgere in relazione ad ogni gruppo di soggetti interessati al progetto.

Per quanto riguarda il pubblico grandissima enfasi è stata posta sulla necessità di coinvolgere il più possibile tutte le fasce della popolazione.

Sono stati programmati incontri nelle scuole sopratutto nelle classi di liceo. Particolare successo ha avuto una conferenza lezione all'Università di Udine che è stata seguita da più di 600 fra studenti e professori e dove i partecipanti hanno mostrato un interesse tale da motivare ancora di più tutto il *team* sul valore educativo del progetto.

Il lavoro del responsabile della comunicazione si è inoltre concentrato nel fornire informazioni e dati alla direzione del Festival Bianco&Nero e all'Assessorato alla Cultura del Comune di Udine e nel programmare tutta quella serie d'incontri, interviste e comunicati stampa necessari per dare il più ampio risalto all'evento.

Tutte queste azioni, che vediamo sintetizzate dal diagramma di Gantt della fig16, sono state programmate seguendo una precisa scansione temporale ed arricchite da una costante attività di acquisizione dati.

Dal diagramma si evince che il piano d'azione ha avuto alcuni momenti fondamentali quali:

-Conferenza stampa di presentazione del progetto;

-Consegna dei documenti informativi e preventivi spese al committente;

-Conferenza lezione nella sede dell'Università di Udine;

-Intervista per TG3 Rai del F.V.G. il giorno prima dell'Evento.

Questi appuntamenti sono stati preparati con cura in modo da fornire tutti gli elementi necessari agli *Stakeholders* per giudicare in maniera positiva il progetto nelle varie fasi di preparazione, avvio e realizzazione.

Il lavoro di raccolta dati è poi proseguito anche dopo l'evento sopratutto nell'acquisizione di tre tipologie di informazioni:[139]

a) In primo luogo le informazioni utili a stilare dei report sulla riuscita economica del progetto e la valutazione di eventuali scostamenti rispetto al budget iniziale;

b) Altre informazioni indicavano il livello di risposta del pubblico sia in termini di presenze e di biglietti venduti, sia nel grado di soddisfazione e gradimento della qualità artistica dello spettacolo;

c) Compito dell'addetto stampa è stato quello di raccogliere ed archiviare tutte le recensioni e i file/video relativi allo spettacolo.

[139] " *si veda nel capitolo successive dedicato ai Report finali di valutazione*"

Don Giovanni

Nome operazione	Durata	Inizio	Conclusione	Predecessori	Nome risorsa
Don Giovanni.xml	174 Giorni	01-feb-02012	01-ott-02012		
Piano Integrato Di Comunicazione	174 Giorni	01-feb-02012	01-ott-02012		Responsabile Comunicazione
Raccolta Informazioni	108 Giorni	01-feb-02012	30-giu-02012		
Preparazione Conferenza Stampa Di Presen	44 Giorni	01-feb-02012	02-apr-02012		
Preparazione Dossier Conferenza Stampa	44 Giorni	01-feb-02012	02-apr-02012		
Preparazione Stampa Ed Inviti	44 Giorni	01-feb-02012	02-apr-02012		
Conferenza Stampa	1 Giorni	02-apr-02012	02-apr-02012		
Preparazione Dei Documenti Informativi E Pr	22 Giorni	01-feb-02012	01-mar-02012		
Consegna Dei Documenti Informativi E Prev	1 Giorni	02-mar-02012	02-mar-02012		
Consegna Dei Documenti Informativi Al Dir.A	1 Giorni	01-mar-02012	01-mar-02012		
Preparazione Intervista Radio Locale	3 Giorni	02-mag-02012	06-mag-02012		
Intervista Radio Locale	1 Giorni	06-mag-02012	06-mag-02012		
Preparazione CV Artisti	42 Giorni	01-giu-02012	30-lug-02012		
Preparazione Locandine,Manifesti,	42 Giorni	01-giu-02012	30-lug-02012		
Consegna Matrice Locandine E Manifesti all	1 Giorni	30-lug-02012	30-lug-02012		
Preparazione Veline Per Giornali	16 Giorni	10-ago-02012	31-ago-02012		
Consegna Veline ai Giornali	1 Giorni	31-ago-02012	31-ago-02012		
Preparazione Seconda Conferenza Stampa	4 Giorni	28-ago-02012	01-set-02012		
Conferenza Stampa Don Giovanni	1 Giorni	01-set-02012	01-set-02012		
Preparazione Intervista Tg3 Rai del F.V.G.	5 Giorni	01-set-02012	06-set-02012		
Intervista Tg3 Rai Del F.V.G.	1 Giorni	06-set-02012	06-set-02012		
Preparazione Incontri Universita,Scuole,Circ	53 Giorni	01-apr-02012	12-giu-02012		
Incontro Conferenza Università	1 Giorni	01-giu-02012	01-giu-02012		
Aggiornamento Sito Web	158 Giorni	01-feb-02012	08-set-02012		
Raccolta Recensioni E Articoli Sul Don Giov	131 Giorni	02-apr-02012	01-ott-02012		

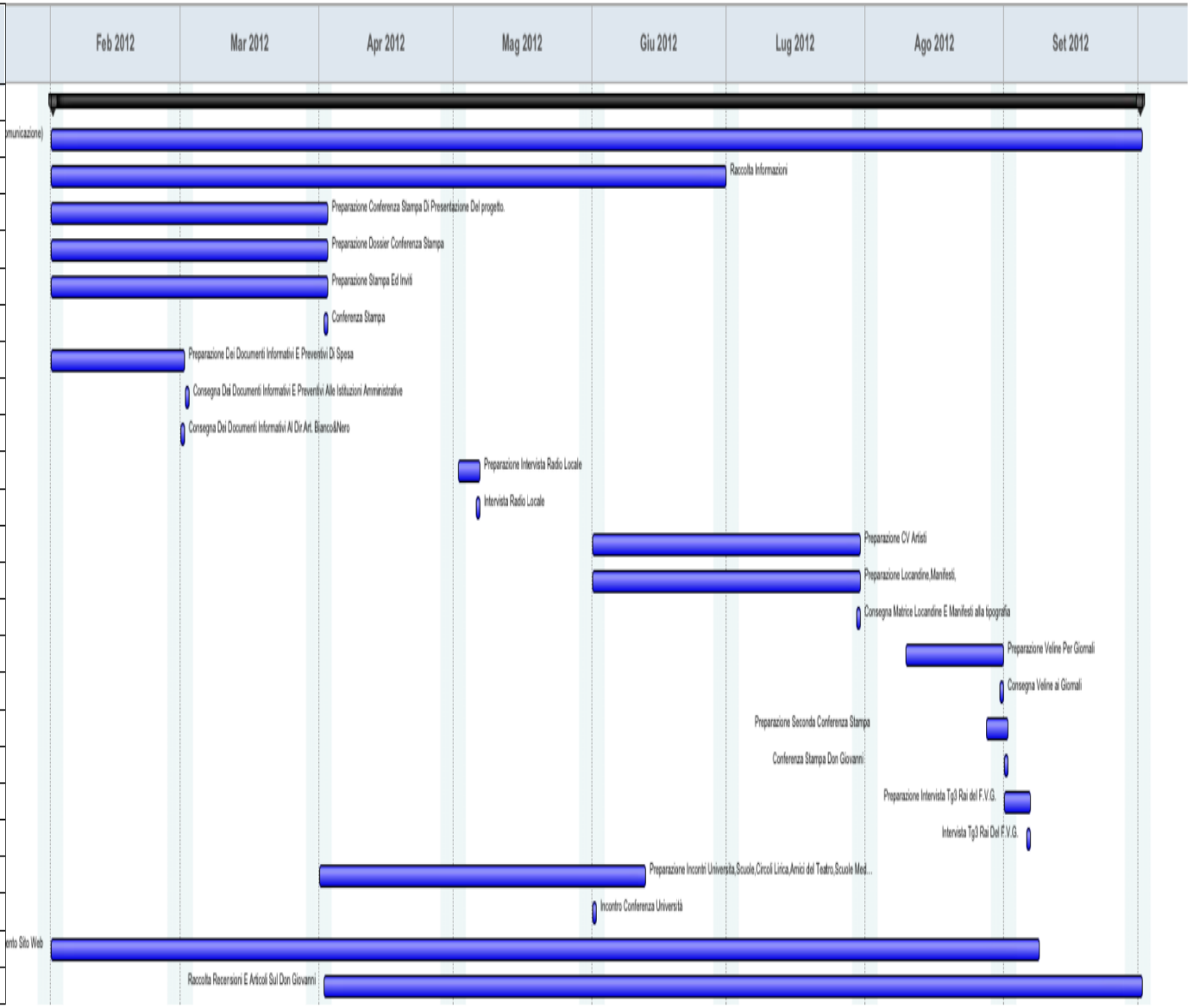


Fig 16
Piano Comunicazione
Prog. Don Giovanni.

Area tecnica

La gestione degli aspetti tecnici spetta principalmente al *responsabile dell'allestimento*.

Egli deve provvedere in fase operativa a dirigere tutte le operazioni di montaggio e smontaggio delle scene, al reparto luci e suono e agli effetti speciali dati da video-proiezioni.

Compito del responsabile dell'allestimento è stato quello di redigere una scheda tecnica dello spettacolo nella quale son state messi in evidenza alcuni particolari aspetti quali:

1) Scheda generale dello spettacolo comprendente tutte le esigenze registiche dell'allestimento, il tipo di scene previste, l'attrezzeria e gli ingombri presenti sulla scena;

2) Pianta del palcoscenico e del sistema luci del teatro Giovanni da Udine per verificare le misure degli spazi e le eventuali esigenze d'illuminazione;

3) Planning operativo dei tecnici e schedatura dei materiali;

4) Disposizione e assegnazione dei camerini per gli artisti;

5) Verifica e sopralluogo delle sale prova e del teatro;

6) Verifica delle condizioni di sicurezza durante le prove e durante lo spettacolo;

7) Individuazione di un locale a uso esclusivo dei Vigili del Fuoco durante lo spettacolo;

8) *Timing* dello spettacolo e tempi di pausa;

9) Operazioni di smontaggio alla fine dello spettacolo;

10) Regolamento di palcoscenico

Il ruolo del responsabile dell'allestimento diventa di primaria importanza nella fase di realizzazione dell'opera e quindi nel momento in cui tutte le professionalità coinvolte hanno iniziato l'ultima parte del percorso produttivo.

Dal momento in cui s'iniziano le prove sul palcoscenico, il responsabile dell'allestimento può assumere, come in questo caso, il ruolo di direttore di scena e deve provvedere a tutte le esigenze che si possono presentare in corso di realizzazione dello spettacolo.

Il *direttore di scena* è l'unico che si relaziona nella fase finale con il direttore d'Orchestra e ne favorisce il ruolo di comando. A tal proposito, è bene ricordare che il responsabile finale del prodotto Opera Lirica è il direttore d'Orchestra. Qualora ad esempio si presentasse l'evenienza di un artista non in grado di eseguire il ruolo affidatogli o di un orchestrale non perfettamente preparato, spetta al direttore d'Orchestra il compito di richiederne la sostituzione.[140]

[140] "*Nei Contratti di scrittura Teatrale esiste la clausola di "protesta".Se l'artista scritturato risulta non essere adeguato a sostenere il ruolo assegnatogli il Teatro può ritenere di interrompere il rapporto contrattuale*."

Il direttore d'Orchestra può intervenire anche qualora rilevasse che le indicazioni registiche presentino palesi distorsioni e non rispettino le indicazioni dell'autore o rendano difficile l'esecuzione musicale della Partitura.[141]

La fase più importante delle prove di un'Opera Lirica avviene quindi durante le prove cosiddette di "*assieme*" quando tutte le professionalità sono chiamate a collaborare unitamente e prende vita lo Spettacolo. Questo è il momento decisivo per determinare presumibilmente il valore artistico espresso.

4.3.4 *Imprevisti e Soluzioni*

Nel corso della produzione di un evento di *performing art* per eccellenza qual è l'opera lirica, uno degli imprevisti che possono verificarsi e che devono essere messi nel conto delle probabilità è l'improvvisa *defalliance* di uno degli interpreti. Di norma la rinuncia allo spettacolo può avvenire per due motivi principali:

-In primo luogo un interprete scritturato può risultare, nel corso delle prove, inadeguato al ruolo che deve sostenere. In questo caso il direttore artistico e il Direttore d'Orchestra, possono valutare che l'artista scritturato non abbia sufficente preparazione vocale o livello qualitativo per interpretare in maniera soddisfacente il ruolo assegnato. In questo caso si dovrà procedere alla sostituzione con un altro artista disponibile. Resta inteso che l'unico modo per evitare un simile inconveniente è di effettuare scelte oculate nel momento del *Casting*. Questa scelta appartiene al Direttore Artistico il quale dovrà percò essere informato dell'effettivo valore dell'artista da scritturare;

-Il secondo motivo assolutamente imponderabile nasce da improvvisa indisposizione fisica, malattia o infortunio, dell'artista durante le prove e in prossimità degli spettacoli. Anche in questo caso si dovrà provvedere alla sostituzione immediata qualora l'indisposizione sia tale da non permettere il recupero dell'efficienza fisica o vocale dell'artista in tempo utile per lo spettacolo. In tal caso si rende necessario prendere una serie di decisioni sia sul lato economico sia su quello organizzativo/artistico. Dal punto di vista economico bisogna prevedere che la scrittura contrattuale di un artista interpellato in *extremis* per salvare lo spettacolo potrebbe comportare un esborso maggiore in termini di compenso. Molto spesso accade che, in base alla difficoltà del ruolo da interpretare, gli artisti chiamati in urgenza possono chiedere e ottenere un *cachet* maggiore vista la situazione di emergenza.

---

[141] "*Mettiamo il caso di un cantante che per esigenze registiche debba cantare molto lontano dal proscenio o con indosso costumi che ne limitano i movimenti*."

Non dobbiamo dimenticare che la data dello Spettacolo è un punto fermo e pensare di spostarla per soppraggiunta indisponibilità di un interprete comporterebbe in genere un costo superiore rispetto all'eventuale *cachet* supplettivo richiesto dall'artista sostituto.
La situazione più pericolosa che può verificarsi in uno spettacolo operistico o di performing art in genere è quella che vede l'indisposizione dell'artista proprio durante lo svolgimento dello spettacolo. Basta un improvviso calo dell'efficenza vocale di un artista durante la rappresentazione per inficiare la buona riuscita dello Spettacolo.

Quando la Callas andò fuori Norma

Celebre per la cronaca è diventato l'episodio che coinvolse il grande Soprano Maria Callas durante la "Prima" di Norma di V. Bellini al Teatro dell'Opera di Roma nel 1958.
La grande cantante durante il primo atto accusò un'indisposizione vocale e resasi conto che non poteva proseguire chiese di essere sostituita.
La direzione del Teatro nonostante la disapprovazione del pubblico, tra cui il Presidente della Repubblica di allora Gronchi, dovette provvedere alla sostituzione con la giovane Anita Cerquetti che tra l'altro cantò molto bene e ricevette applausi e consensi.
La vicenda ebbe anche un seguito poichè la Callas fu accusata di mancanza di rispetto nei confronti del Presidente e dei Ministri presenti alla serata. Addirittura fu diramata una circolare per i Teatri italiani da parte del Ministero della Cultura per impedire di scritturare la Callas in altri teatri.
Tratto da: (Corriere della Sera del 20 Novembre 2010 pag 43 di Daniela Zacconi)

Per questi motivi sarebbe bene che la direzione artistica prevenga eventuali indisposizioni mettendo sotto contratto dei *Cover* ovvero degli artisti in grado di subentrare e garantire lo svolgimento dello spettacolo. Chiaramente mettere sotto contratto eventuali sostituti corrisponde ad un ulteriore costo che per i grandi teatri e produzioni importanti viene normalmente previsto e inserito nel budget preventivo. Nei Teatri più piccoli questa figura del *Cover* non sempre è contemplata e ci si affida alla capacità del Direttore Artistico affinchè contatti immediatamente un artista disponibile chiedendone magari la reperibilità in via precauzionale.

Un episodio di questo tipo si è verificato anche durante la produzione del Don Giovanni quando durante le ultime prove dello spettacolo e precisamente quelle d'assieme del 4 settembre 2012 il soprano che interpretava la parte di Donna Anna ha accusato una indisposizione improvvisa e ha deciso di interrompere le prove.

La direzione artistica ha dovuto quindi far fronte all'imprevisto cercando di risolvere la situazione nel più breve tempo possibile poichè si era ormai giunti a ridosso della prova generale prevista per il 5 settembre.

Grazie alla segnalazione del M° Bressan la direzione artistica ha preso contatto con un Soprano residente a Trieste che aveva già cantato il ruolo di Donna Anna proprio sotto la direzione dello stesso Maestro. Avuta la disponibilità della Signora interpellata a partecipare immediatamente alle prove, la direzione di produzione del Piccolo Festival si è attivata immediatamente per preparare un piano di azioni operative da svolgersi immediatamente quali:

- Predisporre un orario di prove di sala con il Maestro Bressan per il soprano sostituto;
- Avvisare la sartoria inviando una scheda misure del sostituto;
- Predisporre una prova di regia per il sostituto;
-Avvertire la tipografia del cambio del nome da inserire in locandina e far preparare le "striscette correttive";[142]
-Avvisare la segreteria contabile di preparare il contratto d'impegno per il soprano sostituto;
-Dare indicazione per preparare un comunicato stampa annunciando la sostituzione in atto.

La sostituzione del Soprano ha indotto il Project Manager a rivedere il budget economico previsto per gli artisti solisti, per il maestro al piano, per il costo della sartoria che ha dovuto fare un adattamento del costume.[143]

4.3.5 I report economico-finanziari e gli Indicatori

Nelle Fondazioni Lirico Sinfoniche la necessità di sviluppare un sistema di contabilità e di valutazione del grado di economicità delle produzioni ha portato a distinguere ogni progetto artistico ovvero a stilare dei budget preventivi e consuntivi per ogni opera lirica allestita.[144]

---

[142] "*Le "striscette correttive" non sono altro che strisce adesive su cui viene stampato il nome dell'artista che canterà in sostituzione e che vengono applicate sulle locandine proprio sopra il nome dell'artista indisposto*."

[143] " *per il budget economico rivisto si rimanda al capitolo sui report economico-finanziari"*

[144] Ferrarese P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" (Cafoscarina 2012) pag.109

In questo modo ogni singola produzione viene analizzata e misurata come se si trattasse di un contratto su commessa e si possono puntualizzare in dettaglio ogni voce di costo e gli eventuali scostamenti che possono verificarsi tra il budget e il consuntivo.
Nelle Fondazioni Liriche Sinfoniche le voci di costo più importanti sono quelle dei costi diretti interni che riguardano il personale impegnato direttamente nella produzione come Orchestra, coro, maestri di sala, macchinisti.
L'altra voce di costo altrettanto importante sono i costi indiretti che riguardano il personale non impegnato direttamente nella produzione come il personale direzionale e amministrativo, i beni e servizi comuni e il personale artistico e tecnico non allocato.[145]
Questi costi indiretti non sono contemplati in una struttura snella come il Piccolo Festival dove tutto il personale scritturato partecipa in maniera diretta alla produzione (costi diretti esterni) e perfino il reparto amministrativo interno, peraltro ridotto al minimo indispensabile, svolge un ruolo diretto nella funzione di ufficio produzione.
Naturalmente il paragone con le Fondazioni Lirico Sinfoniche è stato fatto a titolo di esempio e solamente per cogliere le informazioni utili e necessarie per procedere alla compilazione di un budget preventivo.
Il budget economico contempla una elencazione delle figure professionali e delle risorse materiali necessarie alla produzione in particolare:
A) I costi di produzione che comprendono i costi tecnici (macchinisti, elettricisti, attrezzisti, sartoria), i costi logistici (affitto sale prove, affitto del teatro, uffici e utenze), i costi organizzativi (attrezzature informatiche, trasporti), i costi di comunicazione e *marketing* (spese per manifesti e locandine, costi per sito web e comunicazioni tramite social network)

B) I costi del personale artistico (Orchestra, solisti, direttore d'Orchestra, maestro al cembalo).

Nel budget non sono stati inseriti i costi del coro, del regista e del direttore di produzione. Per quanto riguarda il coro si è verificata la disponibilità a titolo gratuito del Coro del Friuli Venezia Giulia. Le figure del regista e del direttore di produzione invece non sono stati inserite come costi perchè facenti parte dell'Organigramma del Piccolo Festival. Anche i costi di noleggio del Teatro non sono stati inseriti nel budget preventivo poichè era stato previsto che fossero a carico della parte commitente e cioè del Festival Bianco&Nero.

[145] Ferrarese P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" (Cafoscarina 2012) pag.122 e seg.

Nella Tab1 sono elencati i compensi previsti per gli artisti solisti (indicati per ruolo) e per il direttore d'Orchestra.

Tab.1 Elenco degli Artisti e dettaglio dei compensi.

(ruolo interpretato)	*Cachet in Euro*
Don Giovanni	*2.000*
Donna Anna	*2.000*
Donna Elvira	*2.000*
Don Ottavio	*2.000*
Leporello	*2.000*
Zerlina	*1.200*
Masetto	*1.000*
Commendatore	*1.000*
Direttore D'Orchestra	*2.500*
Tot Costo Cantanti Solisti e Direttore	*15.700*

Per quanto riguarda L'Orchestra, la preoccupazione più grande per il Project Manager del Piccolo Festival, è stata quella di concordare con l'amministrazione dell'Orchestra F.V.G. il numero dei professori in organico da scritturare e i giorni di impegno.

La Partitura del Don Giovanni di Mozart prevede:
-2 flauti, 2 oboi, 2 clarinetti, 2 fagotti
-2 corni, 2 trombe, 3 tromboni
-timpani
-mandolino
-6 violini primi, 4 violini secondi, 3 viole, 3 celli, 1 contrabbasso.
Per i recitativi secchi è previsto inoltre il clavicembalo. Nel finale del primo atto sono inoltre previste tre piccole orchestre che dovrebbero suonare sul palco. Anche se non indicato dalla Partitura, anche nel finale secondo ci dovrebbe essere una piccola orchestra sul palco. In questo

caso la decisione registica di predisporre l'intera orchestra sul palco e far interagire i personaggi con essa ha fatto si che si rendesse inutile l'utilizzo delle piccole orchestre.[146] Si è creato cosi un effetto suggestivo e un notevole risparmio di costi.

Il mandolino viene usato per accompagnare Don Giovanni quando canta la canzonetta del secondo atto " *Deh vieni alla finestra*" e i tromboni invece sono utilizzati durante la scena del cimitero nel secondo atto per sottolineare le parole della statua del Commendatore.

L'amministrazione dell'Orchestra pretendeva inizialmente di partecipare alla produzione con un organico di orchestrali superiore che avrebbe innalzato notevolmente il costo.

La capacità persuasiva del Project Manager ha fatto si che fosse rispettato in primo luogo il volere di Mozart e in seconda battuta ha consentito di contenere i costi per l'Orchestra.

L'organico finale degli strumentisti coinvolti è stato di 35 elementi compreso il maestro al cembalo che è stato scritturato anche in qualità di maestro di sala per le prove di regia.

In totale i giorni d'impegno dell'Orchestra sono stati 5 che vediamo suddivisi nel box seguente:

Giorni di Prove dell'Orchestra F.V.G.

Giorno 2 e 3 Settembre: prova di lettura delle parti orchestrali.

Giorno 4 Settembre: prova d'assieme con cantanti e coro;

Giorno 5 Settembre: prova Generale;

Giorno 6 Settembre: riposo;

Giorno 7 Settembre: Rappresentazione Don Giovanni.

Nella tabella 2 vengono descritti i costi relativi all'Orchestra e al maestro al Cembalo. Per quanto riguarda l'Orchestra, la ripartizione indica la somma di Euro 100 per ogni giorno di prova di ogni Orchestrale, al lordo di ritenute fiscali e previdenziali. Lo stesso importo è stato previsto per il maestro al cembalo stabilito in Euro 100 al giorno per un totale di sei giorni di prova al lordo di ritenute fiscali e previdenziali. La Tab.3 mostra il *Totale dei Costi Artistici* ottenuto attraverso la sommatoria dei costi del personale artistico impiegato nel progetto e il costo per il noleggio delle partiture musicali.

[146] "Vedi in appendice le "note di regia"

Tab.2 *Costi Orchestra e Maestro al Cembalo per giorno d'impegno in Euro*

Costo giornaliero dell'Orchestra di 34 elementi	Euro 100x34=Euro 3.400
Totale costo Orchestra= costo giornaliero X 5 giorni	Euro 3.400x5=Euro 17.000
Costo Maestro al cembalo x 6 giorni	Euro 100x6= Euro 600
Costo totale Orchestra e Maestro al cembalo	Euro 17.600

Tab.3 *Totale Costi Artistici*

Totale Costi Cantanti Solisti e Direttore	Euro 15.700
Totale Costi Orchestra	Euro 17.000
Totale Costi Maestro al Cembalo	Euro 600
Noleggio Partiture	Euro 500
Totale Costi Artistici	Euro 33.800

Per quanto riguarda i costi relativi all'Allestimento, le voci di spesa hanno riguardato i costi di noleggio degli elementi scenici e di arredo, dei costumi e delle parrucche per i solisti e di un videoproiettore. Nella Tab.4 è indicato il Totale dei Costi dell'Allestimento dato dalla somma dei vari costi di noleggio indicati per l'intero periodo di utilizzo. Nella Tab.5 abbiamo il Costo per il Personale Tecnico, e del personale addetto alla sartoria e al trucco e parrucco per numero di addetti e giorni di impegno. Anche in questo caso il compenso previsto per ogni tecnico è stato di Euro 100 al giorno al lordo di ritenute previdenziali e fiscali. Gli altri Costi inseriti nel Budget Preventivo sono stati:

1) Spese di tipografia per programmi di sala e locandine =Euro 300

2) Spese di noleggio per pianoforte per le prove di regia= Euro 200

Tab.4 *Totale Costi Allestimento*

Elementi scenici di arredo	Euro 2.000
Attrezzeria	1.000
Fondale Bianco	2.000
VideoProiettore	3.000
Luci	2.000
Costumi	1.800
Parrucche	200
Totale Costi Allestimento	Euro 12.000

Tab.5 *Totale Costo personale Tecnico/Sartoria/Trucco.*

4 Tecnici	Euro 400x3 giorni=Euro 1.200
1 Elettricista	Euro 100x3 giorni= Euro 300
1 Tecnico Video	Euro 100x2 giorni= Euro 200
1 attrezzista	Euro 100x4 giorni= Euro 400
2 sarte	Euro 200x4 giorni= Euro 800
2 truccatrici/parrucchiere	Euro 200x1 giorno= Euro 200
Totale Costo Tecnici/Sarte/Truccatrici	Euro 3.100

Il budget Preventivo Totale è determinato dalla somma delle varie voci di costo e dai ricavi, che in questo caso corrispondono al *plafond* di Euro 50.000 previsto dal contratto di commessa. Nella Tab.6 troviamo rappresentato il budget preventivo totale del Progetto Don Giovanni dove si

evincono le voci di costo più significative che corrispondono ai costi per i cantanti solisti e per l'Orchestra. Il budget preventivo totale viene anche datato per stabilire, qualora ci siano degli scostamenti durante il progetto, la cronologia dei preventivi e dei correttivi.

Nel capitolo precedente abbiamo riportato che nel corso della produzione del Don Giovanni si è verificato un imprevisto causato dall'improvvisa sostituzione del soprano che interpretava il ruolo di Donna Anna. L'imprevisto ha indotto il *project manager* a predisporre un nuovo budget rivisto aggiungendovi una nuova voce di costo rappresentata dal compenso per la cantante sostitutiva. Nel budget rivisto è presente anche il rimborso spese per il soprano indisposto.[147]

Nella Tab.7 è rappresentato il budget originario nella parte sinistra e il budget rivisto nella parte destra. E' importante sottolineare che questo documento è stato stilato appena tre giorni prima del debutto dello spettacolo.

Tab.7 Budget Costi Artisti Rivisto dopo la sostituzione dell'interprete di Donna Anna. Data 4/9/2012

(ruolo interpretato)	Budget Originario	Budget Rivisto
Don Giovanni	2.000	2.000
Donna Anna (sostituto)	-------	2.000
Artista Indisposto (rimborso spese)	2.000	500
Donna Elvira	2.000	2.000
Don Ottavio	2.000	2.000
Leporello	2.000	2.000
Zerlina	1.200	1.200
Masetto	1.000	1.000
Commendatore	1.000	1.000
Direttore D'Orchestra	2.500	2.500
Tot Budget Originario Costi Solisti	Euro 15.700	
ToT Budget Rivisto Costi Solisti		Euro 16.200

[147] "*Il modello di un contratto standard che impegna un artista lirico con il teatro, prevede che il cantante scritturato riceva il compenso per ogni recita in cui canta. Normalmente non viene contemplato un eventuale rimborso per le prove nel caso in cui non possa effettuare le performance che quindi viene concesso a discrezione del Teatro.*"

Il budget totale ha subito quindi uno scostamento testimoniato dalla seguente tabella.7. dove riscontriamo che il risultato della sommatoria costi/ricavi del budget rivisto presenta uno scostamento di Euro 1.

Tab 7 Budget Preventivo Rivisto redatto il 5 settembre 2012

	Budget Originario	Budget Rivisto
Totale Costo Cantanti Solisti	15.700	16.200
Totale costo Orchestra	17.000	17.000
Totale costo M° al cembalo	600	600
Noleggio Partiture	500	500
Totale Costi personale artistici	33.800	34.300
Totale Allestimento	12.000	12.000
Totale Costo Tecnici/Sarte/Truccatrici	3.100	3.100
Spese Tipografia per programmi di sala e locandine	300	300
Spese di noleggio per pianoforte per le prove di regia	200	200
Totale Budget Preventivo di Spesa Originario	Euro 49.400	
Totale Budget Preventivo di Spesa Rivisto		Euro 49.900
Ricavi:		
Plafond da Contratto di Commessa	Euro 50.000	
Sponsor	non previsti	non previsti
Vendita di Biglietti	a favore del Committente come da contratto e pertanto non inseriti ne Budget.	
Risultato Budget Preventivo Originario	+Euro 600	
Risultato Budget Preventivo Rivisto		+Euro 100

Indicatori e Indici di Performance

Il Valore di un Progetto Culturale dipende in gran parte dall'e*fficacia artistica* che viene certificata dalla risposta e dal coinvolgimento degli *Stakeholders* interessati.[148]

Pubblico

In primo luogo un indicatore fondamentale è dato dalla presenza di pubblico pagante e dai dati sui prezzi medi dei biglietti venduti. Da questo punto di vista si può certificare che lo spettacolo ha registrato un *Sold Out* che non può essere altro che un indice di successo pieno.

L'obiettivo culturale del progetto era di risvegliare la passione per il Teatro d'Opera in una città come Udine che possiede uno splendido teatro moderno e funzionale ma poco utilizzato con il rischio che intere generazioni di cittadini non abbiano l'opportunità di godere di uno spettacolo d'Opera nel loro Teatro.

L'obiettivo può definirsi raggiunto tenendo conto che la maggior parte del pubblico apparteneva alle due fasce studenti e anziani verso cui si era puntato maggiormente in termini di comunicazione e informazione.

A titolo informativo riportiamo il prospetto con i prezzi dei biglietti:

Platea numerata € 30,00 + diritti di prevendita
Prima Galleria € 23,00 + diritti di prevendita
Seconda Galleria € 16,00 + diritti di prevendita
Terza Galleria € 10,00 + diritti di prevendita

I diritti di prevendita di € 5 x biglietto sono andati alla Società Azalea Promotion che si è occupata della vendita dei Biglietti.
Occorre dire che non sono stati previsti biglietti omaggio e che perfino le Autorità cittadine hanno scelto di acquistare i biglietti.

Il rapporto sulla presenza del pubblico in sala e sui biglietti venduti, che vediamo nella tab.8, induce alcune riflessioni di carattere economico. La prima più evidente è che i ricavi, derivati dal prezzo dei biglietti, non sono stati sufficienti a coprire i costi dello spettacolo.[149] La seconda riflessione riguarda il successo della vendita dei biglietti che ha fatto registrare il tutto esaurito. Questo successo deriva da una accorta politica di *marketing* improntata sulla comunicazione ad ogni livello.

[148] "*Vedi Cap 1 il paragrafo 1.3.2 Gli Stakeholder*"
[149] "*per le valutazioni si rimanda al capitolo delle Conclusioni Finali*"

Rapporto sulla presenza di Pubblico pagante e ricavi di vendita

Totale Capienza Teatro Giovanni da Udine 1.200 spettatori

Posti disponibili		venduti	ricavi
Posti Platea numerata	400	400xEuro 30	€ 12.000
Posti Prima Galleria	300	300xEuro23	€ 6.900
Posti Seconda Galleria	300	300xEuro 16	€ 4.800
Posti Terza Galleria	200	200xEuro10	€ 2.000
Tot Ricavo dalla Vendita Biglietti			€ 25.700

Critica

A determinare il successo di un'opera lirica concorrono diversi fattori di cui la critica e le recensioni sulla stampa e sui media costituiscono una parte fondamentale.

Se è vero che un pubblico entusisata dello spettacolo costituisce una prova del successo avuto è vero anche che delle belle recensioni fatte da critici di settore possono influire molto nel resoconto finale dello spettacolo.

In questo caso i commenti e le recensioni sono state senza dubbio positive.[150]

In particolar modo è stato apprezzato il taglio registico dato allo spettacolo che era incentrato sul ridare centralità alla musica di Mozart rinunciando a una messa in scena sfarzosa e preferendo pochi elementi di richiamo al '700 per connotare il periodo storico e la vicenda. L'elemento artistico vincente è stato quello di porre l'orchestra al centro della scena esprimendo la volontà di ridare valore alla musica.[151]

Per quanto riguarda le singole prestazioni artistiche vi è stato un coro unanime di consensi per l'intero cast.[152]

[150] "*Vedi recensioni stampa in appendice"*

[151] "*nella musica tornate all'antico e sarà un successo*" G.Verdi .Lettere a Ricordi

[152] "*Vedi recensioni stampa in appendice*."

Edutainment

Un altro indicatore del valore del Progetto Don Giovanni deriva dal gran numero di studenti presenti nel pubblico. Fin dall'inizio della stesura del progetto, il Direttore Artistico del Piccolo Festival F.V.G. in sintonia con il direttore del Festival Bianco&Nero, hanno pensato di innescare una serie di iniziative per coinvolgere il più possibile le scuole e l'Università intorno al Progetto Don Giovanni. Sono stati programmati incontri e lezioni sulla musica di Mozart in varie scuole sopratutto nella sede del liceo coreutico di Udine; grandissimo successo ha avuto la Conferenza presso l'Università di Storia e Filosofia di Udine improntata sulla figura di Don Giovanni.

Dal rapporto sui numeri dei biglietti venduti per lo spettacolo emerge la presenza di 440 studenti a dimostrazione che l'obiettivo di produrre un evento culturale che servisse da stimolo alla conoscenza della musica operistica fra gli studenti di Udine, è stato raggiunto.

Conclusioni

Considerazioni Generali

Dagli anni Settanta del secolo scorso i metodi di approccio del *project management* sono utilizzati in maniera crescente nei progetti che prevedono obiettivi vincolati dal rispetto di tempi, costi e qualità finale. Questi metodi basati sul perseguimento di soluzioni organizzative, adozione di stili di comportamento direzionale, documentazione e controllo attraverso report dell'intero processo produttivo, consentono una riduzione dei rischi e aumentano le possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nel campo dei progetti culturali l'utilizzo del *project management* diventa consequenziale all'introduzione di nuove tecniche gestionali riguardanti le organizzazioni culturali che ne indirizzano i comportamenti verso una concezione aziendale sempre più strutturata e complessa.[153]

La diffidenza delle aziende culturali verso l'acquisizione di forme di comportamento aziendale ha dovuto però fare i conti con l'aumento delle difficoltà economiche in cui molte di esse si trovano e con la necessità di trovare delle risposte al perdurare di questa crisi di settore.[154]

In aggiunta si rileva che la richiesta, proveniente dai finanziatori pubblici (stato, regioni e comuni) di una documentazione il più possibilmente esaustiva sulla gestione delle risorse erogate per finanziare i progetti culturali, ha contribuito all'introduzione di strumenti e tecniche manageriali evolute, quali ad esempio il *sistema di reporting* sui dati contabili e sugli indici di qualità e performance.

La gestione dei progetti culturali attraverso il *project management* nasce dal bisogno di riorganizzare le aziende del settore cultura affinchè siano in grado di rispondere alla situazione sempre più complessa e difficile in cui si trovano ad operare. Senza voler entrare nel dibattito che riguarda le Fondazioni Lirico Sinfoniche e il loro riordino strutturale, non possiamo non tener conto dei risultati positivi che alcune di queste istituzioni culturali stanno conseguendo proprio grazie all'introduzione di modelli gestionali e contabili improntati verso una concezione aziendalistica.[155]

Sebbene alcuni teatri lirici italiani siano sempre più orientati a migliorare la loro organizzazione interna e accogliere modelli gestionali capaci di migliorare le capacità produttive ottenendo risultati

---

153 "*Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*" di Brunetti G. e Ferrarese P. in "*Economia e management delle aziende di produzione culturale*" di Rispoli M. e Brunetti G.-Il Mulino 2009 pag 387

154 "*La presunta incompatibilità tra il fine aziendale dell'economicità della gestione (principio funzionale alla durabilità e all'autonomia dell'ente, più che a un ottica di profitto) e le finalità artistico-sociali dell'istituto[….] derivano da sussulti ideologici che ritardano l'applicazione di modelli consolidati di governance e tecniche di management che hanno lo scopo di rendere più trasparente e socialmente rendicontabile l'attività delle aziende dedite alla performing arts*" Ferrarese P. *Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo*" di Brunetti G. e Ferrarese P. in "*Economia e management delle aziende di produzione culturale*" di Rispoli M. e Brunetti G.-Il Mulino 2009 pag 392

155 "ad esempio il Teatro la Fenice di Venezia e il Teatro Regio di Torino"

confortanti, viene a mancare però un effettivo riconoscimento degli sforzi effettuati che dovrebbe avvenire da parte delle Istituzioni Pubbliche nel momento di decidere la quantità e la destinazione dei fondi pubblici da erogare. I soggetti istituzionali sembrano non prendere nella giusta considerazione i documenti di *report* sugli indici di economicità e di performance che attestano i miglioramenti ottenuti e che peraltro sono documenti previsti dalle normative che regolano gli statuti delle Fondazioni Lirico Sinfoniche.[156] A mio parere invece, se i risultati ottenuti in termini di economicità e *performance* dovessero essere considerati come determinanti per ottenere i contributi pubblici, si darebbe inizio a un processo virtuoso con conseguente miglioramento della qualità artistica offerta. Bisogna tener presente però che non sempre il valore culturale di uno spettacolo corrisponde in toto al raggiungimento degli indici di economicità e *performance*. Ad esempio molte opere liriche di grande bellezza, ma poco conosciute dal pubblico, rischierebbero di non essere rappresentate se le fondazioni si ponessero come unico obiettivo quello di vendere un gran numero di biglietti attraverso la messa in scena di opere più famose e di sicura attrattiva. Una soluzione possibile potrebbe essere quella di variegare l'offerta delle opere liriche da rappresentare aumentando il numero di recite di quelle che attirano il maggior pubblico rispetto a quelle meno conosciute. In tal modo si potrebbero raggiungere due obiettivi: da una parte conservare la *mission* delle fondazioni liriche sinfoniche di salvaguardare e rappresentare il patrimonio musicale, e dall'altra di fornire indici di performance positivi in termini di presenza di pubblico e biglietti venduti.[157]

Valutazioni sul Progetto Don Giovanni

La tesi ha potuto verificare in che modo l'utilizzo del *project management* sia stato determinante ai fini di un percorso produttivo tendente a rispettare vincoli di costo, qualità e tempo. In particolare sono stati raggiunti tre risultati fondamentali:

1) Efficienza Produttiva data da : ottimizzazione delle risorse e dei tempi attraverso la pianificazione temporale delle attività da svolgere, il raggiungimento di un elevato grado di efficienza durante tutte le fasi del progetto, la costituzione di un *team* formato da professionalità motivate e dotate di conoscenze adeguate;

2) Economicità del Progetto: i dati espressi dal bilancio finale del progetto indicano che il soggetto realizzatore (*Piccolo Festival del F.V.G*) ha raggiunto l'obiettivo di realizzare la produzione del

156 "*si assiste ancora oggi a un finanziamento erogato in gran parte a ripiano dei costi, a prescindere dal raggiungimento di obiettivi economici e artistici, in ossequio ad una perdurante opacità nella distinzione fra finalità meta-economiche dell'ente e doveri di economicità nella gestione dell'azienda*" Ferrarese P."*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" Cafoscarina 2013 pag 138.

Don Giovanni senza superare il *plafond* messo a disposizione dal committente (*Festival Bianco&Nero*). Questo risultato è stato raggiunto anche in presenza di imprevisti (sostituzione del soprano) che hanno comportato la revisione del bilancio preventivo.

Risulta però degno di attenzione valutare il grado di copertura del costo del progetto per il soggetto committente, espresso dal *plafond* di Euro 50.000, attraverso i ricavi espressi dai biglietti venduti e dagli sponsor privati e istituzionali.

Il rapporto sul pubblico pagante e i ricavi dalla vendita dei biglietti a pag 91, indica che la copertura del *plafond* è stata raggiunta per il 50%, insufficiente quindi a coprire il costo del progetto.

La riflessione che facciamo ci riconduce a quanto accennato precedentemente sulla teoria della *sindrome dei costi* di Baumol e Bowen, confermando come non sia possibile coprire i costi di uno spettacolo dal vivo come l'opera lirica con i soli ricavi dei biglietti. Anche in questo caso, pur con tutte le economicità sui costi, lo spettacolo avrebbe realizzato una perdita se non fossero intervenute altre forme di ricavo in grado di riequilibrare il bilancio del progetto.

Per pareggiare il bilancio il Festival Bianco&Nero si è avvalso di contributi istituzionali erogati dalla Regione F.V.G. proprio in funzione di sviluppare iniziative legate alla musica classica ed operistica, e in seconda battuta di uno sponsor privato concesso dalla Cassa di Risparmio del F.V.G. Senza l'apporto di queste due forme di ricavo il bilancio economico del progetto sarebbe stato negativo. A corollario di questa riflessione dobbiamo dire inoltre che, a fronte di una grande richiesta da parte del pubblico della città di Udine, non si è potuto ripetere lo spettacolo poiché il costo per un'altra recita sarebbe stato comunque superiore al ricavo dei biglietti e non era possibile ottenere ulteriori forme di finanziamento pubblico e privato. Probabilmente sarebbe stato opportuno provvedere al reperimento di fondi aggiuntivi per allestire più recite già nella fase di determinare la fattibilità economica.

3) Qualità Artistica: la qualità dello spettacolo ha avuto testimonianza grazie al gradimento del pubblico presente e alle recensioni sulla stampa (vedi appendice). Il riscontro maggiore del successo ottenuto viene dal fatto che lo spettacolo verrà riproposto in Israele nell'Ottobre 2013. La Direzione dell'Opera di Gerusalemme che aveva assistito alla *prima* fatta a Udine ha deciso infatti di invitare il Piccolo Festival del F.V.G. a mettere in scena il Don Giovanni all'interno della *Città di David* riconoscendo il valore artistico dello spettacolo.

Nota Finale

Mi sia consentita una breve nota sull'importanza del nostro patrimonio musicale.

L'Opera Lirica è nata in Italia e precisamente a Firenze il 6 Ottobre del 1600 con la rappresentazione del *Euridice* di G. Peri a Palazzo Pitti in occasione delle nozze di Maria de Medici con Enrico IV di Francia.Da quella data e per oltre quattro secoli fino ai giorni nostri l'Opera Lirica occupa un posto di primo piano nel Patrimonio Culturale Intangibile del nostro Paese. [158] In Italia sono nati grandi compositori e sempre l'Italia è stata ed è la meta preferita di musicisti e cantanti lirici che vengono fin qui per studiare e perfezionarsi.

L'Italia possiede inoltre un patrimonio architettonico senza eguali nel mondo costituito da Anfiteatri all'aperto di epoca greca e romana e teatri d'Opera e di Prosa che sono presenti in tutto il territorio nazionale e perfino in piccole città di provincia.

Il modo migliore per valorizzare questo enorme patrimonio musicale e architettonico è continuare a mettere in scena le opere liriche nei luoghi preposti cercando di avvicinare e far conoscere al pubblico le bellezze e i sentimenti espressi dalla musica e dall'arte. Lo sforzo economico per sostenere e valorizzare la cultura musicale trova una giustificazione espresso dai dati comunicati dalla SIAE (società italiana autori) che sottolineano come pur in questi anni di crisi economica la lirica aumenta l' offerta di spettacoli (+4,01%) e vede crescere la spesa al botteghino del 5,16% e il volume d' affari dello 0,54%. E nel 2013 la situazione sostanzialmente non cambia.[159]Questi dati devono servire per convincere la *governance* del nostro paese ad adottare le misure necessarie a garantire la sopravvivenza delle aziende di cultura e a rilanciarne l'attività, ben sapendo che una maggiore offerta culturale musicale di elevato livello qualitativo potrebbe servire per dare alla patria del bel canto, quale è l'Italia, uno strumento formidabile per attrarre pubblico da tutto il mondo e favorire il settore del turismo culturale.

[158] "*Strumenti e Concetti per l'Analisi Economico-Gestionale Dell'Industria Culturale*" Rispoli M. in "*Economia e Management delle aziende di Produzione Culturale*" di Rispoli M. e Brunetti G.-Ed Il Mulino 2009

[159] "dati pubblicati sul sito ufficiale della SIAE) www.siae.it

Fondazioni liriche in Italia di cui all'art. 6 della Legge 14 agosto 1967, n.800.

Fondazione Lirico Sinfonica Petruzzelli e Teatri di Bari (Legge 11 novembre 2003 n.310.)
Fondazione Teatro Comunale di Bologna
Fondazione Teatro Lirico di Cagliari
Fondazione Teatro Maggio Musicale Fiorentino
Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova
Fondazione Teatro alla Scala di Milano
Fondazione Teatro di San Carlo in Napoli
Fondazione Teatro Massimo di Palermo
Fondazione Teatro dell'Opera di Roma
Fondazione Accademia Nazionale di S. Cecilia di Roma
Fondazione Teatro Regio di Torino
Fondazione Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste
Fondazione Teatro La Fenice di Venezia
Fondazione Arena di Verona

Dal sito del Ministero dei Beni e Attività Culturali.

Appendice 1

Don Giovanni : Una possibile rilettura.

"Lasciar le donne....Pazzo! Chi ad una sola è fedele verso l'altra è crudele
io che in me sento si esteso sentimento vo' bene a tutte quante....le donne poi che calcolar non sanno.il mio buon naturale chiamano inganno." L.Da Ponte.

Avvolto in un tabarro nero che a stento riusciva a proteggerlo dal freddo intenso, un uomo camminava a passo svelto attraversando Stephanplatz.
Quell'uomo era Lorenzo da Ponte, librettista di corte e scrittore dalla penna felice.
Avventuroso protagonista di serate mondane e osannato autore del libretto delle Nozze di Figaro del grande W.A.Mozart. E proprio dalla casa di Mozart proveniva il nostro Da Ponte.
Aveva appena ricevuto l'incarico dal grande compositore per la stesura di un nuovo libretto per un opera da realizzare in tutta fretta. I denari dei proventi degli incassi avuti grazie al successo delle Nozza di Figaro erano infatti terminati e Mozart si trovava in bolletta.
"Un libretto Lorenzo! datemi un libretto e subito!" cosi Mozart gli aveva urlato fin sull'uscio congedandolo.
Da Ponte immerso nei suoi pensieri camminava senza accorgersi che qualcuno alle sue spalle ne seguiva i passi. All'improvviso un'ombra comparsa chissa da dove si parò innanzi a lui.
Preso alla sprovvista estrasse subito da sotto l'inquartata un pugnale pronto a difendersi da un eventuale agguato. L'ombra si materializzò in una strana figura vestita di nero.
L'uomo che apparve era alto, magro e slanciato,con il volto coperto da una maschera e in testa un cappello piumato. Stivali alti anch'essi di colore nero e un mantello completavano l'abbigliamento.
Da Ponte sorpreso e spaventato stava per mettersi ad urlare quando quell'uomo iniziò a parlare come un fiume in piena.
"Gentile signore vi prego avvicinatevi, si dico proprio a voi, non avete per caso bisogno di un servitore?

Di qualcuno che si occupi di farvi compagnia? Qualcuno su cui fare affidamento in caso di bisogno? Che vi protegga la via di fuga se per caso state scappando dopo aver commesso qualche ribalderia?
Non avete bisogno di un complice fidato che vi aiuti in qualche avventura
galante? In tal caso io posso fare a caso vostro.
Vi chiamate Da Ponte vero? Che strano cognome, sembra il quello di un vescovo. So che fate lo scrittore di libretti d'opera? Che strano mestiere!
Davvero signore, non avete bisogno dei miei servigi? Mi piacerebbe che voi foste il mio nuovo padrone.
Solo vi premetto che non desidero un padrone pantofolaio , che magari vive una vita tranquilla chiuso nel suo palazzo senza mai uscir di casa. Non desidero per niente un padrone pacifico, onesto, innamorato fedele della sua sposa e timorato di Dio
Io voglio un padrone "libertino", miscredente e ribaldo, uno sciupafemmine desideroso di avventure e di viaggi.
Voglio un padrone così com'era il mio precedente, il grande Don Giovanni!
Non lo conoscete? Non ne avete sentito parlare? Non sapete niente della sua storia? Bisogna proprio che ve la racconti allora! Magari la potreste usare per scrivere uno dei vostri libretti d'opera! Intanto mi presento e voi statemi a sentire vi giuro che non vi pentirete dallo starmi a sentire per un attimo.
Io mi chiamo Leporello; di professione faccio il servo e ho passato tanti anni
al servizio di un nobile cavaliere di nome Don Giovanni.
Questo mio padrone era un tipo speciale. Pensate che dedicava tutto il suo tempo alla conquista di ogni donna che gli capitava a tiro. Ne ha conquistato a migliaia in ogni paese! Vergini e maritate,vecchie e giovani, ricche e povere,belle e brutte, tutte erano prede da conquistare, a patto naturalmente che fossero donne.
La mia storia parte proprio da una di queste conquiste.Una sera che non dimenticherò mai, Don Giovanni mi portò con sè durante una delle sue avventure galanti.
Arrivammo sotto le finestre del palazzo niente di meno che del Commendatore , cioè del rappresentante del Re in quei luoghi. Il mio padrone mi impose di sostare sotto quelle finestre mentre lui con pochi balzi atletici scavalcò una finestra illuminata per introdursi nella camera di Donna Anna, la bellissima figlia del Commendatore.
Stetti ad aspettare non so per quanto tempo sotto quelle finestre mentre infuriava un temporale e faceva un freddo cane. Come ho maledetto il mio padrone quel giorno!
Lui al caldo in piacevole compagnia ed io al freddo, ad aspettare i suoi comodi.
Ma mentre meditavo di andarmene e abbandonare quel libertino audace ecco

che sentii delle voci e delle grida.
Dalla finestra della camera di Donna Anna si intravedeva il mio padrone trattenuto dalla stessa fanciulla che cercava di scoprirgli volto, mentre egli tentava con ogni mezzo di celarsi.
Le urla di Donna Anna svegliarono il Commendatore che accorse con la spada in mano. Ed ecco che a questo punto successe quello che non sarebbe mai dovuto accadere. Il Commendatore sfidò Don Giovanni a duello e naturalmente il mio padrone che era uno spadaccino di primo ordine ebbe la meglio.
Il Commendatore cadde sul selciato agonizzante dopo essere stato colpito da una secca stoccata mentre il mio padrone lo stette a guardare fintanto che il povero vecchio non esalò l'ultimo respiro.
Fu una scena terribile! Ricordo che rimasi a tremare dalla paura tutto il tempo. Poi io e il mio padrone fuggimmo vedendo arrivare sul posto Donna Anna accompagnata dal suo promesso sposo Don Ottavio. La giovane donna era sconvolta e resasi conto che il proprio genitore era morto fece giurare a Don Ottavio di vendicarlo e di scoprire chi fosse quell'audace che si era introdotto nella sua camera da letto spacciandosi per Don Ottavio stesso.
Ora su questo punto ancora oggi mi sorge un dubbio!
Ma come fu possibile che Donna Anna non si accorgesse che l'uomo che s'introduceva nel suo letto non era Don Ottavio?
Don Ottavio aveva un fisico poco prestante, con la pancetta e le gambette fini di chi non compie alcuna attività fisica. E poi per dirla tutta non credo che le sue capacità amatorie potessero essere paragonabili a quelle del mio padrone.
Quindi , a mio parere, Donna Anna avrebbe dovuto accorgersi immediatamente che l'uomo con cui amoreggiava non era Don Ottavio.
Infine posso affermare, senza tema di smentita che, prima di iniziare a fare quel baccano per svegliare tutti, ci passó un bel lasso di tempo, ed io potei sentire ben altro tipo di urla provenire dalla camera di Donna Anna, delle urla più di piacere che di paura.
Ad ogni modo scappammo lasciandoci alle spalle il cadavere del Commendatore.
A questo punto voi penserete che le avventure del mio padrone fossero giunte al termine.
Nemmeno per sogno!
Non avevamo percorso che pochi metri quando Don Giovanni si mise a fiutare l'aria e con aria trionfante mi avvertì che aveva sentito il profumo di qualche femmina che stava nei paraggi.

Il mio padrone quando si trattava di femmine aveva un fiuto migliore dei cani da tartufo.

Solo che ,con grande sorpresa di entrambi, la donna che ci apparve la conoscevamo entrambi molto bene.

Si trattava di Donna Elvira, che Don Giovanni aveva sedotto, sposato ed abbandonato.

Donna Elvira vagava alla ricerca di quello che definiva un vigliacco traditore.

In effetti non aveva tutti i torti, ma anche se era andata così non ci si poteva

fare un bel niente. Don Giovanni aveva per sua natura la smania di conquista ed una volta ottenuti i favori della malcapitata fuggiva via alla ricerca di nuove conquiste.

Probabilmente nessuna donna lo soddisfaceva appieno e per questo, io definisco il suo ,un comportamento da infelice insoddisfatto. Rimasto solo con Donna Elvira dovetti spiegare alla sventurata che purtroppo non era stata la sola a subire la sorte che gli era toccata.

Avevo da tempo raccolto in un " catalogo" tutte le prove delle scorrerie del mio padrone ed era venuto fuori un elenco ormai lunghissimo di tutte le donne conquistate.

Ve ne erano a migliaia di tutti i paesi, un elenco sterminato che ogni giorno aggiornavo e che non aveva mai termine.

Lasciata Donna Elvira ai suoi singhiozzi, ritrovai per strada il mio padrone intento a guastare le nozze di due giovani contadini. La sposina aveva per nome Zerlina e lo sposo Masetto.

Don Giovanni mi ordinò di condurre via Masetto per potere avere mano libera con Zerlina e quindi mi toccò trascinare via lo sposino nonostante i suoi strepiti.

Rimasto solo con Zerlina, il mio padrone si accinse a conquistare la giovane sposina.Con lusinghe e parole appassionate le sciolse il core e la convinse a seguirlo verso un casinetto dove poter dar sfogo alla passione. Ma proprio sul più bello ecco che arrivò Donna Elvira a guastare i piani del libertino e a liberare la giovane sposina.Furente per aver perso l'occasione propizia con Zerlina, Don Giovanni decise di rientrare nel suo palazzo ma strada facendo incontrò Donna Anna e Don Ottavio, che vagavano alla ricerca dell'assasino del Commendatore.

Con uno stratagemma si liberò della compagnia dei due nobili e rientrò nel suo palazzo desideroso di abbandonarsi ai piaceri del vino e del cibo. Il mio padrone non perdeva occasione per far festa e quindi mi ordinò di preparare una serata indimenticabile in onore della Libertà!

Voi Signore sapete cosa è la Libertà?

La Libertà è un concetto che ho imparato a conoscere proprio grazie a Don Giovanni.

Libertà di pensiero, di azioni, di scelta. Libertà di vivere seguendo il proprio istinto umano abbandonando i preconcetti e i dettami e le regole imposte dalle religioni o da forme organizzate di vita sociale come lo Stato.

Ma, io sono Leporello, sono un servo, sono nato servo e morirò servo, ho bisogno di un padrone per sentirmi sicuro, rasserenato, per avere un ruolo in questa vita!

Al diavolo la Libertà causa di male e disgrazie!

Dicevamo della festa? Ah si!

In effetti la serata fu davvero indimenticabile. Pensate che alla festa ,con il volto nascosto da maschere, arrivarono Donna Anna, Don Ottavio e Donna Elvira.

Avevano ormai compreso che l'uccisore del Commendatore non era altri che Don Giovanni ed erano convenuti alla festa con l'intento di accusarlo pubblicamente.

Alla festa inoltre , arrivarono Zerlina e Masetto e Don giovanni rivedendo la contadinotta si lanciò subito in un nuovo assalto per cercare di portarsela a letto.

Ci fu un parapiglia generale.

Donna Anna , Don Ottavio e Donna Elvira gettarono le maschere, Masetto corse in soccorso di Zerlina e tutti infine vennero contro di me e Don Giovanni.

Io e il mio padrone fummo accerchiati e poco ci mancò di finire bastonati o peggio uccisi per mano di quella gente infuriata. Ormai ero sempre più convinto che questo bel matto di Don Giovanni mi avrebbe portato alla rovina.

Speravo sempre che cambiasse condotta di vita ma questo era semplicemente impossibile.

Dopo questo episodio ci furono diverse vicende tra le quali non posso dimenticare una in particolare. Per conquistare una delle sue belle, Don Giovanni, volle indossare i miei panni di servitore e mi impose di mettere i suoi.

Così travestito fui scambiato per il mio padrone nientemeno che da Donna Elvira!

La poverina non si dava pace e voleva a tutti i costi riconquistare lo sposo fuggito.

Don Giovanni si divertì un mondo a favorire l'inganno a gettarmi tra le braccia dell'infelice e lasciarmi da solo in quella situazione.

Devo dire che la cosa mi fece molto piacere ma haimè fummo interrotti sul più bello!

Comparvero infatti Donna Anna, Don Ottavio, Zerlina e Masetto.

Erano arrabbiati come non mai e vedendomi vestito come Don Giovanni mi scambiarono per lui e volevano accopparmi sul posto!

Dopo essermi rivelato per quello che ero e sono, riuscii a scappare per vero miracolo!

Insomma me la vidi abbastanza brutta, ma caro signor Da Ponte, il peggio doveva ancora arrivare!

Una sera buia come la pece ci ritrovammo, io e il mio padrone, nei pressi di un cimitero.

Mentre stavamo parlando delle ultime avventure che ci avevano visti protagonisti, ecco che, una voce potente e scura, che sembrava venire dall'oltretomba, interruppe i nostri discorsi e si rivolse direttamente a Don Giovanni.

"Ribaldo, Audace , lascia ai morti la pace" Disse la voce. Io rimasi pietrificato dalla paura mentre il mio padrone si mise a ridere, quell'incoscente.

"Di rider finirai prima dell'aurora" Disse ancora la voce.

Ci guardammo intorno, io sempre più impaurito , e il mio padrone beffardo e impertinente come sempre.

Con grande stupore di entrambi apparve davanti ai nostri occhi la statua del Commendatore.

Sulla base della statua c'era scolpita sul marmo una incisione con delle parole che sembravano presagire ciò che sarebbe capitato poco dopo."Dell'empio che mi trasse al passo estremo qui attendo la vendetta."

Caro signor Da Ponte la faccenda diventava molto seria e io non volevo assolutamente rimanere in quel luogo un secondo di più. Ed invece sapete cosa fece il mio padrone?

Da quel matto che era, invitò a cena la statua del commendatore! Voi non ci crederete mai ma la statua rispose con un cenno di assenso. Capite, la statua accettò l'invito.

Io non riuscivo a muovermi dalla paura, mi sentivo bloccato e inerte.

Finalmente trovai la forza di andarmene preceduto da Don Giovanni che da vero incoscente continuava a ridere dell'accaduto.

Arrivammo nel palazzo di Don Giovanni e iniziai a preparare la cena.

Seduto a tavola il mio padrone mangiava e beveva di gusto allietato dalla musica di un orchestrina.

Ad un tratto comparve nel salone Donna Elvira che con passione, e io aggiungerei con amore viscerale, tentò di convincere il mio padrone a cambiar vita e magari a ritornare con lei a Burgos.

Ma tutto fu vano, il mio padrone la derise e si fece gioco di lei. Donna Elvira andò via, ma dalle scale dove era uscita ecco che si udì un urlo terrificante.

Don Giovanni mi ordinò di andare vedere di cosa si trattava e mio malgrado andai a vedere.Credetemi signor Da Ponte, quello che vidi fu qualcosa di terribile.

La statua del Commendatore si parava davanti al portone del palazzo e bussava alla porta chiedendo di entrare.

Il Commendatore era venuto a cenare a casa di Don Giovanni.

Mi sembrava di avere la terzana addosso e non riuscivo frenare le membra che si muovevano a sole.

Don Giovanni fece cenno al Commendatore di sedersi a tavola ma quella specie di spirito uscito chissà da dove disse che non voleva mangiare.
Era venuto per chiedere a Don Giovanni di pentirsi e cambiare vita!
Ma quel libertino non voleva cambiare vita per niente al mondo. Don Giovanni si sentiva al di fuori dalle regole morali, religiose e legali. Per questo ad un cenno del Commendatore, o di quella cosa che ne aveva preso le fattezze, uscirono dal pavimento degli spiriti infernali che presero il mio padrone e lo trascinarono all'inferno.
Quello che successe dopo ha poca importanza. Alcuni dalle parti di Praga sostengono che così terminò la faccenda e che di Don Giovanni non se ne seppe più niente.
Altri che vivevano a Vienna dicono invece di aver visto Donna Anna e Don
Ottavio estremamente scossi , tanto da decidere di separarsi per un anno onde metabolizzare l'accaduto. Di Donna Elvira si disse che andò a rinchiudersi in convento, mentre Masetto e Zerlina ritornarono a fare i contadini. Quanto a me, come vedete, vado errando alla ricerca di un padrone migliore che mi paghi bene e mi tratti anche meglio.
Di certo, caro signor Da Ponte, non potrò mai scordare Don Giovanni e le sue
avventure.
Ora la saluto con la preghiera di usare questa storia per comporre uno dei
suoi libretti d'opera. Ma sopratutto narri questa storia a quel giovanotto musicista suo amico, quel Mozart di cui si parla tanto.
Potrebbe essere capace di scriverci della musica, magari davvero un opera. E magari darebbe al mio personaggio la parte più lunga da cantare. D'altronde io, anche se sono solo un servo, sono quello che ha creato Don Giovanni.
Senza di me Lei, caro Da Ponte, non saprebbe niente del grande Libertino.Perciò abbia un occhio di riguardo nei miei confronti.
Guardi le faccio un regalo! Per ricordarsi tutto quello che le ho narrato le dono questo picciol libro.Vi troverà tutto ma proprio tutto.
Eccolo qui, si tratta di un Catalogo!"

In un attimo quello strano figuro gettò un piccolo libro rilegato di cuoio nero sul petto di Da Ponte che fu lesto ad afferrarlo al volo.
In quel breve istante accadde qualcosa di straordinario!
Un raggio della luna ,improvvisamente, illuminò il viso dello sconosciuto e Da Ponte potè vedere che una parte del volto era completamente deturpata come se fosse stata bruciata.
Gli occhi dell'uomo poi sembravano due tizzoni accesi ed emanavano una forza straordinaria. Da Ponte con straordinaria prontezza afferrò un braccio dello sconosciuto

ma rimase esterrefatto nello scoprire che di quel braccio restava solo un moncherino privo della mano.

"In nome di Dio chi siete?"- chiese con voce strozzata Da Ponte.

"Ve l'ho detto, mi chiamo Leporello e sono un servo" -rispose.

"Voi non avete l'aspetto di un servo. Voi parlate con linguaggio da nobile e il vostro aspetto è quello di un nobile.Ma ditemi chi vi ha ridotto così il viso e il braccio?"

"Non è affar vostro, prendete questo libro e andatevene!"

"No! Voglio sapere chi siete? Se non me lo direte lascerò questo libro qui per terra e non scriverò la storia che mi avete narrato!"'uomo rise e la sua risata sembrava provenire da un altro mondo tanto era profonda e fredda.

"Io sopravviverò anche a voi Lorenzo Da Ponte,Sopravviverò e gli uomini mi conosceranno anche senza di voi così come mi hanno conosciuto prima che voi nasceste!"

"Ma insomma chi siete?"

"Io sono quello che ha sconfitto il Commendatore,sono quello che in un istante ha preso Leporello con un braccio e lo ha spinto invece mia all'inferno ingannando i demoni. E anche se quel braccio è andato bruciato, se il mio volto ha subito l'oltraggio delle fiamme, io sono qui davanti a voi. Io sono Don Giovanni!".

Appendici 2- Locandine-Comunicati stampa-Recensioni-Note di Regia

COMUNICATO STAMPA

L'ASSOCIAZIONE BIANCO&NERO in collaborazione con
Regione Friuli Venezia Giulia, Comune di Udine, Piccolo Festival FVG,
con la sponsorizzazione di Fondazione Crup, Provincia di Udine e Camera di Commercio di Udine
presentano

DON GIOVANNI
L'OPERA "DON GIOVANNI OSSIA IL DISSOLUTO PUNITO" DI W. A.
MOZART

è una Nuova Produzione del Piccolo Festival FVG
Mise en espace di Gabriele Ribis
Direttore d'orchestra Filippo Maria Bressan
FVG Mitteleuropa Orchestra
Coro del FVG (Maestro del Coro: Cristiano dell'Oste)
VENERDÌ 7 SETTEMBRE 2012 @ UDINE, Teatro Nuovo Giovanni da Udine

Nella terza edizione di "BIANCO&NERO", la prestigiosa rassegna culturale che nella prima decade di settembre declinerà nei colori della città di Udine, il bianco e il nero per l'appunto, arte, fotografia, musica e non solo, spicca un'autentica ed esclusiva prima assoluta dal cuore friulano e dal respiro internazionale: l'opera "DON GIOVANNI OSSIA IL DISSOLUTO PUNITO" di W.A. Mozart, prodotta dal Piccolo Festival FVG
(Mise en espace di Gabriele Ribis) ed eseguita dalla FVG Mitteleuropa Orchestra diretta dal Maestro Filippo Maria Bressan e dal Coro del Friuli Venezia Giulia diretto dal Maestro Cristiano Dell'Oste.

La rassegna "BIANCO&NERO" è organizzata dall'Associazione Bianco e Nero in collaborazione con la Regione Friuli Venezia Giulia e il Comune di Udine, con la sponsorizzazione di Fondazione Crup,Provincia di Udine e Camera di Commercio di Udine.

DON GIOVANNI ossia il dissoluto punito di W.A. Mozart
UDINE, Teatro Nuovo Giovanni da Udine
VENERDÌ 7 SETTEMBRE 2012 – inizio ore 21:00
BIGLIETTI: (http://www.azalea.it/Events.asp?EvtID=1507)
Platea numerata € 30,00 + diritti di prevendita
Prima Galleria € 23,00 + diritti di prevendita
Seconda Galleria € 16,00 + diritti di prevendita
Terza Galleria € 10,00 + diritti di prevendita
PER MAGGIORI INFORMAZIONI:
Azalea Promotion – www.azalea.it – info@azalea.

ARCHIVIO Messaggero Veneto dal 2003-07 sttembre 2012 pag 47

UDINE In attesa dell'concerto esclusivo di Ennio Morricone, speciale anteprima del nuovo tour per celebrare i dieci anni di esibizioni dal vivo del grande Maestro che si terrà domani in Piazza Primo Maggio, (apertura delle porte alle 20, inizio dello spettacolo alle 21) il Teatro Nuovo Giovanni da Udine ospiterà la prima assoluta dell'opera Don Giovanni, ossia il dissoluto punito, di W.A. Mozart, prodotta dal Piccolo Festival Fvg (Mise en espace di Gabriele Ribis) ed eseguita dalla Fvg Mitteleuropa Orchestra diretta dal maestro Filippo Maria Bressan e dal Coro del Friuli Vg diretto dal maestro Cristiano Dell'Oste, accompagnate da alcuni tra i migliori solisti del panorama teatrale italiano. Con un cast quasi interamente regionale, ma di ampio respiro internazionale, debutterà questo nuovo progetto che successivamente potrebbe approdare in giro per tutta la penisola italiana. Da segnalare l'atteso debutto assoluto nel ruolo di Donna Anna del soprano Annamaria Dell'Oste che vanta una consolidata carriera internazionale: dalla Scala di Milano all'Opera di Vienna, dal Regio di Torino all'Opera Nazionale di Parigi, dal San Carlo di Napoli al Liceu di Barcellona, tanto per citare i principali palcoscenici che l'hanno accolta trionfalmente. E poi ci sarà Domenico Balzani, baritono algherese che ha scelto di vivere in Friuli, il quale ripropone il suo Leporello dopo il successo al Festival di Avanches nel 2009, del tenore Federico Lepre nel ruolo di Don Ottavio, di Selma Pasternak, Diana Mian nel ruolo di Donna Elvira e Filippo Fontana nel ruolo di Masetto, questi ultimi sono due giovani promesse della lirica friulana. Il cast sarà completato dal basso bolognese Michele Bianchini nel ruolo del Commendatore e nel ruolo del Don Giovanni da Gabriele Ribis, il baritono friulano che curerà anche la mise en space dello spettacolo, reduce dal debutto all'Arena di Verona in Carmen di Bizet.I biglietti (prezzi da 10 a 30 euro) per l'atteso Don Giovanni del Piccolo Festival Fvg sono ancora disponibili e dalle 19 di oggi si potranno acquistare direttamente alla biglietteria del Teatro Nuovo (Info su www.azalea.it o telefonicamente allo 0431.510393).Partendo dallo spunto fornito da Joseph Losey nella sua versione cinematografica del '79, dove dimostrò in maniera mirabile quanto affascinante, nonostante la genesi iberica, potesse essere un'ambientazione palladiana della vicenda, si è ritenuto che il Friuli non fosse privo di suggestioni paesaggistiche ed architettoniche in grado di fornire un'elegante ambientazione alla storia di Don Giovanni.

Attualità

Un Don Giovanni in Bianco e Nero conquista Udine

Attualità La Folle Giornata Musica Teatro — 08 settembre 2012

Serata d'opera al Teatro Giovanni da Udine con il Don Giovanni di Mozart proposto nell'ambito del Festival Bianco & Nero. Mozart ha quel insopprimibile viziaccio di convincere sempre e comunque, anche quando la drammaturgia dell'opera sia sacrificata da un allestimento in forma semi-scenica con conseguente rinuncia a buona parte della carica teatrale del lavoro.
L'orchestra trovava posto a centro palcoscenico, abbracciata da un impianto semplice e geometrico all'interno del quale si muovevano coro e solisti, spigliati e ben coordinati da un curato lavoro di regia. Sullo sfondo, unico elemento scenografico, un'alternanza di proiezioni accompagnava l'azione suggerendo allo spettatore un'ambientazione friulana della vicenda o proponendo puntuali richiami librettistici e precisazioni drammaturgiche talora ridondanti.
Gabriele Ribis, protagonista e curatore della messa in scena, sceglie di rinunciare all'ambiguità di Don Giovanni, che pure sarebbe la cifra distintiva del personaggio, facendone un'incarnazione del male assoluto. Quello di Ribis è un Giovanni luciferino, meschino, vile, rude. Non c'è nobiltà, non c'è il poetico disincanto dell'antieroe che sceglie di annientarsi nel proprio nichilismo. È un Don Giovanni a metà strada tra la lettura manichea (e tutto sommato moralista) di stampo romantico e l'originale dicitura di "dramma giocoso" che vuole accentuato il carattere farsesco e comico del personaggio. Un'impostazione radicale che strizza l'occhio al passato e che ha il pregio di trovare un'immediatezza ed una forza teatrale d'effetto soprattutto su chi con l'opera abbia minore confidenza ma che necessariamente rinuncia ad indagare più intriganti suggestioni. In una semplificazione del capolavoro mozartiano, Giovanni è spogliato di ogni traccia di eroismo, ridotto di fatto ad un arrogante e sgraziato signorotto di campagna che ricorda da vicino il barone Ochs auf Lerchenau e la sua triste fine altro non è che la giusta condanna per la sua dissolutezza. In linea con l'impostazione drammaturgica del personaggio Ribis non ricercava il preziosismo vocale, puntando piuttosto ad un canto violento, spavaldo, temerario.
Contraltare al licenzioso protagonista sono i nobili signori da lui ingannati, depositari del bene e della giusta morale in trionfo nel finale (che pure racchiuderebbe in sé una sottile ironia accusatoria nei confronti della "buona gente", ingiustamente trascurata). Annamaria Dell'Oste offriva la propria esperienza in una Donna Anna convincente per canto ed approfondimento psicologico, curata nel fraseggio, precisissima nell'impegnativa aria del secondo atto. Domenico Balzani era un Leporello dotato di voce sonora ed ottima musicalità, Federico Lepre un Don Ottavio remissivo come da tradizione, garbato vocalmente e sicuro nell'ardua gestione del fiato nell'aria del primo atto (purtroppo l'aria "il mio tesoro intanto" è stata sacrificata in favore del meno interessante duetto Masetto-Zerlina "per queste tue manine"). Diana Mian è cantante dotata di bella voce e solida tecnica che ha ben figurato nei panni di Donna Elvira. A completamento del cast Michele Bianchini, tonitruante ed imponente Commendatore, la vispa Zerlina di Selma Pasternak e il Masetto di Filippo Fontana.
Il maestro Filippo Maria Bressan, alla guida della buona FVG Mitteleuropa Orchestra, offriva un Mozart di gusto moderno, asciutto e curato nel dettaglio senza scadere in effetti dozzinali o languori di facile presa. Buona la prova del Coro del FVG diretto da Cristiano dell'Oste.
A termine spettacolo applausi trionfali e prolungati per tutti.

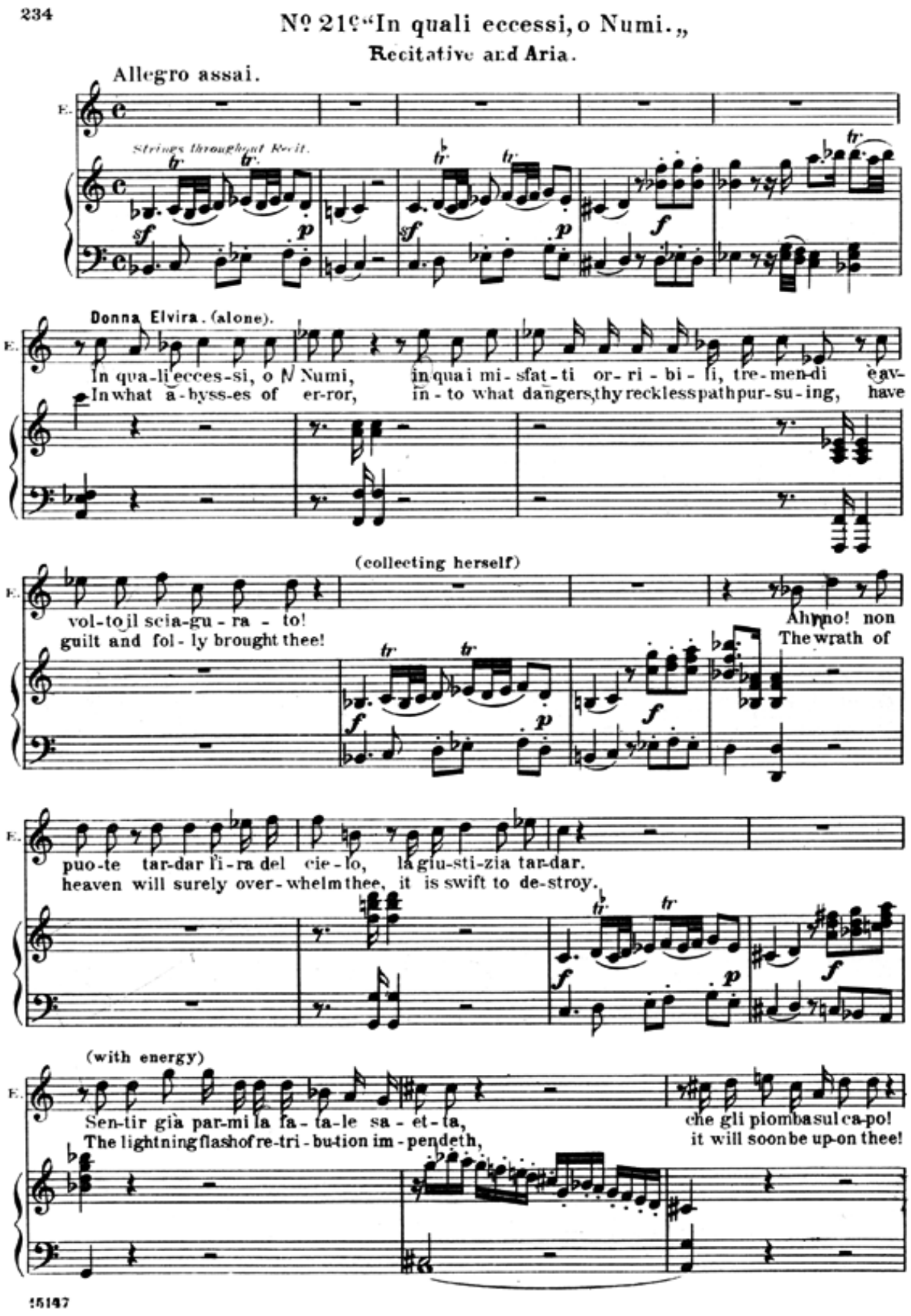
Paolo Locatelli

paolo.locatelli@ildiscorso.it

© Riproduzione riservata

Note di Regia a cura di G.Ribis

L'attesissima prima assoluta di questo nuovo progetto che potrebbe approdare successivamente in giro per l'Italia andrà in scena venerdì 7 settembre al Teatro Nuovo Giovanni da Udine.
Partendo dallo spunto fornito da Joseph Losey nella sua versione cinematografica del 1979, dove dimostrò in maniera mirabile quanto affascinante, nonostante la genesi iberica, potesse essere un'ambientazione palladiana della vicenda, si è ritenuto che il Friuli non fosse privo di suggestioni paesaggistiche ed architettoniche in grado di fornire un'elegante ambientazione alla storia di Don Giovanni.
La scena abbraccia l'orchestra per una fusione completa fra azione e musica, così da esaltare la straordinaria efficacia drammaturgica del teatro musicale mozartiano.
Don Giovanni rappresenta senz'altro il mito del seduttore per eccellenza. Ciononostante, sin dalla prima apparizione di questo personaggio nella commedia El burlador de Sevilla y convidado de piedra (L'ingannatore di Siviglia e il convitato di pietra) dello spagnolo Tirso da Molina, il fulcro della storia si concentra sullo spregiudicato libertinaggio del protagonista, sulla sua ferma volontà di non sottoporsi a qualunque tipo di regola.
Non è un caso, quindi, che nel libretto che Lorenzo Da Ponte scrisse per Wolfgang Amadeus Mozart, Don Giovanni non porti a compimento nemmeno una delle 2065 conquiste enumerate nella celebre aria del catalogo snocciolato dal fido servitore Leporello.
Qual è dunque la scena centrale dell'opera mozartiana? Certamente quella della cena con la statua del Commendatore, dove la musica riprende i temi utilizzati anche nell'Ouverture in apertura d'opera. Lo scontro fra il bene ed il male (da qui il sottotitolo del libretto dapontiano Il dissoluto punito) si concretizza in questa scena in cui Don Giovanni preferisce sprofondare nell'Inferno piuttosto che pentirsi delle sue malefatte. Una scena a cui si giunge attraverso un susseguirsi di episodi che dalle tenebre più profonde (come la prima scena con l'omicidio del Commendatore o quella del cimitero) passano ad una luminosità festosa (come il matrimonio di Zerlina e Masetto o il ballo finale del primo atto). Per questo motivo l'allestimento è basato sul contrasto bianco/nero richiamandosi vagamente alle silhouettes settecentesche. Gli stessi personaggi raccontano, con il medesimo contrasto cromatico, il loro ruolo all'interno del dramma (il nero di Don Ottavio e Donna Anna in lutto per la morte del padre e il bianco di Zerlina e Masetto per le nozze.

APPENDICE 3-Recitativo dell'Aria di Donna Elvira- Edizione Schirmer.

Biliografia

-Amato R. e Chiappi R, "*Tecniche di Project Management*" Franco Angeli (1996)

-Argano L. "*La Gestione dei progetti di Spettacolo*" (Franco Angeli, Milano 2011)

-Bove A. "*Project Management-La metodologia dei 12 Step*" Hoepli 2012

-Brunetti G. e Rispoli M.-"*Economia e Management delle aziende di produzione culturale*" (ed. Il Mulino 2009)

-Brunetti G. (a cura di) "*I Teatri Lirici*" (Etas Milano 2000)

-Da Ponte L. *Estratto delle Memorie*, a cura di Lorenzo della Chà, Milano: Edizioni Il Polifilo 2007

-Lecaldano "*Lorenzo da Ponte: tre libretti per Mozart"* Rizzoli 1990

-Kerzner H. "*Project Management- pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*" Hoepli (2005)

-M.Mila, "*Lettura del Don Giovanni di Mozart*" ed Bur 2011

-Ferrarese P. "*Lineamenti di report per le aziende di cultura*" (Cafoscarina 2012)

-Ferrarese P."*Brevi note di management delle organizzazioni museali"* Cafoscarina 2011

-Foglio A. "*Il Marketing della Cultura*" Franco Angeli 2010

-G. Macchia "*Vita, avventure e morte di Don Giovanni*" Einaudi,Torino 1978

-G.Gavazzeni "*Il Don Giovanni e la sua posterità"*,in "Mozart" a cura di F.Armani (Teatro alla Scala, Milano 1956)

-Harchibald R. "*Project Management- La gestione di Progetti e Programmi complessi*" Franco Angeli (2012)

-Hofstadter D. "*Godel, Escher,Bach: un' eterna ghirlanda brillante*" Adelphi 2001

-H.Abert "*Mozart -la maturità*" (collana EST Saggiatore,Padova 2000)

-F.D'Amico, "*Intorno al Don Giovanni*" Bulzoni Editore Roma 1978

-L.Lipperini, "*Introduzione al Don Giovanni*" Editori Riuniti,Roma 1987

-Insolia R. "*Le soste inquiete di un vagabondo geniale*" Storia della Letteratura Europea On Line www.

-Lanapoppi L. "*Lorenzo da Ponte- Arti amori e avventure di un grande Viaggiatore*" Marsilio 1997

-Aleramo Lanapoppi, "*Lorenzo Da Ponte. Realtà e leggenda nella vita del librettista di Mozart*," Venezia, Marsilio, 1992.

-Matassi E." *Kierkegaard, El Don Juan de Mozart y el Demoniaco*" Itamar 2011

-W,A.Mozart "*Don Giovanni KV 527*" -Partitura completa Barenreiter 1968-

-A.Einstein ,"*W.A.Mozart il carattere e l'opera*" ed Ricordi 1945

-Mozart, "*Don Giovanni.Libretto e guida dell'opera*" a cura di E.Stinchelli Gremese, Roma 1988
- Pietro Mioli "*W.A.Mozart-Tutti i libretti d'Opera*" Newton Compton Editori Roma 2006
-Moliére: "*Don Giovanni, Molière*", a cura di D. Gambelli e Dario Fo. Don Giovanni, Introduzione, Cronologia, Notizie sull'opera, Venezia, Marsilio, 2011.
-David Kimbell "*Italian Opera*" Cambridge University Press 1991
-Kierkegaard S."*Don Giovanni*" Bur 2006.
- Kierkegaard S."*Diario del Seduttore*" Rizzoli 2003
-Riccardo Muti "*Prima la musica poi le parole*" Rizzoli Milano 2010
-P.Rattalino,"*Vita di W.A.Mozart scritta da lui medesimo*" il Saggiatore Milano2005
-Rispoli M. in "*Economia e Management delle aziende di Produzione Culturale*-Ed Il Mulino 2009
-J.Rousset " *Le mythe de Don Juan*" trad it. Pratiche editrice, Parma 1978
-Sablich Sergio-*" Libretto di sala per il Don Giovanni"* Opera di Roma 2002.
-Zagonel G. "*Lorenzo da Ponte- La straordinaria vita del Poeta di Mozart tra Venezia e New-York*" De Bastiani 2010