

## CONCLUSIONE

La ricerca sulle pratiche professionali poste in essere nell'organizzazione di un festival multidisciplinare si è basata sui colloqui con le équipes di MigrActions, VolterraTeatro, Travessuras Culturais e sulle osservazioni condotte durante le loro edizioni 2016 per i primi due, 2017 per l'ultimo, così come sulle risposte al questionario messo on line sul sito di Pas de deux.

Questa verifica a 360° ha permesso di evidenziare l'importanza di un'articolazione della riflessione strategica sul posizionamento del festival nel suo ambiente, cosa che influisce sulla sua fattibilità, e della ricerca di un miglioramento continuo nelle differenti metodologie di gestione appropriate alle situazioni incontrate. Ogni organizzazione deve precisare la propria identità chiarendo al meglio gli obiettivi da raggiungere. L'apprezzamento della pertinenza e dell'efficacia delle pratiche deve essere posto in funzione delle risorse umane disponibili, nel contesto della strategia organizzativa che si sviluppa in un ambiente giuridico, politico, sociale, economico, locale e nazionale. La buona conoscenza di queste dimensioni contestuali deve completare le competenze artistiche e organizzative; è auspicabile un lavoro di controllo costante sullo stato delle regolamentazioni nei campi del diritto del lavoro e della previdenza sociale, del diritto della proprietà letteraria e artistica, dei contratti dello spettacolo, delle norme di sicurezza.

### **La sostenibilità finanziaria**

La sostenibilità finanziaria di un festival ne presuppone, da parte delle autorità pubbliche, le istituzioni partner e/o i sostenitori, il riconoscimento di un valore aggiunto per lo sviluppo del territorio e la circolazione di spettacoli giudicati pertinenti. Il coinvolgimento degli spettatori nelle creazioni partecipative, nei laboratori teatrali, nei comportamenti ecoresponsabili, la predisposizione di spazi di socializzazione, costituiscono elementi di cui si tiene sempre più conto insieme alla considerazione del multiculturalismo nella dottrina d'azione culturale internazionalizzata detta delle industrie creative. Le specificità organizzative e strategiche del festival possono così svincolarsi in parte dalle pressioni della concorrenza, che si è intensificata nel campo delle arti sceniche a seguito della forte crescita demografica del numero di spettacoli e di compagnie.

Tuttavia, i livelli di reputazione corporativa, mediatica e digitale, distribuiti in maniera notevolmente diseguale, hanno effetti importanti sui margini di manovra budgetaria, in un contesto dove l'apprezzamento del valore estetico degli spettacoli programmati gioca ancora un ruolo motore nella materializzazione del valore monetario della produzione artistica. Questi vincoli sistemici hanno un'influenza sulla gerarchizzazione degli obiettivi, orientati prioritariamente, secondo la nostra ricerca, verso il consolidamento della notorietà del festival e la programmazione di artisti innovativi, conformemente alle aspettative di originalità nelle esigenze artistiche sostenute dal mondo del servizio pubblico teatrale <sup>1</sup>, così come l'estensione del raggio di azione delle manifestazioni artistiche sul territorio. Il carico dei rischi è accentuato per via degli scarti temporali tra la fase prospettica per la costruzione della

---

<sup>1</sup> Daniel Urrutiaguer, *Les mondes du théâtre. Désenchantement politique et économie des conventions*, Paris, L'Harmattan, 2014.

programmazione del festival e quella della realizzazione del valore monetario attraverso l'incasso delle entrate di biglietteria e dei sostenitori, così come delle sovvenzioni distribuite alla fine. Non è raro che sovvenzioni pubbliche richieste non abbiano ancora ricevuto una conferma, come nel caso della prima edizione del festival Travessuras Culturais in cui alla fine dell'evento esse non erano state ancora versate integralmente agli organizzatori.

La maggioranza dei festival resta ancora largamente dipendente dalle sovvenzioni pubbliche. Come visto nell'introduzione, secondo le 70 risposte del campione della ricerca on line sulla parte delle sovvenzioni pubbliche nel budget, la quota media è del 56,5% ed è correlata positivamente alla dimensione del festival. Tra quelli che hanno risposto, solo cinque festival hanno dichiarato un'assenza totale di sovvenzioni pubbliche. Questa dipendenza budgetaria è fonte di fragilità in caso di cambiamenti nelle politiche culturali, in particolare in relazione alle autorità locali. Così il minore impegno del Comune di Volterra nel finanziamento del festival sostenuto dall'associazione Carte Blanche è continuato nel 2017 con una nuova riduzione dell'offerta a 39.800 euro e un ritardo nella risposta al bando ha costretto Carte Blanche alla decisione di abbandonarne l'organizzazione. In Francia, uno studio del *Centre national de la chanson, des variétés et du jazz* ha valutato, per 87 festival di musica presenti nel 2016, il sovracosto determinato dal rilevamento delle misure di sicurezza/prevenzione di fronte al rischio di attentati al 2,7% del loro budget medio<sup>2</sup>, mentre la riconfigurazione dei perimetri territoriali delle autorità locali ha accentuato l'incertezza sul livello dei sovvenzionamenti<sup>3</sup>

## **Il progetto di festival**

Come per tutti i progetti, le operazioni di arbitraggio da effettuare durante la pianificazione e la gestione d'un festival si situano tra i vincoli di calendario, quelli del budget e le esigenze fissate sul contenuto delle manifestazioni. Essendo le date scelte per un festival difficilmente modificabili, le tensioni nella preparazione e condotta delle manifestazioni si cristallizzano sulle forme di adattamento della programmazione e della logistica d'accoglienza alle fluttuazioni delle opportunità di finanziamento senza allontanarsi dai valori portanti del progetto artistico e culturale. Un'anticipazione dei rischi è necessaria al fine di limitare quelli derivanti dalle spese, gerarchizzando la loro probabilità e il loro grado di gravità. Ciò riguarda in particolare la catena degli approvvigionamenti, la logistica tecnica degli spettacoli programmati e le spese di spostamento delle compagnie accolte, il coinvolgimento dei beneficiari nell'organizzazione del festival, il grado di realizzazione delle spese previsionali.

I metodi agili possono mostrarsi più appropriati in queste condizioni dei metodi predittivi di ritaglio del progetto in fasi definite da riviste tecniche. Una progressione incrementale ed iterativa nella preparazione del festival, l'organizzazione regolare di brevi riunioni per scambi sullo stato di avanzamento dei compiti e su elementi di stasi sono mezzi di attivazione dell'intelligenza collettiva dell'équipe, al fine di condurre azioni correttive senza attendere la fine di una fase pianificata.

---

<sup>2</sup> CNV, *Les festivals de musiques actuelles en 2016. Caractéristiques et évolutions budgétaires*, Paris, CNV, 2017, p. 19-22.

<sup>3</sup> Nicole Vulser, «Les festivals traversent une période délicate», *Le Monde*, 15/07/2017.

L'impegno del personale dell'équipe nei processi di pianificazione delle operazioni e della loro messa in atto per accompagnare artisti programmati, spettatori, stagisti e volontari, e valorizzare le attività attraverso la comunicazione, gioca un ruolo motore per adattarsi ai rischi e accrescere così la probabilità di raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati. La ricerca ha permesso di confermare l'importanza dell'adesione a livello di impegno personale ai valori artistici e ideologici sostenuti da un festival. La visione del mondo soggiacente ai valori della cultura organizzativa dà un senso umanista all'organizzazione delle manifestazioni previste, ciò che permette di consolidare le motivazioni dei membri del personale, sollecitati così a mostrarsi solidali all'interno dell'équipe e reattivi di fronte agli imprevisti.

I lavori sulla psicosociologia del lavoro raccomandano un grado di autonomia dei dipendenti per ridurre la resistenza ai cambiamenti e facilitare così l'adozione dell'adattabilità necessaria per fronteggiare i rischi. Questa via è particolarmente adatta alle piccole organizzazioni delle arti sceniche, dove la polivalenza delle équipe è difficilmente aggirabile e può mostrarsi efficace se viene assicurato un coordinamento dei compiti. Questo coordinamento può basarsi più su legami orizzontali che su linee gerarchiche. Una modalità di management fondata sulla delega di compiti deve tuttavia attivare un controllo affinché le persone dispongano delle competenze necessarie per svolgere le missioni attribuite, in particolare quando si tratta di stagisti, di volontari e di neoassunti.

La comunicazione interna ha per obiettivi il rafforzamento dell'adesione del personale agli obiettivi del progetto artistico e culturale, oltre che affinare i modi di coordinamento. L'utilizzazione di strumenti digitali on line costituisce un'opzione pertinente per trasmettere le informazioni all'insieme delle équipe organizzative, tecniche ed artistiche invece di moltiplicare contatti bilaterali, fonte di una perdita d'informazioni. La comunicazione esterna dei festival è innanzitutto volta verso la copertura giornalistica delle manifestazioni organizzate, al fine di accrescere i loro livelli di reputazione mediatica e il loro raggio d'azione. Lo sviluppo dei social network impone un investimento nelle forme di comunicazione interattiva. Il coinvolgimento degli internauti negli scambi sulla programmazione e sulla vita del festival attraverso racconti esperienziali, il caricamento di foto e video è una via da sviluppare in questo senso. Supporti cartacei ai contenuti e alla grafica, rappresentativi dello spirito del festival e dotati di forza d'attrazione, dovrebbero completare le forme di comunicazione digitale sul sito Internet della struttura per la promozione delle sue manifestazioni.

La costruzione di relazioni di collaborazione per il cofinanziamento del festival e per lo sviluppo del pubblico richiede uno sforzo di avvicinamento delle culture organizzative del festival e delle istituzioni attorno ad obiettivi comuni. Il dialogo interculturale con le popolazioni nella zona d'influenza di intermediari nel campo sociale, così come con le direzioni di imprese non artistiche, suppone un atteggiamento di mutua comprensione delle aspettative dei beneficiari, prima di poter intraprendere una dinamica di progetto comune. Sono importanti i segni di attenzione destinati a valorizzare la stima di sé delle persone coinvolte nelle azioni di partenariato.

## **Le prospettive**

Numerosi punti importanti influiscono sulle prospettive future dei festival. Di fronte al disimpegno finanziario delle autorità pubbliche è richiesta una diversificazione delle risorse. Bisogna pensare alle diverse forme di discriminazione tariffaria per ottimizzare i proventi

della biglietteria, cosa che richiede una migliore conoscenza della disponibilità a pagare degli spettatori in funzione delle loro preferenze, già rivelate e latenti. Le ricerche sul pubblico possono permettere di conoscere meglio la segmentazione della popolazione che si sente interessata, a diversi gradi, all'offerta del festival. La notorietà degli artisti in programma induce un livello spontaneo di frequentazione; attirare l'attenzione di potenziali spettatori su artisti meno conosciuti richiede inventiva nella comunicazione e l'attivazione di dispositivi di accompagnamento degli spettacoli. Secondo la nostra ricerca, i festival prevedono nell'arco di tre anni il più forte rialzo per le entrate del bar, della ristorazione, le prenotazioni e la vendita di merchandising. Queste risorse non sono affatto marginali. Uno sviluppo delle entrate garantite dai sostenitori pone la questione del processo di coinvolgimento d'imprese non artistiche e delle fondazioni nel sostegno a spettacoli teatrali e di danza, per loro natura meno attrattivi dei concerti o delle opere. La logica di costruzione di relazioni di partenariato richiede qui un importante impegno di tempo lavorativo specificamente dedicato a questa *mission*, cosa che è difficilmente possibile per piccole équipes polyvalenti.

La riduzione dell'impatto ambientale è una posta in gioco paradossale di fronte alle pressioni sistematiche per il rinnovamento degli spettacoli, lo sviluppo del raggio d'azione territoriale delle compagnie e del pubblico, che condizionano il livello di reputazione dei festival. Si tratta ancora di un ambito poco considerato dai festival multidisciplinari senza musica dominante rispetto a quelli musicali. Tuttavia la nostra ricerca indica nell'arco dei tre anni il tasso di variazione più alto per importanza dato a questo obiettivo generale. I circuiti brevi per i fornitori, l'impiego di prodotti riutilizzabili e lo smistamento selettivo costituiscono le azioni attualmente più usuali. Entro i tre anni i tassi di variazione più elevati riguardano la riduzione del consumo di liquidi, l'organizzazione di navette, la riduzione delle emissioni sonore e la comunicazione sui comportamenti ecoresponsabili. Mentre è plausibile la realizzazione di un eco-condizionamento della distribuzione di sovvenzioni pubbliche nell'ambito della presa in carico dei piani di lotta contro il riscaldamento climatico, la presa di coscienza degli spettatori e dei fornitori attraverso la comunicazione appare come la pratica maggiormente evidenziata, così come l'organizzazione dell'uso condiviso di auto.

Infine, i processi di miglioramento continuo delle pratiche professionali presuppongono da una parte la riflessione collettiva sui bilanci dell'edizione precedente del festival, al fine di pensare ad aggiustamenti nel suo posizionamento strategico e azioni correttive nel processo organizzativo attuato. D'altra parte il miglioramento delle pratiche professionali poggia sull'appropriarsi di una metodologia personalizzata al fine di migliorare l'efficacia delle routine organizzative e mostrarsi inventivi di fronte agli imprevisti. I rimedi metodologici indicati in questa guida costituiscono così un punto di partenza nell'apprendimento organizzativo, che possono affinarsi solo con l'esperienza. In questo processo di appropriazione, i metodi adattati a un contesto organizzativo specifico sono stati difficilmente verbalizzati dai professionisti interrogati durante le interviste. Questo atteggiamento, che dimostra l'acquisizione di un sapere tacito, si ritrova nella maggioranza delle équipes intervistate on line. Le 44 risposte a una domanda a scelta multipla sui modi di capitalizzazione dell'apprendimento organizzativo durante le edizioni precedenti del festival, indicano un modo informale nel 66% dei casi. Questo tasso è correlato positivamente alla dimensione del festival, passando dal 54% per le piccole strutture al 69% per le grandi. I bilanci di attività sono citati dal 54% di coloro che hanno risposto, l'accresciuta delega di poteri presso i responsabili di servizio dal 32% e la formazione dal 27%. La maggiore

centralizzazione della gestione del festival è stata menzionata solo dall'11% di coloro che hanno risposto.

L'efficacia di un'équipe dimostra così meccanismi d'idiosincrasia nelle modalità organizzative del lavoro, in sinergia con gli obiettivi strategici fissati per valorizzare al meglio la programmazione degli spettacoli e degli strumenti di azione culturale. Si può tuttavia raccomandare lo sviluppo di procedure di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi in funzione dei mezzi disponibili e della configurazione congiunturale dell'organizzazione del festival.