

INTRODUZIONE

L'oggetto del progetto *Pas de deux* è stato effettuare inizialmente una ricerca-azione sulle pratiche professionali di due festival, *MigrActions* a Parigi e *VolterraTeatro* (Volterra, Toscana), così da elicitarne pratiche efficaci in grado di essere replicate per l'organizzazione di altri piccoli festival di spettacoli dal vivo. Le informazioni raccolte sono destinate alla redazione di una guida di apprendimento riflessivo sulla metodologia di progettazione di un festival, oltre che a fornire dei supporti per la creazione di un nuovo festival a Ponta do Sol (Madeira, Portogallo) sotto l'impulso dell'associazione Travessias Culturais e la società Crossing Productions. La prima edizione di questo festival, intitolato *Travessuras Culturais*, è stata presentata tra il 2 e il 5 febbraio 2017 con manifestazioni concentrate nella città di Ponta do Sol e tre conferenze presentate a Funchal, la capitale amministrativa dell'isola, di cui due trasmesse in streaming a Ponta do Sol. La ricerca attorno a questi due festival, completata da un lavoro d'osservazione durante l'inaugurazione del Travessuras Culturais¹, è consistita in interviste con le équipes di questi festival e in osservazioni sul luogo effettuate durante le edizioni del 2016. In un secondo tempo, sono state analizzate le risposte, prevalentemente parziali, di 96 festival ad un questionario online.

La metodologia della ricerca

Presentazione dei due principali festival osservati

Il punto comune dei due festival partner del progetto Pas de Deux consiste nella loro derivazione dalla stessa tipologia di organizzazione teatrale di piccole dimensioni, soggetta a forme di precariato economico.

Si tratta da una parte del Centre du Théâtre de l'Opprimé, che gestisce sotto forma di associazione un vecchio deposito di mobili di circa 382 mq di superficie, convertito nel 1995 in sala per spettacoli dall'équipe artistica, diretta inizialmente da Augusto Boal, costituitasi nel 1986. In seguito a problemi incontrati durante la messa in scena dell'*Iphigénie en Tauride*, in termini finanziari e di coesione del gruppo, Rui Frati ha assunto la direzione della compagnia nel 1998 affinché potesse beneficiare di un aiuto da parte della DRAC. La sala ha una capacità di circa 90 posti. L'organizzazione del festival MigrActions, a partire dal 2008, è nata per via della volontà della troupe di teatro-forum di aprire uno spazio di accoglienza internazionale a compagnie teatrali, coreografiche e ad ensembles musicali e vocali al fine di permettere l'interscambio tra differenti campi artistici, generazioni, culture. Una fonte d'ispirazione è stata l'anno del Brasile in Francia nel 2005 e la sperimentazione di un festival *off* con la creazione di uno spettacolo di teatro musicale sulla *bossa nova*. Una fonte importante dei proventi della compagnia deriva dalle vendite di spettacoli di teatro-forum tematici attorno ad una riflessione teatralizzata sulla risoluzione di situazioni conflittuali, richiesta in particolare da associazioni, centri culturali, centri sociali, comitati d'impresa, strutture scolastiche, imprese, case di quartiere, *MJC*, sindacati. Il municipio del 12°

¹ Con l'aiuto di Mathieu Feryn, dottorando in scienze dell'informazione e della comunicazione all'Université d'Avignon et des pays du Vaucluse

arrondissement accorda una sovvenzione che varia dai 2.000 ai 5.000 euro per l'organizzazione del festival, che non ha ancora sviluppato una delocalizzazione dei luoghi di rappresentazione al di fuori del teatro gestito dalla compagnia. I gruppi artistici sono posti in programma in base ad un contratto di co-produzione, con eguale ripartizione degli introiti tra la compagnia e il Centre du Théâtre de l'Opprimé.

L'équipe organizzativa permanente del Centre du Théâtre de l'Opprimé è composta da un direttore artistico, un'amministratrice, un'assistente alla contabilità, di un incaricato allo sviluppo dei progetti, un regista, un incaricato alla biglietteria ed accoglienza. Le funzioni di comunicazione e di relazioni con il pubblico sono assegnate ad una persona in servizio civile e ad una stagista. La direzione artistica del festival MigrActions vede Rui Frati, direttore artistico del Centre du Théâtre de l'Opprimé, affiancato da Isabel Ribeiro e Toninho do Carmo, i quali si occupano principalmente della programmazione musicale del festival.

Dall'altra parte l'Associazione Carte Blanche, fondata nel 1987, gestisce la Compagnia della Fortezza e il Festival VolterraTeatro. La Compagnia della Fortezza è stata creata nel 1988 da Armando Punzo, dopo aver lavorato con il Gruppo Internazionale L'Avventura, vicina alle ricerche di Grotowski, come esito della conduzione d'un laboratorio teatrale nel carcere di Volterra. La compagnia è centrata sulle attività teatrali condotte in carcere, con la volontà di porre i detenuti in una situazione di gioco teatrale affinché siano visti dagli spettatori/trici come degli attori a tutto tondo senza focalizzarsi sui segni fisici e simbolici dell'universo carcerario. I detenuti sono retribuiti per l'allestimento e le repliche di ogni spettacolo. Il lavoro è orientato verso la ricerca d'un linguaggio teatrale specifico e non, attraverso un progetto di azione artistica volto a migliorare le possibilità di reinserimento sociale dei detenuti partecipanti. Il riconoscimento nazionale delle qualità estetiche delle esperienze condotte ha portato successivamente alla nascita del “Centro Nazionale Teatro e Carcere”, a seguito di un accordo con il Ministero di Giustizia, il Comune di Volterra, la Regione Toscana, la Provincia di Pisa e l'Ente Teatrale Italiano². Numerosi premi Ubu della critica sono stati attribuiti alle messe in scena di Armando Punzo nel 1991, 1993, 2004, 2010, 2014 così come nominatos a questo premio nel 2003, 2008 e 2011.

Il metodo dello studio dei casi

Il principio generale è stato intervistare i membri della direzione artistica e organizzativa e delle équipes amministrativa e tecnica di ciascun festival circa le loro pratiche professionali, insieme alla loro visione strategica e alle forme di apprendimento organizzativo. Sono state verificate prioritariamente le caratteristiche del festival in modo da avere una conoscenza della forma giuridica, del contesto storico, un bilancio d'attività riguardante gli spettacoli programmati, i luoghi utilizzati, le attività d'animazione a partire dal 2010, i loro costi finanziari per il festival e l'organizzazione con struttura a matrice. E' stata egualmente specificata la tipologia di personale secondo i contratti di lavoro, così come la posizione di ogni dipendente nell'organigramma, con i loro compiti così come definiti dal mansionario

Le interviste semi-strutturate sono state costruite attorno a otto temi principali:

² L'ETI è stato costituito nel 1942 e disciolto nel 2010.

- un breve curriculum della carriera professionale prima di entrare nell'organizzazione e dell'eventuale evoluzione della propria posizione nell'équipe,
- gli obiettivi assegnati al festival in termini di programmazione, animazione sul territorio, rapporti con il pubblico e con il personale volontario, di accoglienza degli artisti invitati in funzione della filosofia d'azione culturale, della sensibilità artistica e bilanci tratti dalle edizioni precedenti,
- la ripartizione del tempo e dell'energia tra le attività ricorrenti dell'organizzazione con struttura a matrice e i compiti specifici per l'organizzazione e lo svolgimento dei festival, le fonti di (de)motivazione professionale,
- l'indagine sulla metodologia del progetto, della preparazione dei compiti con il loro grado di pianificazione, con le forme d'adattamento agli imprevisti, successivamente i bilanci,
- i criteri per l'assunzione delle decisioni e la valutazione dei rischi,
- l'analisi delle competenze chiave poste in campo nei progetti passati, le modalità di apprendimento organizzativo e i processi di capitalizzazione dei saperi e del saper fare,
- la strategia e le tattiche per costruire relazioni di collaborazione con i finanziatori pubblici e privati, così come con gli intermediari e le istituzioni non artistiche per la formazione del pubblico,
- le modalità intraprese per accrescere la forza attrattiva del festival nei confronti del pubblico e dei beneficiari, in particolare attraverso la comunicazione.

Secondo una metodologia consolidata, le interviste sono state interpretate attraverso un'analisi globale dei discorsi, per comprendere la posizione e il metodo di lavoro delle diverse persone³.

Le indicazioni sulle pratiche professionali, le condizioni di riuscita per raggiungere gli obiettivi e gli ostacoli incontrati sono state utilizzate nell'analisi tematica di questa guida. Le rappresentazioni mentali espresse durante le interviste sono state adattate ai dati disponibili nei bilanci d'attività e nei conti finanziari.

Le interviste hanno riguardato per il Centre du Théâtre de l'Opprimé il direttore artistico, l'amministratrice, l'incaricato dello sviluppo dei progetti, la contabile, il direttore tecnico, un attore della troupe, una stagista in comunicazione; per VolterraTeatro, il direttore artistico, la direttrice organizzativa, il coordinatore generale, l'amministratrice, la "dramaturg", l'incaricata della redazione dei progetti europei dell'associazione Carte Blanche, il direttore tecnico, l'incaricata della comunicazione e l'incaricata dell'accoglienza del festival. Per Travessurais Culturels sono state condotte interviste con la direttrice artistica, il coordinatore e l'amministratrice del festival, il coordinatore della società Crossing Productions coprodottrice del festival, così come alcuni volontari per il coordinamento, la fotografia e l'assistenza tecnica.

³ Charmaz K., *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: SAGE 2006; Corbin J., Strauss A.L., *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Gatts: SAGE, 2015.

Il metodo del questionario

Il questionario distribuito on line e inserito sul sito Internet del Progetto Pas de Deux è stato diviso in 11 sezioni:

- l'identità del festival con le domande inerenti l'anno di creazione, il luogo, la durata, lo
- status giuridico, il livello di budget, la gerarchizzazione degli ambiti artistici, del livello di notorietà degli artisti in programma e degli obiettivi principali,
- i criteri e le persone responsabili della programmazione,
- la formazione del pubblico con la gerarchizzazione dei propri obiettivi, dei target demografici, degli strumenti d'azione culturale, l'esistenza di creazioni partecipative, l'andamento dell'affluenza, il ricorso o meno a ricerche sul pubblico,
- l'organizzazione tecnica secondo i luoghi di rappresentazione, le modalità di coordinamento con le équipes in programma e di pianificazione dei compiti,
- l'organizzazione amministrativa riguardante le modalità di contrattazione artistica, di gestione del budget, delle relazioni di lavoro e della formazione seguite dal personale,
- le modalità di comunicazione esterna ed interna,
- la gerarchizzazione delle collaborazioni professionali e le condizioni per una cooperazione per le attività di finanziamento e formazione degli spettatori,
- la valutazione dei ruoli attribuiti ai volontari e le condizioni del loro coinvolgimento,
- le condizioni di finanziamento degli spettacoli, la gerarchizzazione delle fonti di guadagno, delle sovvenzioni pubbliche e le loro prospettive di sviluppo,
- la gerarchizzazione delle azioni condotte per ridurre l'impatto ambientale,
- la chiusura del festival con gli eventi organizzati, il bilancio, l'archiviazione dei documenti.

L'anno analizzato è stato il 2015, essendo stato il questionario pubblicato sul sito del progetto Pas de deux a novembre 2016. Il questionario è stato sottoposto inizialmente alle équipes di MigrAction e di VolterraTeatro. I confronti possono così poggiare sui due principali festival del progetto Pas de Deux da una parte e sugli altri intervistati dall'altra.

Le variabili dicotomiche sono annotate con 1 se la risposta alla domanda è positiva, altrimenti con 0. E' stata proposta per la maggior parte delle domande di gerarchizzazione degli obiettivi e dei mezzi usati una scala di Likert numerica da 1 a 4 così da limitare gli errori nel calcolo dei voti medi quando si è portati a supporre che gli scarti tra i differenti gradi di apprezzamento siano simili (ad esempio poco importante/abbastanza importante e importante/molto importante). Le domande di classificazione per ordine sono state limitate agli ambiti artistici in programma e alle fonti di guadagno. Le variabili ordinali puntano a mostrare una visione sintetica sulla gerarchia degli obiettivi, le scelte per finanziare e selezionare gli spettacoli programmati, le politiche di sviluppo del pubblico e della comunicazione, senza richiedere un lavoro di ricerca importante per l'intervistato. Ciononostante i voti attribuiti riflettono l'identità narrativa del festival secondo l'idea che di essa ha l'intervistato, senza che si possa avere la certezza sulla realtà esatta della ponderazione

nella realizzazione del festival. Sono state parimenti poste delle domande aperte sulle buone pratiche nei diversi ambiti d'azione, il che ha permesso di sfruttare al meglio le testimonianze.

Il campione dello studio quantitativo

L'obiettivo è stato quello di rivolgersi ai festival multidisciplinari aventi una programmazione teatrale e/o di danza significativa. Una ricerca su Internet ed in seguito i risultati delle *Agences régionales et des Directions Régionales des Affaires Culturelles sur les festivals en France* e dell'*Association des Festivals Européens (EFFE)* sulle coordinate dei festival siglati EFFE, hanno permesso di costituire una banca dati con 356 festival⁴ rispondenti alle caratteristiche di festival senza una programmazione con prevalenza musicale.

Un lavoro di solleciti elettronici e telefonici ha permesso di mettere insieme le risposte di 96 festival, ossia il 27% del database⁵. Secondo le nazionalità, i festival di dieci paesi sono sovrarappresentati in rapporto ai dati di quadrante, con i Paesi Bassi che si situano vicini alla media generale (tab. 1.1 a). I festival di nove altri paesi europei sono sottorappresentati (tab. 1.1 b).

Tabella 1.1 a - Festival sovrarappresentati nel campione in relazione al paese

Paesi	Croazia	Spagna	Francia	Danimarca	Germania	Portogallo	Serbia	Italia	Grecia	Paesi Bassi
Risposte	3	1	38	3	9	6	2	11	7	3
Database	5	2	84	7	21	16	6	4	23	11
% risposte	60	50	45,2	43	42,9	37,5	33,3	32,4	30,4	27,3

Tabella 1.1 b - Festival sottorappresentati nel campione in relazione al paese

Paesi	Belgio	Cipro	Austria	Finlandia	Polonia	Estonia	Bulgaria	Rep.Ceca	Romania
Risposte	5	1	1	1	1	1	1	1	1
Database	21	5	6	6	10	11	11	14	14
% risposte	23,8	20	16,7	16,7	10	9,1	9,1	7,1	7,1

Sette paesi (Ungheria, Irlanda, Lituania, Lussemburgo, Malta, Slovacchia e Slovenia) non hanno dato alcuna risposta

Tabella. 1.2 – Numero di sezioni trattate dagli intervistati

Sezioni trattate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

⁴ Il database è costituito da 84 festival francesi. Per gli altri paesi, il numero di festival inclusi è di 34 per l'Italia, 23 per la Grecia, 21 per il Belgio e la Germania, 20 per l'Ungheria, 16 per il Portogallo, 14 per la Repubblica Ceca e la Romania, 11 per la Bulgaria, l'Estonia e i Paesi Bassi, 10 per la Polonia, 9 per l'Irlanda, 8 per Malta, 7 per la Danimarca, 6 per l'Austria, la Finlandia e la Serbia, 5 per Cipro, la Croazia, 4 per la Lituania, la Slovacchia, 2 per la Spagna e la Slovenia, 1 per il Lussemburgo. I festival del Regno Unito non sono stati presi in considerazione.

⁵ Ringrazio Mathieu feryn, affiancato da Agnese Rossi (European Bookselling, Parodi Partner), per il loro coinvolgimento

Numero risposte	24	10	8	4	3	1	3	2	4	7	30
-----------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Le risposte al questionario sono state per la maggior parte parziali. Solo 30 festival hanno risposto a tutte le sezioni del questionario, mentre 24 si sono limitati a una sola sezione (tab. 1.2). Ciò limita le possibilità di una visione d'insieme significativa, ma permette di ottenere delle informazioni complementari

Tra i 77 che hanno risposto alla domanda sul livello del budget, 16 festival hanno dichiarato un budget inferiore ai 20.000 Euro, 10 un budget tra i 20.000 e i 49.999 Euro, 12 un budget tra i 50.000 e i 99.999 Euro, 14 un budget compreso tra 100.000 e 250.000 Euro, 23 un budget superiore a 250.000 Euro. Sono state definite tre categorie budgetarie, ponderate sul numero dei festival che hanno risposto, per analizzare gli eventuali effetti dati dalla dimensione del festival: meno di 50.000 euro (26 che hanno risposto), da 50.000 a 250.000 (26 che hanno risposto) e più di 250.000 euro (23 che hanno risposto).

La “longevità” media dei festival che hanno risposto è di 18 anni. Essa è logicamente proporzionale alla dimensione del festival, con una longevità di 16 anni per i festival con un budget inferiore a 50.000 Euro e di 25 anni per quelli che si situano al di sopra dei 250.000 euro.

Nel 2015 la durata media per l'organizzazione di un festival è stata di 9,9 mesi e la durata di svolgimento di 11,4 giorni. Anche queste durate sono logicamente correlate positivamente alla dimensione del budget, passando da 7,25 mesi e 6,6 giorni rispettivamente per i più piccoli a 12,5 mesi e 16,7 giorni per i più grandi.

La percentuale di budget sovvenzionata è stata stimata in media pari al 56,5% e cresce con la dimensione del festival, passando dal 47,5% nei piccoli al 57,6% per i medi e a 64,6% per i più grandi.

Tabella 1.3 – Ripartizione dei festival secondo il loro statuto (in %)

Status	Associazione	Comunale	Ente Pubblico	Commerciale	Cooperativa
Totale	79	9,2	4	5,3	2,6
< 50K€	88,9	0	3,7	7,4	-
50 – 250K€	76,9	15,4	0	3,85	3,85
> 250K€	69,6	13	8,7	4,35	4,35

L'associazione è lo status predominante per i festival e lo è tanto più quanto il budget è ridotto. Segue la forma comunale, che riguarda solo festival con budget superiore a 50.000 euro. Lo status di società commerciale riguarda maggiormente i piccoli festival mentre il ricorso alla società cooperativa, il meno frequente, aumenta con la dimensione budgetaria del festival (tab. 1.3)

Tab 1.4 – Tasso⁶ dei generi artistici programmati

⁶ La domanda chiedeva di classificare i tre ambiti artistici più programmati. Il voto 3 è stato attribuito per l'ambito classificato al primo posto, il voto 2 all'ambito classificato al secondo posto, il voto 1 a quello al terzo posto e il voto 0 agli altri ambiti non menzionati.

Genere	Teatro	Danza	Teatro di figura	Racconto	Circo	Arti di strada	Rock	Musica dal mondo	Musica classica
Note	1,84	0,91	0,53	0,4	0,6	0,63	0,43	0,56	0,6

Stando alla costituzione del campione, il teatro e la danza sono i due ambiti maggiormente programmati. Le arti del circo e di strada occupano una posizione secondaria, ad un livello prossimo alla programmazione di musica classica, del jazz e della musica dal mondo (tab. 1.4). Il tasso della danza e quello delle arti del circo aumentano con la dimensione del festival, passando da 0,67 e 0,3 rispettivamente quando il budget è inferiore a 50.000 Euro a 1,14 e 0,95 quando il budget è superiore a 250.000 Euro

La domanda sulla ponderazione degli artisti in programma secondo il loro grado di notorietà ha condotto a classificare il livello nazionale al primo posto (voto medio di 2,1) e quello regionale ed internazionale ad un livello medio quasi equivalente. L'importanza degli artisti a livello nazionale e internazionale nella programmazione aumenta con il livello di budget a spese della posizione degli artisti regionali.

I legami con le politiche culturali

Poiché queste organizzazioni artistiche s'inseriscono nel mondo delle arti sceniche sovvenzionate, la riflessione sulle loro pratiche professionali deve essere condotta in parallelo con l'evoluzione dei paradigmi delle politiche culturali, senza dimenticare il punto cruciale delle condizioni di stabilizzazione di imprese artistiche con budget ridotto.

L'evoluzione dei paradigmi delle politiche culturali

Le motivazioni dell'intervento pubblico nelle arti si sono evolute a partire dagli anni '50. In un primo tempo, fino agli anni '60, la priorità è stata accordata ai progetti di acculturazione artistica con l'esposizione del più gran numero possibile di pubblico all'eccellenza artistica⁷ al fine di contribuire all'omogeneizzazione culturale degli Stati-Nazioni. Numerosi critici⁸ ne hanno sottolineato l'inefficacia rispetto alla riduzione delle disuguaglianze sociodemografiche del pubblico. Parallelamente, un ideale di democrazia culturale, basata su una visione antropologica pluralista delle culture, ha esercitato una pressione costante sui poteri pubblici per legittimare un sostegno alle attività culturali sul territorio, indipendentemente dal fatto che fossero arti erudite.

Dalla metà degli anni '90, la retorica delle «industrie creative» intende inserire nelle politiche culturali nazionali e locali il riconoscimento del multiculturalismo ed una nuova giustificazione economica: gli effetti positivi della dinamica delle attività artistiche per stimolare innovazioni produttive e relazioni di lavoro più flessibili. All'inizio tuttavia la distribuzione delle sovvenzioni pubbliche dipende ancora dall'apprezzamento delle qualità

⁷ David C. Throsby, Glen A. Withers, *The Economics of Performing Arts*, London: Edward Arnold Publisher, 1979; Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, 1996.

⁸ Pierre Bourdieu P., Alain Darbel, *L'amour de l'art*, Paris, Minuit, 1966 ; William Baumol W., William G. Bowen, *Performing Arts - The Economic Dilemma*, Cambridge, MIT Press, 1966.

estetiche attraverso commissioni di esperti e giornalisti culturali. I vantaggi economici ottenuti dall'attrattività degli artisti più rinomati hanno la meglio sui benefici attesi della diversificazione delle attività culturali sostenute dai poteri pubblici.

Quest'evoluzione delle giustificazioni delle politiche culturali entra in contatto con la letteratura economica della cultura dei festival, centrata sul calcolo degli effetti diretti, indiretti ed indotti per l'attività economica regionale. Poiché le autorità locali cercano spesso di promuovere i festival allo scopo di rafforzare i legami sociali e civici nella costruzione dell'immagine della città⁹, gli economisti della cultura tengono maggiormente in conto il valore culturale come ulteriore giustificazione dell'intervento pubblico (a favore di un bene pubblico). Recentemente l'Association Européenne des Festivals¹⁰ ha assegnato tre ruoli principali ai festival di spettacoli dal vivo: favorire la circolazione internazionale degli artisti giocando un ruolo di distribuzione attraverso i legami tra produttori e distributori, sostenere le innovazioni artistiche (contro la tendenza alla sclerotizzazione artistica) e rafforzare la diversità culturale. I festival giocano anche un ruolo di socializzazione professionale, funzionale alla creazione o al rafforzamento di reti di cooperazione ed agli scambi nei dibattiti sulle questioni estetiche o di politiche culturali. Un punto chiave poggia sulle condizioni economiche e culturali della sostenibilità dei festival al fine di un loro sviluppo.

Facendo riferimento alla Convenzione UNESCO sulla Protezione e la Promozione della Diversità Culturale delle Espressioni (2005), la protezione, la promozione e il mantenimento della diversità culturale sono considerati come uno dei principi dello sviluppo durevole (art. 6). Preservare un accesso alla diversità culturale presuppone la costruzione di una equità intergenerazionale e intra-generazionale, l'incoraggiamento della partecipazione nei processi di costruzione artistica, l'uguaglianza dei generi¹¹. La cultura può essere allora considerata come un pilastro aggiunto a quello economico, sociale e ambientale dello sviluppo durevole, in particolare attraverso il riconoscimento di una uguale dignità delle culture¹² o del valore patrimoniale di oggetti e pratiche culturali locali¹³

⁹ Ruth Towse, *A textbook of cultural economics*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010; Bruno S. Frey, "Festivals" in Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics. Second Edition*, Cheltenham: Edward Elgar, 2011, p. 216-219.

¹⁰ European Festivals Association, *Europe for festivals. Festivals for Europe. The guide 2015-2016*, Tielt, Lannoo Publishers, 2016.

¹¹ David Throsby, *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 195; COST, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the Cost Action IS1007 investigating Cultural Sustainability*, Jyväskylä: European Cooperation in Science and Technology, 2015, p. 24.

¹² John Hawkes, *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning*, Victoria: The Cultural Development Network of Victoria, 2001; Jean-Michel Lucas, *Culture et développement durable. Il est temps d'organiser la palabre*, Paris, Irma, 2012.

¹³ Luc Boltanski, Arnaud Esquerre, «La "collection", une forme neuve du capitalisme. La mise en valeur économique du passé et ses effets», *Les Temps Modernes*, 679, 2014, p. 3-51.

La questione della sostenibilità

La sostenibilità è un altro oggetto di domanda. Questa nozione può essere distinta dallo sviluppo al fine di identificare un insieme di valori che promuovano come scopo principale l'equità sociale e non la prosperità economica¹⁴. La grande maggioranza dei festival di spettacolo dal vivo europei sono gestiti da associazioni senza lucro. Il loro obiettivo principale è sviluppare le attività artistiche e culturali nel limite del vincolo di equilibrio budgetario. La valorizzazione delle compagnie dipende soprattutto dall'apprezzamento delle qualità estetiche degli spettacoli da parte dei programmatori e la stampa specializzata. Ne deriva un obbligo sistematico, quello di produrre nuovi spettacoli per attirare l'attenzione di esperti al fine di tentare di guadagnare in termini di reputazione corporativa e mediatica. Poiché la crescita della capacità di accoglienza delle istituzioni culturali sovvenzionate è minore rispetto a quella di produzione degli spettacoli, ne risulta un'intensificazione della concorrenza tra organizzazioni. Inoltre secondo Rosen¹⁵ l'incertezza sulla qualità porta i consumatori a concentrare la loro attenzione e i loro acquisti sugli spettacoli degli artisti più talentuosi o secondo Chung e Cox¹⁶ più conosciuti per un meccanismo di mimetismo sociale, senza valutare il loro talento. Di conseguenza, le disuguaglianze di reddito sono più importanti che nella media dei settori economici. L'incidenza dei salariati poveri è maggiore. Nel 2005, il 25% dei salariati meno remunerati si sono divisi l'1% delle entrate totali disponibili e il 10% dei più remunerati il 32% delle entrate nello spettacolo dal vivo, contro il 5% e il 32% delle entrate rispettivamente per l'insieme del settore privato¹⁷. Una sfida ricorrente particolarmente per le piccole organizzazioni come quelle del Centre du Théâtre de l'Opprimé e di Carte Blanche, è dunque assicurare la sostenibilità finanziaria delle loro attività senza compromettere le loro missioni artistiche e i loro valori non lucrativi.

La cooperazione può essere considerata come una forza opposta alla concorrenza distruttrice, in grado di migliorare la sostenibilità budgetaria delle organizzazioni artistiche¹⁸. La condivisione di locali ad uso artistico o amministrativo, di materiali, di competenze umane, può essere un mezzo per ridurre i costi di produzione, ma anche per produrre diversamente e per agire sulle motivazioni del personale coinvolto. Le visioni, i valori, le credenze condivise all'interno di una équipe artistica, tecnica ed organizzativa possono avere un effetto sensibile sull'impegno a lungo termine dei volontari e del personale dipendente, a dispetto della precarietà economica.

¹⁴ COST, *op.cit.* p. 23.

¹⁵ Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars", *The American Economic Review*, 71 (5), 1981, p. 845-858.

¹⁶ Kee H. Chung, Raymond K. Cox, "A Stochastic Model of Superstardom: an Application of the Yule Distribution", *Review of Economics and Statistics*, 76 (4), 1994, p. 771-775; "Consumer Behavior and Superstardom", *Journal of Socio-Economics*, 27 (2), 1998, p. 263-270

¹⁷ Jean-Michel Charpin et al., *Rapport sur le bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré*, Paris, IGF-IGAS-IAF, 2008, annexe I, p. 17.

¹⁸ Philippe Henry, *Un nouveau référentiel pour la culture? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Toulouse, L'attribut, 2014.

Uno degli obiettivi di questa guida metodologica è di basarsi in particolare sull'esempio dei due festival del *corpus*, i quali sono riusciti a rinnovarsi in maniera durevole malgrado gli ostacoli di budget incontrati, per analizzare il grado di efficacia delle pratiche professionali in relazione al posizionamento di questi due festival. In quale misura questo posizionamento favorisce la creazione di valore aggiunto nei campi estetici, culturali, sociali ed economici? Come i beneficiari di questi festival percepiscono il valore aggiunto culturale ed economico? In quale misura il processo di apprendimento del personale attraverso la pratica può migliorare l'efficienza del progetto di *management* e controbilanciare gli ostacoli sistemici alla valorizzazione della produzione?

I. IL POSIZIONAMENTO DEL FESTIVAL

Secondo la guida del Project Management Institute¹⁹, la metodologia di un progetto si articola in 5 fasi: la preparazione, la pianificazione, l'esecuzione, la gestione e il controllo, la chiusura. La conduzione del progetto si basa su un'identificazione dei bisogni, la presa in esame dei diversi bisogni e attese dei partner nel processo di ideazione e d'esecuzione, la gestione dei collaboratori associati al processo di produzione, la considerazione dei vincoli in termini di dimensioni, qualità, calendario, budget, risorse e rischi. Un approccio tecnico potrebbe incentrarsi sulla concatenazione delle operazioni a partire dall'identificazione dei bisogni e dalla pianificazione temporale e budgetaria fino alla realizzazione dell'evento, in seguito la misura dei risultati passando per la selezione dei partner, le variazioni di budget, la validazione del progetto, la prevenzione dei rischi e l'organizzazione del terreno²⁰. Sarebbe tuttavia illusorio pensare di costruire un documento normativo su metodi prescrittivi applicabili a qualsiasi organizzazione di festival evitando la riflessione strategica e sull'ambiente circostante. Bisogna considerare il contesto organizzativo di ogni équipe in funzione della collocazione strategica scelta per porsi nel proprio territorio di riferimento. Occorre capire le scelte strategiche e tattiche che orientano la condotta del festival, così come gli apprendimenti organizzativi che hanno permesso di migliorare le pratiche professionali nei differenti ambiti d'attività legati al festival.

Visione, missione, scopo, obiettivo: che differenza di temporalità?

Le guide metodologiche sembrano convergere su una differenziazione temporale con riferimento alla definizione della visione, dei compiti, degli scopi e degli obiettivi delle organizzazioni. L'identità di un festival si costruisce in prima istanza a partire da una definizione ideale a lungo termine della visione della sua organizzazione in funzione dei valori artistici e ideologici sostenuti dai suoi dirigenti e membri attivi. Da questa visione

¹⁹ Project Management Institute, [*A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK Guide\)*](#) – Fifth Edition, 2013.

²⁰ Damien Masset. *Organiser et réussir vos événements*. Le Mans, Geresso, 2015, citato da François Mairesse, *Gestion de projets culturels. Conception, mise en œuvre, direction*, Paris, Armand Colin, Paris, 2016, p. 62.

derivano le mission che la struttura si dà attraverso i modi di operare delle diverse azioni d'insieme da realizzare. Gli scopi formalizzano le tappe per tendere a lungo termine verso la riuscita delle mission dell'organizzazione, mentre gli obiettivi corrispondono alle intenzioni precise date alle azioni concrete a breve e medio termine.

Peter Ferdinand Drucker²¹, il promotore della Direction par Objectifs, ha proposto, al fine di chiarire gli obiettivi di una struttura, il metodo SMART. Questi obiettivi dovrebbero essere:

- Specifici del prodotto, cioè esclusivi, precisi nella loro formulazione
- Misurabili, al fine di controllare il loro grado di realizzazione
- Perseguibili o accessibili in funzione dei tempi e delle risorse disponibili, o ambiziosi e accettati dal personale secondo l'espressione usata
- Realistici in rapporto alle mission e ai mezzi disponibili dell'organizzazione
- Definiti nel tempo con i periodi e le tappe di realizzazione.²²

Le QQQQCPC

L'interrogativo sulla collocazione di un'organizzazione e la strategia da dispiegare per raggiungere un obiettivo della visione del festival e gli obiettivi strategici può essere facilitato da uno strumento di supporto alla presa delle decisioni.

Si tratta delle domande dell'esametro di Quintiliano *Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando?*

Le domande dell'esametro di Quintiliano

- Chi? (di chi, con chi, per conto di chi)
- Di cosa si tratta? (oggetto, contesto)
- Dove? (quale luogo)
- Quando? (durata prevista, planning delle attività)
- Come? (mezzi e metodi)
- Perché? (ragioni di utilizzare un metodo anziché un altro)
- Quanto? (costi e quantità)

²¹ Peter Drucker, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éd. d'Organisation, 1957.

²² <http://www.succes-marketing.com/marketing/objectif-smart.html>, p. consultata il 16/12/2016.

Le domande portano ad interrogarsi sui tre vincoli principali da considerare nella realizzazione di un progetto: i contenuti artistici, il calendario e i costi in funzione del budget disponibile. Queste tre dimensioni costituiscono il discrimine nella definizione e poi nella messa in opera del progetto.

La prima questione non dovrebbe limitarsi ad una definizione dell'identità dell'organizzazione o dei suoi membri coinvolti nel progetto. In un circuito di scambi sovvenzionato, l'obbligo d'equilibrio budgetario necessita di interrogarsi sul pubblico che il festival intende raggiungere e di stimare il suo consenso a spostarsi e a pagare in funzione della proposta artistica e culturale. I giudizi politici delle autorità pubbliche sulla pertinenza delle azioni di programmazione e la fattibilità budgetaria del festival dipendono per lo più dalla capacità di attrarre i segmenti mirati della domanda. La priorità di questo punto è rafforzata se gli organizzatori/trici sono alla ricerca di un rendimento commerciale o nel caso di autofinanziamento senza sovvenzioni pubbliche.

A. La definizione dell'identità

1. MigrActions

Il posizionamento del festival MigrActions è formulato in termini generici. Esso risponde a un bisogno percepito dalla troupe di attori-animatori del Centre du Théâtre de l'Opprimé di organizzare uno spazio-tempo di circolazione di proposte artistiche pluridisciplinari elaborate da artisti e compagnie o ensemble musicali e vocali internazionali. La programmazione musicale internazionale è in parte presa in carico da una struttura associata al Centre du Théâtre de l'Opprimé, la Società Crossing Productions, in particolare con l'invito regolare di musicisti dell'Isola di Madeira.

Il primo editoriale della brochure del festival statuiva nel 2008 gli obiettivi della multidisciplinarietà, della libera circolazione internazionale degli artisti al fine di resistere alla globalizzazione economica, del pluralismo culturale, dell'apertura nei confronti dell'alterità. Questi obiettivi generali si sono perpetuati abbastanza simili senza che la programmazione definisse un asse di riferimento più preciso. Così il quinto editoriale della brochure di MigrActions nel 2012:

Festival transdisciplinare dove le arti hanno e occupano tutto il posto: teatro, musica, danza, teatro forum, esposizioni, fumetti, letture...il nostro modo di condividere con il pubblico valori per noi fondamentali.

Le generazioni dialogano, le nazionalità s'incontrano, i generi si contaminano attorno ad un'idea della cultura, attorno ad una insaziabile richiesta di felicità. La programmazione si pone sotto il segno vibrante della creazione e dell'ospitalità.

Esseri stimolati dalla volontà costante di cambiare il mondo, di vivere meglio insieme. Esseri in azione.

I rapporti con gli spettatori/trici sono dunque animati da una volontà di rafforzare le condizioni di una certa emancipazione individuale grazie alla condivisione di valori comuni volti verso l'elogio della creazione e dell'ospitalità. L'editoriale della brochure dell'ottava edizione del festival nel 2015 pone in rilievo la nozione d'utopia, condivisa con VolterraTeatro, suggerendo le possibilità di un altro mondo nella «prospettiva di un'Europa

aperta». La multidisciplinarietà evidenziata continuamente risponde anche a una preoccupazione strategica di rinnovamento d'immagine del Théâtre de l'Opprimé, strettamente in contatto con la percezione di un invecchiamento delle ideologie marxiste e dell'estetica proposta da Augusto Boal. Questo spostamento identitario tuttavia stride con l'individuazione del luogo come teatro e non come luogo di concerti. Di conseguenza, appare più difficile attirare un pubblico allargato per dei concerti che per rappresentazioni teatrali.

Il riferimento a valori generali può anche costituire un intralcio per le campagne di comunicazione attorno ad un concetto di festival multidisciplinare ed internazionalista senza un preciso asse di riferimento, cosa che limita automaticamente la forza attrattiva a micro-pubblici²³ che si spostano occasionalmente per alcuni spettacoli.

Una parte minoritaria della programmazione è anche riservata alla presentazione di spettacoli di teatro-forum, in particolare per l'atelier annuale con gli adulti e per atelier specifici insieme a partecipanti stranieri, come alcuni palestinesi nel 2016 nell'ambito del programma di ricerca *Isolat* sostenuto dall'Unione Europea. Una difficoltà per il conduttore è porre gli spettatori/trici nella condizione di intervenire su situazioni conflittuali recitate, perché questo pubblico non è stato specificamente mobilitato su un tema che lo riguarda nelle sue condizioni di lavoro, studio o vita.

2. VolterraTeatro

L'équipe organizzatrice del festival VolterraTeatro è animata da valori umanistici molto vicini a quella del Centre du Théâtre de l'Opprimé, in particolare per sollecitare la predisposizione all'emancipazione tra i partecipanti al festival. La volontà di un ancoraggio territoriale del festival incontra anche le attese delle autorità locali che lo sovvenzionano. La tematica di riferimento, pur restando aperta, offre un obiettivo utopico di esplorazione dell'idea dei «Teatri dell'Impossibile» dal 1996, anno in cui Armando Punzo ha ottenuto per la prima volta la co-direzione del festival. In modo ricorrente, il discorso filosofico della Compagnia della Fortezza è di considerare l'utopia non come un obiettivo irrealizzabile, ma come la sperimentazione di rapporti che non sono ancora esistiti. Di fatto, il teatro in carcere costituisce un terreno di esplorazione di un linguaggio teatrale il cui senso deve trovare una eco negli agenti di polizia penitenziaria, nei detenuti e negli spettatori, in un universo dove gli artisti possono sentire fisicamente la reclusione, in antitesi *a priori* con la libertà di creazione. Parallelamente il direttore artistico pensa che la creazione di uno spazio teatrale in carcere dia forma alle condizioni di una omogeneizzazione culturale, per una dinamica di gruppo che faciliti l'incontro dell'altro e l'allontanamento simbolico dell'universo carcerario.

La costruzione di un linea di riferimento definita ogni anno deriva da un processo di riflessione che inizia con le intuizioni del direttore artistico e viene condiviso con la direttrice organizzativa per verificare le sue realizzazioni concrete in termini di programmazione, così come con la dramaturg per il lavoro di documentazione, al fine di approfondire la riflessione artistica (attraverso uno scambio di e-mail perché lavora a tempo parziale per la compagnia) e per la costruzione di un piano di comunicazione tematico. La riflessione inizia informalmente dall'autunno dell'anno precedente e si intensifica nel corso del primo trimestre del nuovo anno. La risposta tardiva del Comune di Volterra alle candidature del bando per

²³ Robert Abirached, «Le théâtre dans la cité», *Communications* n°82-83, 2008, p. 25-35.

l'organizzazione del festival ritarda la messa in opera della programmazione e del piano di comunicazione. La tematica scelta nel 2015 era «La Città sospesa», quella del 2016 «La Città ideale».

3. Travessuras Culturais

Questo primo festival è stato organizzato dall'associazione Travessias culturais e dalla società di produzione musicale Crossing Production. L'équipe coinvolta nell'organizzazione di questo festival l'ha inserito all'inizio nell'ambito di un progetto di sviluppo di attività artistiche in un ambiente ancora poco familiarizzato con le sperimentazioni estetiche. Le autorità locali sostengono l'esperienza accordando una sovvenzione di 5.000 euro da parte del Comune, mentre un aiuto tre volte superiore è stato richiesto alla direzione degli affari culturali del governatorato dell'isola. Il sindaco del comune di Ponta do Sol evidenzia le ricadute positive in termini di turismo culturale, mentre la preoccupazione primaria per le organizzazioni artistiche è di ottenere un riconoscimento del valore estetico ed etico della loro produzione attraverso una cerchia allargata di spettatori/trici. Iniziative artistiche in questo senso sono state sviluppate da un'associazione teatrale creata nel 2014 i cui quattro membri fondatori hanno partecipato attivamente all'organizzazione di questo festival.

L'editoriale della brochure del festival mette in risalto l'appartenenza al progetto europeo Pas de deux, con gli apporti tratti dagli elementi positivi osservati in occasione della partecipazione ai festival MigrActions e VolterraTeatro al fine di proporre un «laboratorio» culturale. La brochure pone in risalto le curiosità culturali della città, come una cabina telefonica trasformata in mini biblioteca, e un cenno alle specialità culinarie dell'isola. Nella sua intervista, successiva all'organizzazione di questo primo festival, la presidente dell'associazione Travessias Culturais, Isabel Ribeiro, ha evidenziato come obiettivo principale gli incontri tra gli artisti e la popolazione locale per dar vita a esperienze originali. Lo sviluppo di un pubblico locale costituisce così un obiettivo centrale, mentre le sinergie tra gli artisti, di fatto già partner, non erano particolarmente ricercate. La soddisfazione delle équipes artistiche in occasione della loro presenza a questo festival ha comunque generato la voglia di collaborazioni ulteriori.

B. La gerarchizzazione degli obiettivi generali

La gerarchizzazione degli obiettivi generali è stata richiesta con una domanda ordinale che chiede di classificare il grado di importanza attuale di questi obiettivi e la proiezione dei pesi attesi entro tre anni con un voto che varia da 1 a 4. In un primo momento sarà effettuato un raffronto delle risposte dei due festival MigrActions e VolterraTeatro, quindi un commento sulle 74 risposte del campione.

1. Confronto tra MigrActions e VolterraTeatro

Il confronto riguarda la maggior parte degli obiettivi posti nella versione finale del questionario somministrato all'insieme dei festival del database. Durante questa ricerca preliminare alcune modalità di risposta non sono state proposte.

Punti comuni sulle priorità

I due festival hanno accordato il voto massimo all'accrescimento della notorietà del festival e molto elevato al miglioramento della reputazione degli enti organizzatori/trici (3 per

MigrActions e 4 per VolterraTeatro). Essi condividono logicamente l'imperativo di guadagnare in termini di reputazione corporativa e mediatica, al fine di estendere la visibilità delle attività ed attirare un'attenzione favorevole da parte dei finanziatori pubblici ed eventualmente privati.

Avendo attribuito il voto 3 al momento attuale e 4 nei tre anni all'obiettivo di favorire la futura diffusione degli spettacoli, i due festival rivendicano la funzione di distribuzione. Intendono così sviluppare in futuro possibilità di reperire produttori/trici di spettacolo invitati dai programmatori/trici e di agevolare le vendite degli spettacoli. La fattibilità economica del festival dipende dalla sua capacità di attrarre programmatori/trici disposti ad acquistare spettacoli selezionati dalla direzione artistica e organizzativa.

Riguardo alla diversificazione dei luoghi di rappresentazione sul territorio, MigrActions ha attribuito il voto 3 e Volterra Teatro 4 al momento attuale ed entrambi accordano il voto massimo entro i tre anni.

Questo obiettivo condiviso entra in risonanza con i tentativi di un ancoraggio territoriale da parte delle autorità locali che finanziano il festival. Nel caso di VolterraTeatro, il budget permetteva una conseguente delocalizzazione degli spettacoli nei comuni circostanti e l'organizzazione di navette o di utilizzo in comune di auto per gli spostamenti degli spettatori/trici. La restrizione budgetaria del 2016 imposta con il bando del Comune di Volterra ha costretto ad un accentramento delle attività nel carcere di Volterra e nel teatro Persio Flacco, un teatro all'italiana con una capienza di circa 400 posti con una nuova direzione dell'Accademia dei Riuniti, disposta a cooperare con il festival con la disponibilità dei suoi locali a titolo gratuito. Solo la compagnia del Teatro delle Ariette ha proposto un ciclo di rappresentazioni del suo spettacolo ecologico e culinario *Tutto quello che so del grano* nei comuni di Pomarance, Castelnuovo Val di Cecina, Montecatini Val di Cecina, mentre un evento di prosa è stato organizzato alla stazione ferroviaria di Saline di Volterra dalla compagnia de Gli Omini (*Ci scusiamo per il disagio progetto T*).

Nel caso di MigrActions, le rappresentazioni sono ancora concentrate nella sala degli spettacoli della compagnia, ma sono in essere contatti per stringere rapporti di collaborazione con altre istituzioni culturali del 12° arrondissement, quali la Maison d'Europe et d'Orient al fine di accogliere gli spettacoli e il Teatro del 12°, meno centrale, per offrire delle *master classes*. Il progetto di diversificazione dei luoghi è tuttavia ostacolato dalla necessità del direttore artistico di assistere a tutte le rappresentazioni degli spettacoli in programma, al fine di avere una visione completa delle manifestazioni programmate nel loro contesto di relazione di ascolto con il pubblico.

Divergenze sulle priorità

La promozione di compagnie emergenti è un obiettivo importante per MigrActions e secondario per VolterraTeatro, cosa che riflette una differenza di posizionamento, con un obiettivo al momento attuale di apertura alla creazione emergente per il Centre du Théâtre de l'Opprimé, alla ricerca di un cambiamento dell'immagine invecchiata legata alle tecniche di Augusto Boal. Comunque l'équipe di Carte Blanche, organizzatrice del festival VolterraTeatro, rivaluta nel tempo questo obiettivo in rialzo, indicando la sua importanza entro i tre anni.

La selezione di spettacoli che vedano il coinvolgimento degli spettatori è essenziale per VolterraTeatro, ma marginale per MigrActions, che ha dichiarato quest'obiettivo ancora

secondario nei tre anni. La svolta verso la priorità di spettacoli “partecipativi” è data per Carte Blanche dalla sperimentazione dello spettacolo *Mercuzio non vuole morire*, messo in scena con i detenuti in piazza nel 2012. Il coinvolgimento di una parte di popolazione locale aveva impressionato gli spettatori e le autorità locali. La richiesta di partecipazione dei residenti della città al processo di creazione è così sostenuta politicamente dalla città. Alla compagnia Archivio Zeta è stata affidata in seguito l'organizzazione di uno spettacolo partecipativo, preparato con cittadini della città durante il corso dell'anno, mentre alcune compagnie hanno proposto a bambini o adulti dei laboratori teatrali diversificati, in aggiunta alla loro proposta di spettacolo.

La facilitazione della circolazione internazionale degli artisti è un obiettivo importante per MigrActions ma secondario per VolterraTeatro. La differenziazione è legata in gran parte ai mezzi disponibili per il funzionamento del festival, poiché il desiderio di rendere questo obiettivo essenziale nei tre anni è condiviso dai due festival. Nel caso di MigrActions, l'invito ad artisti internazionali corrisponde ad un obiettivo transnazionale essenziale, il cui raggiungimento è facilitato dai contratti di co-realizzazione che assicurano una ripartizione dei rischi tra il produttore/trice e l'organizzatore/trice dello spettacolo:

La nostra volontà: celebrare la libertà di migrazione delle forme e delle identità in movimento, in ragione della provenienza da una pluralità di orizzonti artistici e culturali. Migrazioni, un festival transdisciplinare che articola teatro contemporaneo, musica dal mondo, jazz, letture, mostre, teatro forum e specialità culinarie²⁴.

Nel caso di VolterraTeatro, la scelta di una programmazione fondata su contratti di cessione limita considerevolmente i margini di manovra per l'invito di artisti stranieri mentre il budget si riduce, come è stato dall'inizio del decennio 2010. In più, la tematica portante può essere presa in considerazione attraverso proposte artistiche di compagnie locali o nazionali.

L'obiettivo di rafforzamento della coesione del personale è dichiarato come essenziale da VolterraTeatro mentre è al momento considerato secondario per MigrActions, con l'auspicio che diventi importante entro i tre anni. VolterraTeatro è il festival più importante organizzato da Carte Blanche e costituisce un oggetto di “chiamata alle armi” del personale da 30 anni; MigrActions è un festival più recente (nona edizione nel 2016) organizzato dal Centre du Théâtre de l'Opprimé parallelamente ad altri festival centrati sulla creazione giovanile come «Actes et fac», un festival di creazione degli studenti organizzato in collaborazione con l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3. I colloqui con i membri del personale sottolineano in generale l'iperattività durante lo svolgimento del festival, faticosa per un'organizzazione con struttura a matrice, indicando così un consolidamento dei legami di cooperazione interna per condurre al meglio le operazioni amministrative e tecniche.

La riduzione dell'impatto ambientale è un obiettivo al momento marginale per il festival MigrActions, organizzato essenzialmente entro le mura del Centre du Théâtre de l'Opprimé, ma essenziale per VolterraTeatro, abituato ad una delocalizzazione dei luoghi di rappresentazione nelle sue versioni precedenti. Assieme all'aspettativa di sviluppare la diversificazione di questi luoghi, l'équipe di MigrActions sarà portata nel giro di tre anni a prendere molto più in considerazione questo obiettivo ecologico.

²⁴

Editoriale della brochure del festival MigrActions en 2008.

L'accessibilità per le persone con handicap rappresenta un obiettivo al momento più importante per MigrActions che per VolterraTeatro, che non dispone di luoghi di rappresentazione permanenti per condurvi lavori di messa a norma per facilitare tali accessi.

2.Confronti nel campione

La tab. 2.1 evidenzia il voto medio degli obiettivi secondo il loro grado di priorità pensata al momento attuale e nell'arco di tre anni.

La valutazione degli obiettivi al momento attuale

Gli obiettivi prioritari riguardano l'accrescimento della notorietà del festival, la messa in programma di artisti innovativi, la diversificazione dei luoghi di rappresentazione sul territorio e in minor misura la promozione delle compagnie emergenti, la facilitazione della circolazione internazionale degli artisti e la futura diffusione degli spettacoli. I legami sottostanti tra questi obiettivi indicano in particolare forti aspettative in termini di originalità per l'apprezzamento degli spettacoli da programmare e per aumentare la risonanza del festival, in grado di portare all'aumento del numero di istituzioni culturali e di altri luoghi associati allo svolgimento dei propri spettacoli e di stimolare acquisti da parte dei programmatori. L'importanza accordata alla promozione delle compagnie emergenti, correlata alla funzione apprezzata di scoperta di nuovi talenti per valutare il senso di discernimento dei programmatori, nonché alla circolazione internazionale degli artisti, aumenta con la dimensione del budget; il voto medio passa da 2,3 e 1,7 rispettivamente per i piccoli festival a 3,2 e 2,9 per i grandi festival, mentre non vi è una relazione lineare per gli altri quattro obiettivi.

Tabella 2.1 – Voto medio degli obiettivi generali dei festival

	Stato attuale (voto da 4 a 0)	Stato atteso entro tre anni (voto da 4 a 0)
Assicurare la promozione delle compagnie emergenti	2,42	2,73
Selezionare spettacoli partecipativi	2,1	2,38
Programmare artisti innovativi	2,81	3,12
Programmare artisti di intrattenimento	1,65	1,70
Favorire la circolazione internazionale degli artisti	2,36	2,72
Favorire la futura diffusione degli spettacoli programmati	2,36	2,64
Diversificare i luoghi di rappresentazione sul territorio	2,83	3,00
Sviluppare il turismo culturale	2,20	2,45
Accrescere la notorietà del festival	3,07	2,97
Migliorare la reputatione degli organizzatori del festival	1,83	1,94
Rafforzare la coesione del personale del festival	2,11	2,38
Ridurre l'impatto ambientale	1,86	2,20
L'accessibilità fisica per le persone con handicap	2,28	2,63

Gli obiettivi con votazione media nel campione della ricerca riguardano l'accessibilità per le persone con handicap, lo sviluppo del turismo culturale, il rafforzamento della coesione del personale e la selezione di spettacoli partecipativi.

Gli obiettivi di minor rilevanza riguardano la riduzione dell'impatto ambientale, il miglioramento della reputazione degli organizzatori, qui dissociata nella scala di giudizio degli intervistati dalla ricerca di un guadagno in termini di notorietà dell'organizzazione, e la messa in programma di artisti di intrattenimento. E' riconoscibile una leggera correlazione positiva tra la dimensione del festival e l'importanza accordata alla riduzione dell'impatto ambientale, visto che il voto medio passa da 1,78 per i piccoli festival a 1,95 per i grandi festival.

L'evoluzione degli obiettivi nell'arco di tre anni

Le prospettive nell'arco di tre anni appaiono più marcate in fatto di riduzione dell'impatto ambientale, seguita dall'accessibilità alle persone portatrici di handicap e dalla facilitazione alla circolazione internazionale degli artisti, con un tasso di variazione tra il voto medio nell'arco dei tre anni e quello attuale di 18,5%, 15,5% e 15,3% rispettivamente. L'obiettivo del miglioramento della circolazione internazionale degli artisti, già posizionato tra le principali priorità, si trova così particolarmente rafforzato entro i tre anni.

Un secondo gruppo con tassi di variazione compresi tra 11% e 13,5% è costituito da tre obiettivi riguardanti la programmazione: gli spettacoli partecipativi, gli artisti innovativi e la promozione delle compagnie emergenti, così come il rafforzamento della coesione del personale e lo sviluppo del turismo culturale. I tassi di variazione per la ricerca di un consolidamento della coesione del personale e dello sviluppo del turismo culturale sono inversamente proporzionali alla dimensione del festival (+19,6% e +13,5% rispettivamente quando il budget è inferiore a 50.000 Euro; +10% e +8,6% quando il budget è superiore a 250.000 Euro). I piccoli festival intendono così riservare maggiore importanza a questi due obiettivi nella definizione della loro programmazione.

I tassi di variazione più deboli riguardano la programmazione degli artisti innovativi, degli artisti di intrattenimento, la ricerca di un guadagno in termini di reputazione degli organizzatori del festival, mentre l'obiettivo posto in prima fila, l'accrescimento della notorietà del festival, è il solo la cui importanza relativa diminuisce secondo le dichiarazioni degli intervistati (-3%).

I grandi festival si distinguono dagli altri per un rialzo del 15,8% entro i tre anni per l'importanza data alla messa in programma degli artisti di intrattenimento, mentre il voto medio degli altri festival è stabile. Sembra così che la scelta di spettacoli di intrattenimento sia percepita come una via di ampliamento del grande pubblico. Inversamente, il tasso di variazione più elevato per la programmazione di artisti innovativi è registrato nei piccoli festival (+21,7% contro +3% quando il budget è compreso tra 50.000 e 250.000 Euro e +11,8% quando il budget è superiore a 250.000 Euro).

II. LA PROGRAMMAZIONE DEL FESTIVAL

Le scelte di programmazione richiedono capacità di discernimento della direzione artistica per prevedere la coerenza e la qualità degli spettacoli richiesti con le possibilità finanziarie del festival. Le scelte estetiche entrano così in interazione con l'evoluzione del vincolo di equilibrio budgetario. Tanto più che i generi in programma e il grado di reputazione degli

artisti attirano flussi specifici di spettatori il cui ampliamento è incerto, pur dispiegando sforzi notevoli nella elaborazione di sistemi di azione culturale²⁵

Secondo la ricerca condotta dai sociologi Catherine Duteil-Pessin e François Ribac sui programmatori nella regione dei Pays de la Loire dal 2011 alla fine del 2013 su un campione rappresentativo di 30 persone, il lavoro di programmazione deve combinare la ricerca di spettacoli di qualità con vincoli materiali, ma anche organizzativi, giuridici e la messa in conto di configurazioni politiche e sociali del territorio di elezione²⁶.

Le reti e il vincolo dell'equilibrio budgettario

1. MigrActions

Nel caso di una direzione artistica collettiva del festival, una scelta collegiale sull'insieme delle opzioni sembra preferibile a una delegazione di scelta su certi ambiti a favore di alcune persone del collettivo di direzione. Il che può permettere di guadagnare in coerenza nella predisposizione della programmazione, evitando la sovrapposizione di spettacoli di cui alcuni sarebbero proposti senza la reale partecipazione di qualche codirettore del festival.

Un equilibrio da trovare riguarda la parte riservata a compagnie o ensemble musicali già in programma nelle edizioni precedenti e la parte dedicata alla scoperta di nuove proposte artistiche. La scelta di artisti già programmati può contribuire a garantire nel tempo una quota di pubblico, il che risulta potenzialmente reciprocamente benefico per la reputazione sia dei produttori/trici di spettacoli che degli organizzatori/trici di festival, se le scelte sono pertinenti. Nel caso di MigrActions, circa il 70% delle compagnie ed ensemble musicali sono invitati per la prima volta e il 30% sono già stati messi in programma nelle precedenti edizioni. La quota è più irregolare nel caso delle edizioni di VolterraTeatro. Per i 65 che hanno risposto a questa domanda della nostra ricerca on line, la percentuale dei primi inviti nella programmazione del festival è nell'ordine del 60%.

Nel caso di una programmazione multidisciplinare stabilita da un'organizzazione con struttura a matrice, conviene identificare la specialità artistica maggiormente apprezzata invece che la quantità. Una diversificazione dei campi artistici in programma, con un'incidenza notevole di concerti come nel caso di MigrActions, può costituire un mezzo per attrarre gli amanti della musica e far loro scoprire un luogo di teatro. Vi si può scorgere una possibile occasione per suscitare il desiderio di frequentare ulteriormente la programmazione teatrale, come nel progetto iniziale delle Maisons de la culture di Malraux. Tuttavia, la circolazione degli spettatori/trici da un ambito artistico all'altro richiede l'attivazione di una predisposizione al cambiamento, che non è comunemente condivisa. Gli spettatori/trici «onnivori» dai gusti eclettici sono, di fatto, iper-rappresentati tra gli spettatori/trici istruiti assidui²⁷. E' anche

²⁵ Vedere l'analisi della programmazione del Forum du Blanc-Mesnil in Daniel Urrutiaguer, "Performing Arts Programming Strategies and Demand. The case of the Blanc-Mesnil Forum (France)", *International Journal of Arts Management*, 17 (1), 2014, p. 31-42.

²⁶ Catherine Pessin-Dutheil, François Ribac, *La fabrique de la programmation culturelle*, Paris, La Dispute, 2017, p. 98-100.

27

Bernard Lahire, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004.

necessario un investimento costoso in immagine per modificare la percezione dell'identità del luogo verso un più grande pluralismo artistico.

Così, come indicato dalla tabella sottostante sulle medie annuali, la programmazione musicale di MigrActions è globalmente meno frequentata di quella di teatro e apporta incassi di biglietteria inferiore con un prezzo medio a biglietto simile. L'incidenza degli spettacoli musicali nella programmazione di MigrActions è d'altronde passata da due terzi del totale delle rappresentazioni nel 2008 al 35% nel 2013 e al 38% nel 2014.

Tabella – Indicatori medi di MigrActions per gli ambiti principali del repertorio tra il 2008 e il 2014

	Nunero di rappresentazioni	Ingressi paganti	Ingressi gratuiti	Incassi di biglietteria	Prezzo medio dei biglietti
Musica	9	151	74	1174,5	11,53 Euro
Teatro	8,2	153	98	1765	11,51 Euro
Danza	1,5	26,5	11,5	302	11,4 Euro

Le scelte si basano sulla conoscenza personale degli artisti previsti e/o della proposta di spettacoli, così come sui consigli ricevuti in ambiti professionali che hanno una scala di giudizio estetico e culturale molto simile a quello della direzione artistica. I consigli sull'interesse estetico ed etico delle produzioni di certi artisti limitano i costi di transazione per la scoperta di nuovi spettacoli. Essi orientano la parte di tempo dedicata dalla direzione artistica alla visione degli spettacoli. Per esempio, il consiglio di un amico giornalista ha incitato il direttore artistico Rui Frati a vedere lo spettacolo di un danzatore con cui ha potuto percepire forti affinità sensoriali in relazione a proposte coreografiche originali, senza riferimento esclusivo ad una scuola particolare. La personalità del danzatore e il suo impegno politico sono stati ulteriori elementi per decidere di riservargli un posto nella 9° edizione di MigrActions 2016. Opportunità si creano quando artisti già incontrati in occasione di proposte precedenti hanno realizzato uno spettacolo adattato alla dimensione del palcoscenico del teatro e allo spirito del festival. E' stato il caso ad esempio, nell'ambito della 9° edizione del festival, per la messa in scena d'una pièce italiana su Albert Speer, realizzata da un membro di un collettivo dell'ENSATT e per la partecipazione di un attore e di un musicista ad uno spettacolo di cabaret. Il processo di selezione degli spettacoli inizia nell'autunno dell'anno precedente, cioè da sei a sette mesi prima dell'inizio del festival, con l'intento da parte della direzione artistica di lasciare almeno uno spazio di programmazione tardiva in modo da integrarla con rivelazioni dell'ultim'ora.

La scelta dello spettacolo d'apertura è importante per mostrare l'orientamento dello spirito secondo il quale il festival è stato concepito. E' l'occasione per presentare l'insieme del festival ai presenti e per suscitare potenzialmente, attraverso stimoli presentati agli spettatori, interesse a seguire la programmazione²⁸.

²⁸ Olivia Guillon, "Loyalty Behaviours and Segmentation of Performing Arts Audiences: The Case of Théâtre de l'Athénée in Paris", *International Journal of Arts Management*, 14 (3), 2011, p. 32-44;

Il formato del festival deve considerare gli eventi concorrenziali. Ad esempio, programmare un festival durante un campionato di calcio europeo o mondiale espone a compromessi fastidiosi per l'attenzione posta alle proposte del festival. L'installazione, che si aggira difficilmente, di uno schermo gigante per la trasmissione delle partite, soprattutto quelle dove è impegnata la nazionale, è fonte di dispersione dell'attenzione e di intrecci motivazionali tra il pubblico presente. La 9° edizione di MigrActions è stata così ridotta di una settimana e anticipata nel calendario per evitare un accavallamento con i campionati europei, sulla scia della constatazione dei problemi occorsi durante i Mondiali precedenti nel 2014.

2. VolterraTeatro

Nel caso del festival VolterraTeatro, le scelte di programmazione sono largamente dominate dal teatro lasciando comunque spazio a concerti. Ciò in particolare durante l'edizione del 2016 per il musicista della Compagnia della Fortezza, il quale ha sviluppato durante un concerto le sue ricerche effettuate nell'ambito dell'accompagnamento della messa in scena di *Dopo la Tempesta*, ispirata alla pièce di Shakespeare, con la regia di Armando Punzo. La sala era piuttosto piena in questa occasione e il pubblico abbastanza entusiasta.

Le scelte della programmazione sono orientate dalla tematica costruita per esplorare una delle sfaccettature dei «Teatri dell'Impossibile». Il processo di decisione informale accelera a partire da gennaio e febbraio. La collaborazione tra il direttore artistico e la direttrice organizzativa è decisiva per individuare possibili spettacoli in linea con l'orientamento filosofico atteso e le spese per i cachet compatibili con il budget. Sono puntualmente richiesti i consigli della dramaturg, del coordinatore generale e dell'amministratrice di Carte Blanche. I criteri espliciti per le decisioni di programmazione riguardano l'adesione filosofica e linguistica al tema proposto dalla direzione artistica, la qualità delle esperienze precedenti degli artisti e l'adattamento delle caratteristiche logistiche degli spettacoli alle possibilità del festival.

La necessità di candidarsi al bando indetto dal Comune per l'organizzazione del festival ritarda le decisioni di programmazione e le complica in caso di budget ridotto. Per esempio, nel 2016 il margine disponibile della sovvenzione per le spese artistiche ha obbligato ad abbassare i preventivi per i cachet. Circa un quarto delle compagnie contattate a marzo ha desistito, il che ha obbligato la direzione artistica e organizzativa a trovare soluzioni alternative con una certa urgenza nel giro di tre settimane, dopo la risposta positiva del Comune a maggio.

La scelta del bando comunale non sembra apportare miglioramenti decisivi all'organizzazione del festival. Si tratta di una leva di distribuzione della sovvenzione comunale che obbliga ad uno sforzo redazionale affinché chi decide sia rassicurato sull'adattamento dell'offerta alle attese del comune. Le modalità sono precisate nel capitolo inerente la gestione budgetaria.

Le interazioni tra la riflessione estetica ed etica sui contenuti del festival e le opportunità di finanziamento si sono riflesse nelle scelte operate sui luoghi di rappresentazione del festival. La riduzione del budget²⁹ non permetteva più di assicurare la fattibilità dello svolgimento

Daniel Urrutiaguer, «Dialogues artistiques et affiliation à un lieu de spectacles», *Théâtre S*, n°25, 1^{er} semestre 2007, p. 19-30

²⁹ Per ricordare, il finanziamento del Comune è stato ridotto da 85.000 a 65.000 euro lordi, cioè 53.278 euro netti perché l'IIVA sulla sovvenzione non è recuperabile per il beneficiario

delle attività del festival su una pluralità di luoghi; la concentrazione in un solo luogo è più economica perché limita i costi di montaggio e smontaggio degli spettacoli, le spese di funzionamento delle sale. Parallelamente, la scelta del tema «La Città ideale» si prestava bene ad una focalizzazione del festival su un solo luogo-isolotto per inventare-sperimentare l'utopia. Concentrare la programmazione in un solo teatro dava senso alla tematica filosofica principale poiché il luogo teatrale permette d'organizzare spazi drammatici di finzione dove possono essere immaginati nuovi rapporti di alterità.

B. Le risposte al questionario sulla programmazione

Il questionario chiedeva agli intervistati di attribuire un voto da 1 a 4 ai criteri della tab. 3.1 secondo la loro importanza nelle scelte di programmazione, nella situazione attuale e tra tre anni. E' stato effettuato un confronto delle risposte di MigrActions e VolterraTeatro prima di quello dei 72 festival che hanno risposto a questa domanda.

Tabella. 3.1 – Voto medio dell'importanza relativa dei criteri di programmazione

	Stato attuale (voto da 4 a 0)	Stato atteso nei tre anni (voto da 4 a 0)
Considerare i valori etici degli artisti in programma	2,79	3,01
Considerare le qualità estetiche degli artisti in programma	3,42	3,05
Considerare la notorietà degli artisti in programma	2,14	3,37
Incoraggiare la creazione emergente	3,10	2,38
Considerare la diversità generazionale degli artisti	2,43	3,24
Le collaborazioni possibili tra gli artisti in programma	2,36	2,51
La considerazione delle diversità culturali della popolazione	2,63	2,76
L'atmosfera “festiva” del territorio	2,78	2,98
L'inventiva degli artisti nei rapporti con il pubblico	3,01	3,03

1. Confronto tra MigrActions e VolterraTeatro

I punti in comune

MigrActions e VolterraTeatro condividono un interesse essenziale per le qualità estetiche degli artisti in programma (voto di 4 in entrambi i casi) ed un forte interesse per i loro valori etici (voto di 3 per MigrActions e di 4 per VolterraTeatro).

I due festival condividono forte preoccupazione rispetto ai loro rapporti con il pubblico riguardo al tenere di conto della diversità culturale della popolazione nelle scelte di programmazione (voto di 3 per MigrActions e di 4 per VolterraTeatro).

Il budget limitato dei due festival e la loro collocazione filosofica determinano un interesse secondario per la notorietà degli artisti in programma (voto di 2 in entrambi i casi). Una lieve

differenza, dovuta in gran parte alle differenze di budget, distingue comunque i festival per il raggio d'influenza degli artisti in programma, nazionale per VolterraTeatro e regionale per MigrActions.

Le divergenze tra i due festival

L'équipe del festival VolterraTeatro vede nell'inventiva degli artisti in programma nei loro rapporti col pubblico un tratto essenziale in ragione dell'importanza data ai meccanismi partecipativi, in particolare con la presenza di laboratori teatrali complementari ad alcuni spettacoli così come con incontri regolari per presentare dei libri. Per l'équipe di MigrActions questo criterio è al momento marginale, ma è chiamato ad avere maggiore importanza nell'arco dei tre anni.

In più, la creazione di un'aria di “festival” del territorio è un obiettivo essenziale assegnato agli artisti per l'équipe di Volterra Teatro contrariamente a quanto avviene per MigrActions. L'équipe di MigrActions ha per obiettivo quello di dare più peso a questa dimensione nei tre anni a venire.

2. Confronto nel campione del questionario

L'importanza attuale dei criteri di programmazione

I criteri di programmazione la cui importanza si situa al di sopra della media riguardano innanzitutto le qualità estetiche degli artisti in programma conformemente alla scala di giudizio professionale orientata in primo luogo all'apprezzamento dei meriti artistici, quindi l'incoraggiamento alla creazione emergente, attitudine presa in considerazione nella valutazione delle qualità di scelta dai programmatori/trici, e l'inventiva degli artisti nel rapporto con il pubblico, cosa che indica una preoccupazione in termini di socializzazione nella predisposizione degli eventi culturali. L'importanza accordata a questo criterio è confermata da quella data alla dinamizzazione del territorio. Questo obiettivo si collega all'aspettativa frequente delle autorità locali preoccupate di offrire ai loro elettori occasioni di riunione ludica in modo da alimentare i sentimenti del vivere insieme. Un altro criterio con una votazione un po' più elevata rispetto alla media del campione, riguarda la considerazione dei valori etici degli artisti in programma, il che comporta preoccupazioni di natura civica, quando si tratta di difendere un interesse generale o d'impegno filosofico e politico in linea con questioni sociali o con la linea artistica evidenziata da alcuni festival.

La considerazione della diversità culturale della popolazione è un criterio un po' meno importante così come quello della differenza generazionale degli artisti accolti. I criteri meno decisivi concernono la previsione di collaborazioni possibili tra artisti e la presa in considerazione della notorietà degli artisti in programma. Questi ultimi due criteri entrano in correlazione opposta con il budget del festival.

La considerazione della notorietà degli artisti in programma è correlata positivamente alla dimensione del festival (il voto medio passa da 1,87 per i budget inferiori a 50.000 Euro a 2,37 per i budget superiori a 250.000 Euro). La forza di attrazione di pubblico correlata alla notorietà è logicamente presa in considerazione in maggior misura dai festival più grandi che hanno bisogno di flussi di partecipazione più elevati e hanno le risorse budgetarie per programmare artisti più quotati e dunque più costosi. Invece la ricerca di sinergie tra artisti in programma è correlata negativamente alla dimensione del festival (con un voto medio di 2,93

per i budget inferiori a 50.000 Euro e di 2 per quelli superiori a 250.000 Euro). Tutti gli altri criteri non sono correlati alle dimensioni del festival.

L'evoluzione dei criteri nell'arco dei tre anni

La proiezione dell'importanza dei criteri di programmazione nell'arco dei tre anni non modifica sensibilmente la loro gerarchizzazione, ma indica qualche evoluzione interessante.

Il criterio dominante sull'apprezzamento dei criteri estetici è il solo a conoscere una stabilità del proprio voto medio per i budget che non superano i 250.000 Euro ed una riduzione del 5% per i grandi festival. Al contrario, il criterio della notorietà artistica è quello che dovrebbe aumentare relativamente di più per i piccoli e medi festival. La logica d'azione e di valutazione della fama è così chiamata a giocare un ruolo più importante per tentare di ampliare la frequentazione dei festival meno importanti.

I tassi di variazione più elevati dei voti medi nell'arco dei tre anni riguardano la ricerca di sinergie possibili tra gli artisti in programma (+17%), un criterio con finalità artistica più considerato dai grandi festival, e la valutazione della diversità culturale della popolazione (+13,7%), criterio più in linea con i progetti di consolidamento del radicamento sul territorio. I tassi di variazione seguenti (+9%) riguardano le prospettive di dinamizzazione del territorio e di considerazione dei valori etici degli artisti in programma. Gli altri criteri riguardanti caratteristiche specifiche degli artisti conoscono un tasso di variazione più debole (+6,4% per l'inventiva nei rapporti con il pubblico, +4,5% per l'incoraggiamento alla creazione emergente e +3,2% per la diversificazione generazionale degli artisti).

III. LA FORMAZIONE DEL PUBBLICO

La costruzione di una strategia di sviluppo del pubblico per una programmazione ragionata consiste innanzitutto nell'identificare target di popolazione, al fine di guadagnare in efficacia. I rapporti con il pubblico costituiscono un punto importante per suscitare un interesse negli spettatori/trici neofiti e assicurarsi come pubblico certe persone. Le scelte di discriminazione tariffaria richiedono un processo decisionale non trascurabile per l'immagine del festival e la realizzazione di incassi dalla vendita dei biglietti. Infine, sarà richiamata la questione chiave del partenariato. L'analisi poggia sulle pratiche dei due festival studiati in profondità e dei 57 del campione che hanno risposto alla domanda sull'evoluzione dell'afflusso tra il 2010 e il 2015. Il 72% dei festival ha dichiarato di aver registrato un aumento e il 28% una stabilità. Il tasso più basso in relazione all'incremento del pubblico è stato dichiarato dai festival intervistati con budget tra 50.000 e 250.000 Euro.

A. I target

1. I principi

L'identificazione dei target

Un principio chiave del marketing a riguardo dell'offerta è l'identificazione dei profili di spettatori che potrebbero essere interessati alle diverse proposte di programmazione. La segmentazione della domanda si traduce nell'esistenza di un pubblico fedele a certi artisti con un grado di consenso al cambiamento proporzionale all'anticipazione di una soddisfazione durante l'esperienza estetica. La stretta conoscenza del pubblico è dunque un complemento di

cui tener conto nella riflessione da condurre sugli obiettivi strategici per sviluppare l'affluenza agli spettacoli in programma. Ciò costituisce una fonte di informazioni pertinenti al fine di anticipare la fattibilità del posizionamento del festival, tenuto conto dell'auspicabile sostegno degli enti pubblici e dei sostenitori. L'insieme delle informazioni sui giudizi degli spettatori/trici circa le differenti dimensioni estetiche, etiche, sociali della loro esperienza possono costituire elementi cruciali in un processo di miglioramento continuo del posizionamento del festival.

Secondo François Colbert, tre componenti possono essere distinte nel «sistema d'informazione marketing»³⁰ :

- le risorse interne, in particolare utilizzando i dati on line di biglietteria, che permettono in genere di avere una conoscenza della composizione del pubblico secondo l'età, il sesso, il luogo di residenza e -attraverso la tracciabilità degli spettacoli già visti- di operare deduzioni sui gusti artistici,
- le risorse esterne secondarie con le statistiche nazionali e regionali sul pubblico già esistenti,
- le risorse dirette con gli studi da svolgere sul pubblico dei festival.

La conoscenza dei processi decisionali degli spettatori/trici non frequentanti un luogo e un tipo di programmazione è difficile, perché tali processi si basano su meccanismi cognitivi, affettivi e su un filtro ai consigli secondo il grado di fiducia accordati a chi li emette³¹.

Le ricerche sul pubblico dei festival

Esistono numerose fonti secondarie basate su ricerche, ad esempio sui festival di Avignone³² o su festival musicali³³. Esse apportano elementi di conoscenza che confermano le tendenze all'iper-rappresentazione dei diplomati e dei quadri nel pubblico impiego tra gli spettatori, dati già reperiti dagli studi generali sul pubblico dello spettacolo dal vivo. Apportano anche informazioni sul grado di notorietà dei festival con una stima su pubblico regionale, nazionale e internazionale.

Tra i 58 che hanno risposto a questa domanda nel nostro campione, il 60% dei festival dichiara di aver già effettuato una ricerca sul pubblico. Non ci sono differenze sensibili in questa proporzione in relazione al livello di budget. Una domanda aperta richiedeva il feedback di queste ricerche interne. Alcuni festival hanno segnalato la realizzazione di uno studio da parte di studenti di una Università in partenariato senza che esso abbia dato luogo ad un suo utilizzo.

³⁰ François Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin, 2006, p. 250-264.

³¹ *Ibid*, p. 113-117

³² Par exemple, Emmanuel Ethis, *Avignon, le public réinventé. Le Festival sous le regard des sciences sociales*, Paris, La Documentation Française, 2002.

³³ Par esempio, Emmanuel Négrier, Lluís Bonnet, Michel Guérin, *Music Festivals, a Changing World. An international comparison*, Paris, Michel de Maule, 2013.

Numerose risposte rivelano un posizionamento organizzativo e strategico attento ad adattarsi alle aspettative espresse dagli spettatori/trici:

A fine festival ci avvaliamo della valutazione delle ricerche per ottenere feedback preziosi dal tasso di partecipazione e li utilizziamo per la programmazione dell'anno successivo (festival 2).

Abbiamo tenuto conto delle risposte del nostro pubblico per migliorare la qualità di accoglienza del pubblico (festival 11)

Sì, utilizziamo indagini professionali per studiare e sviluppare il coinvolgimento del pubblico (festival 35).

Essere consapevoli delle preferenze del pubblico e agire di conseguenza (festival 43).

Abbiamo sviluppato la programmazione delle commedie perché gli incontri si svolgono d'estate (festival 49).

In numerosi casi, alcuni risultati della ricerca sono stati utilizzati per costruire dei miglioramenti in uno o più ambiti specifici:

Abbiamo proposto una tariffa migliore per coloro che frequentavano due spettacoli, che ha permesso di fidelizzare 5% del pubblico (festival 5)

Programmazione, orari, accessibilità (festival 9)

Abbiamo utilizzato i risultati per migliorare la nostra comunicazione. Era una ricerca per testare nuovi nomi per il festival (festival 34).

Modifica dell'immagine del festival (festival 36)

Essi sono stati usati per: -migliorare le abilità comunicative dello staff, dall'organizzazione fino al dopo-evento; - coinvolgere le generazioni più giovani in attività educative che gli hanno fatto vivere l'esperienza del backstage del festival, acquisire nuove competenze, e sviluppare la loro curiosità verso le tradizioni siciliane e il patrimonio culturale, il teatro, l'arte e le nuove tecnologie usate per promuovere la cultura e il teatro; - organizzare eventi preparatori, anche all'interno del festival (Girotondo delle marionette per i ragazzi autistici, workshop per i bambini, dimostrazioni del come si costruisce un pupo siciliano), in modo da favorire il dialogo tra i cittadini e la vecchia generazione dei pupari; - organizzare eventi collegati, durante il corso dell'anno, al fine di presentare e preparare l'intero progetto del festival e trasmettere la conoscenza connessa a quell'ambito così come per informare e educare tramite la scoperta di culture e approcci che sono differenti ma possono stimolare creando nuove connessioni e conoscere meglio noi stessi e il presente (festival 37).

Revisione della programmazione e del ritmo (festival 38).

Principalmente per la promozione del festival (festival 50).

Sono talvolta menzionati dei target di categorie di pubblico:

Sforzi per avvicinarsi ai giovani ed ampliare il pubblico (festival 14)

Il risultato dell'indagine ha evidenziato che il festival non era ben conosciuto dagli spettatori più giovani (18-30 anni), di conseguenza abbiamo sviluppato il progetto < 30 anni per attrarre i visitatori più giovani (festival 16).

Conoscere il profilo del pubblico esistente permette di migliorarsi nel mantenere il pubblico e attrarne di nuovo (festival 24).

Le tensioni tra le logiche di azione

L'identificazione di target specifici tra il pubblico può essere vista come contraddittoria per una *mission* di servizio pubblico, che è strutturata secondo un principio di uguaglianza di accesso. Secondo una logica di azione civica, bisogna rivolgersi a tutti i tipi di pubblico. Poiché alcune categorie di popolazione, con grado di istruzione inferiore e che occupano posizioni professionali manuali (operai, agricoltori) sono sottorappresentate nel pubblico, la riduzione di diseguaglianze socio-demografiche di accesso richiederebbe un lavoro di facilitazione all'accesso per queste categorie minoritarie. La sovvenzione consente di compensare la riduzione delle tariffe per alcune categorie di popolazione; richieste di mecenatismo indirizzate a sostenitori privati possono anche permettere di costruire un sistema di solidarietà finanziaria tra gli spettatori secondo il loro potere di acquisto.

Inoltre, la costruzione di una strategia deliberata di marketing non si adatta ad organizzazioni artistiche sovvenzionate, caratterizzate da libertà di creazione artistica che è in gran parte antinomica all'adattamento ai gusti del pubblico danaroso. I dissensi interni sul senso delle *mission* adottate dal servizio pubblico possono condurre ad una riflessione serena sui target prioritari nell'ambito degli sforzi per attrarre pubblico.

2. Gli obiettivi possibili

Lo crescita del pubblico, se misurata con il numero di ingressi, può essere conseguita con la conquista di nuovo pubblico o con la fidelizzazione degli spettatori se essi intensificano il loro ritmo di frequentazione. Due tipi di strategie possono agire sulla diversificazione del pubblico, stabilendo un target per categorie socio-professionali, o per generazioni.

Una domanda chiedeva agli intervistati di attribuire un voto da 1 a 4 secondo il grado d'importanza accordata a quattro obiettivi sulle politiche del pubblico (o 0 se l'obiettivo non era perseguito).

Confronto tra MigrActions e VolterraTeatro

Il festival VolterraTeatro ha classificato i quattro obiettivi come molto importanti, in conformità con la visione di una *mission* del servizio pubblico teatrale indirizzato al grande pubblico. Nel caso di MigrActions la risposta è stata più graduata considerando l'obiettivo di differenziazione sociale e culturale del pubblico come secondaria rispetto agli altri obiettivi.

Ciò coerentemente con un obiettivo più grande della direzione artistica del Centre du Théâtre de l'Opprimé, quello di ridurre l'età media nella composizione del pubblico per mezzo dei festival proposti e offrendo spazi di programmazione importanti ai giovani artisti. Ad una domanda sulle tre categorie di età specifiche a cui ci si intende rivolgere prioritariamente, la fascia più giovane tra gli adulti è stata collocata al primo posto da MigrActions, davanti agli adulti e poi agli anziani. Nell'arco dei tre anni, l'obiettivo di diversificazione sociale del pubblico è comunque giudicato essenziale alla stregua della diversificazione generazionale o a quello dell'aumento generale dell'affluenza. L'obiettivo di fidelizzare gli spettatori costituisce un obiettivo importante sia nel lungo periodo quanto nell'immediato, senza aumentare sulla scala di Likert (voto 3 sia per lo stato attuale che nei tre anni).

L'équipe di MigrActions ha dichiarato di non aver ancora sviluppato strumenti particolari per la fidelizzazione degli spettatori/trici, pur indicando come obiettivo lo sviluppo del pubblico

teatrale. L'organizzazione regolare di spettacoli di teatro-forum è tuttavia un'occasione per sollecitare l'interesse dei partecipanti che lo desiderino verso stage di formazione su queste tecniche d'intervento. Nel caso di VolterraTeatro, l'ingresso in carcere degli spettatori/trici richiede la presentazione di documenti per consentirne l'autorizzazione (carta d'identità, certificato del casellario giudiziario). Lo spettacolo principale del festival, ovvero una regia di Armando Punzo che coinvolge detenuti, genera fidelizzazione negli spettatori/trici, come attestano le liste di prenotazione.

Tabella 4.1 – Voto medio degli obiettivi in termini di politiche del pubblico (da 0 a 4)

	Stato attuale (voto da 4 a 0)	Stato atteso nei tre anni (voto da 4 a 0)
Diversificare la composizione sociale e culturale del pubblico	3,24	3,42
Aumentare tutte le tipologie di pubblico senza distinzioni	3,09	3,04
Diversificare la composizione del pubblico in termini di generazioni	3,12	3,30
Assicurarsi l'assiduità degli spettatori del festival	3,33	3,42

Confronto nel campione (tabella. 4.1)

55 festival hanno risposto alla domanda sulla gerarchizzazione dei loro obiettivi in termini di politiche verso il pubblico. La media ponderata delle dichiarazioni non mostra differenze molto significative, con un peso tuttavia poco maggiore degli obiettivi in termini di assiduità nell'affluenza degli spettatori e diversificazione della composizione sociale e culturale del pubblico.

La dimensione dei festival influenza il peso di tali obiettivi, con l'eccezione della diversificazione della composizione del pubblico in termini di generazioni, per la quale il voto medio non ha una correlazione netta. Per gli altri obiettivi, si evidenzia una correlazione positiva con la dimensione dei festival per quanto riguarda la ricerca di un aumento globale del pubblico (con un voto medio che va da 2,9 a 3,2) e una correlazione negativa innanzitutto per il sapersi garantire la fidelizzazione del pubblico, meno importante per i grandi festival (voto di 3 contro 3,5 per i piccoli festival), oltre alla diversificazione della composizione sociale e culturale del pubblico (3,1 contro 3,4 quando il budget è inferiore a 50.000 Euro).

Nell'arco dei tre anni i due obiettivi di diversificazione del pubblico hanno ottenuto i tassi di variazione più elevati (circa +5,5%). Tuttavia l'effetto della dimensione determina una evoluzione non lineare di questi due obiettivi. Il tasso di variazione aumenta con il livello del budget per la ricerca di una diversificazione sociale e culturale del pubblico e, al contrario, diminuisce per la ricerca di una diversificazione generazionale del pubblico. La ricerca dell'assiduità degli spettatori registra una progressione anticipata dalla sua minore importanza in media (2,8%), ma questa evoluzione è contrastata con il più forte rialzo (+14,6%) quando il budget è superiore a 250.000 Euro, mentre i festival più piccoli segnalano una riduzione del voto medio dell'1%. Infine l'obiettivo dell'aumento globale del pubblico vede una riduzione del voto medio del 2%, mentre questa diminuzione è più sensibile per i grandi festival.

Le strategie di definizione del target per tendere verso una diversificazione sociale e/o generazionale del pubblico sono così indotte ad aumentare, a scapito delle visioni che prevedono un interesse verso il pubblico senza distinzioni. Alla domanda sui target

generazionali privilegiati, gli adulti e la fascia più giovane tra gli adulti appaiono come le due categorie prioritarie in media e ancora di più per i grandi festival, mentre gli allievi delle scuole elementari e gli anziani sono i target meno importanti.

B. I rapporti con il pubblico

1. Il sistema di familiarità

Un ostacolo ricorrente alla frequentazione delle istituzioni culturali richiamato dalle persone lontane dalla cultura artistica erudita è il rischio di sentirsi estranee ai codici di condotta degli spettatori abituati e di non comprendere le proposte artistiche complesse. Il rischio di provare una perdita di stima in se stessi non sentendosi all'altezza della programmazione e delle reazioni del pubblico del luogo costituisce un potente ostacolo simbolico. Al fine di ridurre questo sentimento secondo cui la programmazione artistica «non è per noi», le istituzioni culturali hanno cercato di sviluppare meccanismi destinati a favorire un sentimento di familiarizzazione con l'universo simbolico dei luoghi di spettacoli, organizzando spazi di socializzazione nel luogo, proponendo uscite in gruppo che potessero intimorire meno i neofiti, strumenti per risvegliare un desiderio di frequentazione con mezzi ludici o cognitivi. Si tratta di una strategia piuttosto ricorrente per le organizzazioni artistiche animate da uno spirito di democratizzazione culturale, intesa come un allargamento della base sociodemografica del pubblico e non solo come un aumento della frequentazione. La direzione del TNP de Chaillot di Jean Vilar è spesso citata come esempio storico della messa in atto di meccanismi di familiarizzazione con spazi di socializzazione, l'evidenziazione di un'identità repubblicana e l'incitamento a rapporti più egualitari con gli spettatori/trici³⁴.

2. I meccanismi di familiarizzazione

L'importanza relativa dei meccanismi di MigrActions e VolterraTeatro

Il questionario chiedeva agli intervistati di classificare l'importanza accordata a sette tipi di strumenti di azione culturale. Si evidenzia tra i due festival un punto comune: il ruolo secondario dell'organizzazione di dibattiti sugli spettacoli. Tuttavia il 60% degli artisti programmati da MigrActions ha avuto opportunità di incontri con il pubblico sui loro spettacoli, a bordo scena.

Il posizionamento di VolterraTeatro a favore della ricerca della partecipazione di una parte del pubblico si traduce nella grande importanza accordata ai laboratori teatrali di tipo partecipativo e all'organizzazione di dibattiti su questioni sociali, a differenza di MigrActions. L'équipe di questo festival progetta comunque di aumentare il peso dato a questi strumenti nei tre anni. Nell'ambito del festival VolterraTeatro, il numero laboratori offerti oscilla tra 3 e 10 a seconda degli anni, contro uno solo nell'edizione di MigrActions del 2016. La differenza in volume è meno sensibile per i dibattiti sociali: da uno a tre per il festival VolterraTeatro; da uno a due per MigrActions. La dramaturg della Compagnia della Fortezza gioca un ruolo chiave, molto energico, nell'animazione degli incontri i quali associano sempre il direttore artistico con i protagonisti invitati.

³⁴ Laurent Fleury, «Retour sur les origines: le modèle du TNP de Jean Vilar», in Olivier Donnat, Paul Tolila (dir.), *Le(s) public(s) de la culture*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, p. 123-138.

MigrActions non propone momenti ludici, mentre VolterraTeatro segnala l'organizzazione di aperitivi in relazione alla mostra sul passato storico del festival, così come altri momenti di convivialità.

L'importanza dei meccanismi nel campione (tabella 4.2)

Tabella 4.2 – Voto medio dell'importanza dei meccanismi utilizzati per relazionarsi con il pubblico

	Stato attuale (voto da 4 a 0)	Stato atteso nei tre anni (voto da 4 a 0)
Organizzare laboratori teatrali di tipo partecipativo	2,56	2,84
Coinvolgere i cittadini nelle creazioni artistiche	2,19	2,69
Organizzare dibattiti sugli spettacoli	2,21	2,63
Organizzare dibattiti sulle questioni sociali	1,56	1,90
Incrementare i contatti tra professionisti e amatori	2,28	2,53
Incrementare i contatti tra spettatori e volontari	2,09	2,35
Allestire spazi di convivialità	2,93	3,24
Organizzare momenti ludici	1,89	2,06

57 festival hanno risposto alla domanda sull'importanza relativa dei diversi strumenti per porre in relazione l'organizzazione con il pubblico.

La gestione di spazi di socializzazione è indicata come il tipo di dispositivo d'azione culturale più importante secondo una logica di diversificazione delle esperienze di vita offerte nell'ambito del festival. La ricerca della partecipazione degli abitanti si suddivide tra i laboratori teatrali, più comunemente organizzati, e l'impegno in creazioni artistiche la cui importanza relativa è comparabile a quella dell'organizzazione di dibattiti sugli spettacoli. Lo sviluppo di contatti tra professionisti e amatori ha poco più peso rispetto al coinvolgimento rafforzato dei volontari nell'accoglienza agli spettatori/trici. Le azioni meno apprezzate sono l'organizzazione di momenti ludici e di dibattiti su questioni sociali.

Non ci sono correlazioni lineari tra l'importanza dei meccanismi e la dimensione dei festival, ad eccezione dello sviluppo dei contatti tra spettatori e volontari, il cui grado di priorità è correlato negativamente con il livello di budget (da 2,2 per i budget inferiori a 50.000 euro a 1,8 per i budget superiori a 250.000 euro). La relazione è piuttosto del tipo a U inversa con i voti medi maggiori per i festival di taglia media per quel che concerne le altre azioni.

Nei tre anni, i tassi di variazione più elevati riguardano il coinvolgimento condiviso degli abitanti nelle creazioni, l'organizzazione di dibattiti sulle questioni sociali e sugli spettacoli (da +19% a +22%). I tassi di variazione medi oscillano tra il 9 % e l'11% per le altre azioni. L'effetto di curva a U inversa è generalmente corretto da tassi di variazione più elevati per i piccoli e i grandi festival. Una correlazione positiva della progressione dell'azione con la dimensione del festival può essere notata per lo sviluppo dei laboratori teatrali di tipo partecipativo (da +5% dei piccoli festival a +25% per i grandi) e la gestione di spazi di socializzazione (stabile a +18%).

Bar e regole igieniche

L'organizzazione di un bar costituisce uno spazio importante per la socializzazione nell'accoglienza del pubblico. Nel caso di MigrActions, l'équipe del festival prende in carico

la gestione del bar a rotazione e ciò incentiva il dialogo con spettatori ed artisti invitati. Per l'edizione di VolterraTeatro 2016 è stato concluso un accordo con un ristorante con inventiva per la gestione del bar del teatro dove erano concentrati gli spettacoli e i laboratori. Erano proposti mini buffet ad un costo di 5 euro con bibita. Gli incassi sono andati integralmente al ristorante; ciò ha permesso un'animazione di questo punto d'incontro senza far intervenire il personale del festival. Nel caso della prima edizione di Travessuras Culturais, la tenuta di un bar all'ingresso del tunnel-parcheggio dove ha avuto luogo l'ensemble musicale e videografico AB ha potuto in parte compensare la gratuità dell'accesso. La gestione di un luogo di ristorazione per un tempo più lungo è più problematica e può generare problemi se non è abbastanza rigorosa e l'offerta non ha un sufficiente potere di attrazione, da cui l'interesse ad appoggiarsi ad una licenza³⁵.

Le regole igieniche di sanità pubblica per la vendita di bevande e per luoghi di piccola ristorazione richiedono una licenza per la gestione regolare di un bar. La licenza «ridotta», che può essere richiesta per i luoghi sede di spettacoli, permette di vendere le bevande non alcoliche del gruppo 1 e le bevande fermentate, vini dolci naturali e liquorosi che non raggiungono i 18 gradi di alcool puro del gruppo 3 (art. L 3321-1). Un'associazione che voglia aprire un chiosco occasionale deve richiedere l'autorizzazione al Comune secondo la stessa modalità restrittiva per il ventaglio possibile di vendita.

Le lingue utilizzate

Nel caso della programmazione di spettacoli in una lingua straniera in un festival internazionale, si pone il problema della traduzione. L'utilizzo di sovratitoli permette di ascoltare le voci degli interpreti seguendo anche il senso delle frasi, ma può rivelarsi troppo costoso per i festival piccoli. In questo caso, un riassunto scritto degli argomenti trattati può contribuire ad una comprensione maggiormente condivisa delle rappresentazioni. Durante conferenze e dibattiti, una traduzione simultanea da parte di una persona che parli più lingue all'interno dell'organizzazione costituisce una condizione alla formazione di relazioni d'ascolto che includano persone con schemi di riferimento culturali e lingue diverse.

D. I partenariati

1. La costruzione di legami di partenariato

La costruzione di legami di partenariato con rappresentanti locali in grado di trasmettere informazioni del festival o dell'istituzione culturale e di attirare l'attenzione e l'interesse di persone nella loro area d'influenza, è auspicabile per una strategia di allargamento della base socio-demografica del pubblico. Guadagnare la fiducia di responsabili o animatori/trici facilita i contatti con persone restie o indifferenti all'offerta di spettacoli dal vivo grazie alla loro intermediazione per la presentazione degli artisti e/o degli incaricati alle relazioni con il pubblico, e fornisce chiarimenti sulle modalità più efficaci per costruire azioni che suscitino una relazione di ascolto artistico che non intimidisca. Strumenti di azione culturale specifici possono così essere co-costruiti tra artisti, l'operatore culturale e gli animatori/trici a monte del festival per sensibilizzare le persone alla programmazione. Il ruolo degli incaricati alla

³⁵ François Mairesse, *op.cit.*, p. 135.

pubbliche relazioni nell'elaborazione delle strategie di sviluppo del pubblico è importante sia per MigrActions che per VolterraTeatro.

Se l'utilità delle collaborazioni per lo sviluppo del pubblico è un principio facilmente riconosciuto dalle équipes delle istituzioni culturali, numerosi ostacoli limitano l'efficacia che ci si può attendere da questo processo. Innanzitutto, il reperimento di partner che condividano obiettivi comuni con la connotazione artistica e culturale, e successivamente la negoziazione di relazioni di partenariato, necessitano di un investimento in termini di tempo difficilmente preso in carico da piccole équipes polivalenti in situazioni di iperattività per far fronte alla complessità organizzativa, tecnica ed artistica dello svolgimento dei festival. La mancanza di personale per sviluppare progetti a monte è segnalata anche da MigrActions come un ostacolo allo sviluppo dei partenariati.

La conflittualità soggiacente al dialogo interculturale quando gli schemi di riferimento sono lontani costituisce una difficoltà supplementare. Da una parte, un accordo iniziale di cooperazione tra istituzioni sociali o scolastiche ed una organizzazione artistica può collidere in seguito a divergenze d'interpretazione sugli obiettivi giudicati auspicabili e legittimi per i partecipanti all'esperienza estetica. D'altra parte ogni dinamica di gruppo deve fronteggiare le tensioni del primo momento durante la fase degli accordi sulla legittimità degli obiettivi. La costruzione di una relazione d'ascolto permette all'inizio di sviluppare una relazione di fiducia tra partecipanti e animatori affinché la dinamica maturi attraverso l'incorporazione di obiettivi assegnati al gruppo. Le tensioni interculturali possono così suscitare ostacoli che non sempre possono essere superati, come segnala l'équipe di VolterraTeatro.

2. La gerarchizzazione dei tipi di accordo

Nel questionario sottoposto inizialmente a MigrActions e VolterraTeatro è stata effettuata una differenziazione tra accordi per lo sviluppo del pubblico e per il cofinanziamento delle attività. Il confronto conduce così alla gerarchizzazione dei partenariati volti ad un allargamento del pubblico. Nell'ambito del questionario rivolto ai festival, una sola domanda riguardava l'insieme dei partenariati, perché esistono legami in termini di cofinanziamento e contribuzione allo sviluppo del pubblico con gli stessi partner.

Confronto tra MigrActions e VolterraTeatro

I tipi di accordi importanti comunemente privilegiati riguardano le compagnie drammatiche, coreografiche, gli ensemble musicali e vocali in programma. I gruppi artistici sono così invitati ad utilizzare le loro liste di indirizzi al fine di drenare il loro mini-pubblico. Lo stesso per le collaborazioni con intermediari culturali, i conservatori, che possono essere interessati alla programmazione di spettacoli dal vivo, perfino a partecipare con alcuni membri ad eventi organizzati dal festival.

MigrActions non ha segnalato alcun partenariato con istituzioni scolastiche, biblioteche, musei, archivi, cinema, al contrario di VolterraTeatro che li segnala come interlocutori importanti. L'équipe di MigrActions non prevede legami particolari con le istituzioni scolastiche neanche nell'arco di tre anni, ma ha intenzione di creare legami secondari con organismi culturali e cinema.

Una differenza di posizionamento e di dimensione del festival spiega il carattere marginale dei legami con i media per MigrActions, mentre essi sono giudicati essenziali dall'équipe di

VolterraTeatro. I legami con i luoghi di spettacolo, sovvenzionati o meno dallo Stato, sono secondari così come i partenariati con il campo sociale, sanitario e giudiziario, ambiti considerati importanti per VolterraTeatro. L'équipe di MigrActions prospetta tuttavia di dare maggiore importanza a queste tipologie di partenariato nell'arco dei tre anni successivi.

Confronto nel campione (tab. 4.3)

I media appaiono come il tipo di partenariato prioritario per tutti i festival che hanno risposto, indipendentemente dalla loro dimensione. La ricerca di un guadagno in termini d'immagine mediatica appare così come l'azione più importante. I voti medi indicano, inoltre, un peso rilevante accordato agli intermediari culturali e alle istituzioni scolastiche ed universitarie, al fine di trasmettere le informazioni sulla programmazione ai loro membri.

La scelta del campione dei festival spiega il peso più importante accordato alle relazioni con le compagnie teatrali e coreografiche anziché agli ensemble musicali e vocali ed ai conservatori. I luoghi di spettacolo non sovvenzionati dallo Stato giocano in media un ruolo più importante rispetto a quelli con partecipazione finanziaria dello Stato. E' evidenziabile una correlazione positiva tra il livello di budget e l'importanza accordata ai luoghi sovvenzionati dallo Stato (da 1,2 per i piccoli festival a 3 per i grandi, livello simile a quello dei media per questi ultimi), così come per il peso delle istituzioni culturali non sovvenzionate (voto crescente da 1,6 a 2,6)

Tabella 4.3 – Voto medio di importanza del partenariato

	Stato attuale (voto da 4 a 0)	Stato atteso nei tre anni (voto da 4 a 0)
Luoghi di spettacolo sovvenzionati dallo Stato	2,13	2,24
Luoghi di spettacolo non sovvenzionati dallo Stato	2,41	2,50
Compagnie drammatiche, coreografiche	2,37	2,63
Ensemble musicali e vocali	1,43	1,76
Intermediari culturali	2,59	2,79
Media	2,96	3,26
Istituzioni scolastici, universitarie	2,57	2,76
Conservatori	1,11	1,39
Biblioteche, musei, archivi	1,63	1,92
Campo sociale	1,67	2,16
Campo sanitario, giudiziario	0,74	1,00
Cinema	0,91	1,18

Peso simile è accordato in media a organismi culturali i quali hanno tendenza ad aprirsi allo spettacolo dal vivo nella loro programmazione culturale, e agli organismi del campo sociale, più centrati sulle categorie socio-professionali meno rappresentate nel pubblico degli spettacoli dal vivo. I festival di dimensione media sono i più coinvolti in questo tipo di partenariato. I cinema e gli organismi sanitari e giudiziari giocano un ruolo meno importante.

La proiezione delle intenzioni nei tre anni indica in media una volontà di riequilibrare gli scarti nella ponderazione con tassi di variazione più elevati per i partner considerati meno importanti (ensemble musicali e vocali e conservatori, cinema, campo sociale, sanitario,

giudiziario). L'impegno più pronunciato verso questo tipo di partner è correlato in maniera direttamente proporzionale alla dimensione del festival. I grandi festival progettano così di diversificare le loro collaborazioni per la riuscita della loro strategia di sviluppo.

Le condizioni di cooperazione con i partner

Una domanda aperta nel questionario chiedeva di indicare le condizioni di una cooperazione efficace con i partner per sviluppare il pubblico

La motivazione per essere coinvolti in obiettivi comuni chiaramente definiti è posta in evidenza in modo piuttosto ricorrente:

Condividere gli obiettivi, la motivazione per una causa (festival 2).

Lavorare con loro a monte e che percepiscano di essere parte attiva del progetto (essere in un'ottica di co-costruzione) (festival 7).

Mutuo interesse, complementarietà (festival 14).

Lavoro a monte e definizione di obiettivi comuni (festival 17).

Progetto comune (festival 20).

Comprensione reciproca degli obiettivi specifici di ciascun partner (festival 28).

La voglia di lavorare insieme, un atteggiamento positivo condiviso, interesse comune e risorse condivise (festival 32).

Intenti artistico-culturali sincronizzati (festival 45).

Avere una continuità, sincerità e chiarezza d'azione nella relazione stabilita (festival 57).

Alcuni festival hanno posto in evidenza l'interesse di organizzare delle azioni, addirittura una parte della programmazione con i partner:

Una co-programmazione artisticamente condivisa, assunta al 50% dalle due parti, dalle due équipes. Poi la collaborazione incrociata delle équipes per quel che concerne le relazioni pubbliche (festival 1).

Un'organizzazione e partecipazione condivisa nelle attività comuni, per esempio *tee[X]ers*, una cinque giorni di spettacoli, laboratori e dibattiti per giovani adulti da 7 nazioni europee durante [X]. Ma c'è anche un'unica comunicazione realizzata da tutti i partner (festival 41).

La comunicazione è un ambito in cui possono essere impegnate azioni mutualmente benefiche:

Un ufficio stampa e una promozione congiunti (festival 10).

Creare una relazione privilegiata con i nostri partner; far parlare i nostri media della nostra associazione per valorizzare le nostre relazioni, i nostri sostenitori, etc. (festival 13).

I nostri partner dovrebbero avere contatti diretti con gli spettatori del teatro. Essi dovrebbero organizzare workshop educativi e contatti con i media (festival 19).

Una buona comunicazione tra i diversi partner, uno scambio sui supporti utilizzati per promuovere l'evento (festival 21).

I nostri partner sono principalmente altre associazioni culturali che si dedicano allo sviluppo del maggior numero possibile di linguaggi artistici, ma anche enti comunali che ci supportano nel diffondere il festival presso le loro comunità (festival 23).

Fusione del branding (festival 29).

Reputazione della nostra organizzazione, numerosissimi incontri (festival 31).

I partner possono efficacemente collaborare all'accrescimento del pubblico in quanto, sulla base dei loro profili specifici, essi possono rivolgersi ad un particolare target supportando la diversificazione del pubblico, e fornire suggerimenti per adattare o più efficacemente promuovere un evento. Inoltre, usando i loro contatti e profili pubblici (siti web, mailing list, social network, uffici stampa, etc.) essi possono aiutare a raggiungere un pubblico più ampio (festival 37).

Essere efficaci nella comunicazione e affiggere il nostro logo nei supporti di comunicazione comuni (festival 49)

IV.LA COMUNICAZIONE

La comunicazione è una variabile chiave del marketing dell'offerta artistica nella misura in cui i margini di manovra sono limitati sul contenuto dell'offerta. Essa è costruita secondo la linea artistica del programmatore, in funzione dei suoi vincoli materiali e organizzativi, così come del suo ambiente politico e giuridico. Lo stesso vale per la politica tariffaria, molto lontana dalle regole iper flessibili dello *yield management* nello spettacolo dal vivo e per la capacità di diversificare i canali di diffusione. La comunicazione scritta e la comunicazione digitale poggiano su strumenti e canali diversificati per accrescere le possibilità di captare l'attenzione e poi l'interesse di spettatori potenziali, confidando di suscitare un desiderio di frequentazione e poi la decisione di acquistare il biglietto secondo il modello AIDA.

La costruzione di un piano di comunicazione si basa sull'identità narrativa dell'organizzazione che si desidera proiettare ai target prescelti attraverso una differenziazione di canali, realizzando un arbitraggio tra il costo della messa in opera e i risultati previsti. Il piano definisce contenuti e forma grafica dei materiali informativi, così come lo spazio da costruire per lo sviluppo di relazioni interattive. Un punto chiave consiste infatti nel non limitarsi ad una campagna d'informazione sull'offerta di programmazione, ma nel cercare anche il coinvolgimento dei lettori per suscitare un desiderio di partecipazione così da “scambiare” la loro percezione del luogo con la ricezione degli spettacoli. Ne può risultare la nascita di piccoli mondi legati ai luoghi di spettacolo, in grado di liberare una bella energia persuasiva avente ad oggetto le informazioni sulla programmazione. Nel campo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la creazione di piccoli mondi digitali è in particolare una strategia di compensazione per estendere la visibilità permanente dei «marchi difficili» che hanno una fama limitata³⁶

La comunicazione interna è un vettore chiave per sviluppare una relazione di ascolto mutualmente benefica all'interno di un'équipe. La trasmissione di informazioni pertinenti al momento opportuno permette di guadagnare in efficacia nel coordinamento dei compiti da

³⁶ P. Harrison, N. Hartley, “The Case of ‘Difficult’ Brands”, *Journal of Product and Brand Management*, 16 (4), 2007, p. 286-287;

S.B. Preece, J.W. Johnson, “Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands”, *International Journal of Arts Management*, 14 (1), 2011, p. 19-31.

svolgere. La valutazione costruttiva delle annotazioni sui problemi incontrati dal personale e delle fonti di successo nello svolgimento dei compiti origina un rafforzamento della coesione interna.

A. La comunicazione interna

1. Il cuore del metodo agile

I progetti di management integrato

I progetti di management integrato si basano su un processo organizzato in sei fasi: la convenzione del progetto che determina l'esistenza del progetto stesso; il piano di management che integra tutti i piani sequenziali sussidiari; i processi di condotta del lavoro definiti nel piano; i processi di controllo del progetto; i processi di verifica dei cambiamenti richiesti, della loro approvazione e della comunicazione delle disposizioni soggiacenti al momento delle tappe intermedie tra le fasi; la chiusura del progetto³⁷. Le metodologie di progetto tradizionali privilegiano così una struttura di suddivisione gerarchica che accorda un potere di pianificazione a colui che lo ha concepito, incaricato di ordinare il concatenamento tra i compiti suddivisi e le persone-risorse dedicate alla loro realizzazione.³⁸

I principi dei metodi agili

Nel 2001, il Manifesto Agile nell'industria del computer propone principi diversi: l'auto-organizzazione delle interazioni individuali, la collaborazione dei clienti al processo di produzione, le risposte rapide ai cambiamenti. Contrariamente alla divisione verticale del lavoro, l'approccio di Scrum privilegia le progressioni incrementali del prodotto e la retrospezione per adattarsi alla complessità dei processi produttivi e ai rischi.

I cicli temporali sono divisi in corte sequenze di lavoro e brevi riunioni quotidiane («*scrum meetings*») si focalizzano sullo stato dei compiti svolti, in corso di realizzazione o da effettuare, con scambi sintetici sulle difficoltà incontrate³⁹. La circolazione quotidiana delle informazioni sui modelli di realizzazione dei compiti e le anticipazioni su ciò che resta da realizzare attivano un'intelligenza collettiva per rivedere più efficientemente la concatenazione delle operazioni. Le interazioni orizzontali così stimulate costituiscono una condizione favorevole al rafforzamento della solidarietà dell'équipe.

L'intensità della comunicazione interna determina dunque in gran parte l'efficacia dei processi di produzione complessa, per i quali le previsioni devono essere spesso riviste tenendo di conto delle evoluzioni delle situazioni e del contesto produttivo. Il processo di apprendimento collettivo attraverso la sperimentazione di prove ed errori poggia sulla densità della comunicazione interna.

2. I modi di comunicazione interna sperimentati dai festival

Confronto tra MigrActions e VolterraTeatro

³⁷ Project Management Institute, [*A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK® Guide\), Fifth Edition*](#), PMI, 2013

³⁸ Eric W. Larson, Clifford F. Gray, *Management de projet*, Paris, Dunod, 2014, p. 111-112.

³⁹ Claude Aubry, *Scrum. Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Paris, Dunod, 2013.

I modi di comunicazione più efficaci per la trasmissione delle informazioni sulla preparazione e lo svolgimento del festival sono per il festival MigrActions le riunioni d'équipe, di sotto-équipe o d'équipe centrate su un tema particolare, così come gli scambi informali tra i colleghi. L'équipe utilizza lo strumento della gestione dei compiti Wunderlist.

Nel caso di VolterraTeatro, l'organizzazione del lavoro dell'équipe in un ufficio aperto facilita gli scambi informali d'informazione e la riflessione collettiva per perfezionare la suddivisione dei compiti o risolvere i problemi di coordinamento constatati. L'équipe pubblica una newsletter interna e sottolinea l'importanza degli scambi informali tra colleghi durante le azioni. Lo strumento tecnologico utilizzato per capitalizzare le informazioni è Whatsapp che è risultato appropriato per l'équipe organizzativa, mentre ha incontrato riserve nell'équipe tecnica. Quest'ultima privilegia le interazioni fisiche per assicurare il montaggio e lo smontaggio degli spettacoli e non considera spontaneamente l'interesse di utilizzare lo scritto per coordinarsi. Ora, la trasmissione verbale delle consegne può essere parziale da parte dell'emittente o essere parzialmente memorizzata dal destinatario, ciò che è alla base della disfunzione tra l'équipe organizzativa e quella tecnica.

In generale, le improvvisazioni per adattarsi all'evoluzione incerta dei contesti richiedono una comunicazione di tipo orchestrale e non telegrafica da un emittente ad un destinatario⁴⁰.

I modi di miglioramento della comunicazione interna espresse nel campione

Una domanda chiedeva di scegliere i tre modi di comunicazione interna giudicati più efficaci tra le nuove modalità. Tra i 54 che hanno risposto, gli strumenti tecnologici come Whatsapp, le mail, le newsletter sono minoritari. I contatti fisici sono giudicati molto più pertinenti. Le dichiarazioni mettono in evidenza contesti organizzati anziché le riunioni informali, considerate tra i tre modi più efficaci solo dal 20% di chi ha risposto.

Il 72% dei festival ha menzionato le riunioni d'équipe regolari, con una correlazione positiva alla dimensione del festival (dal 55% per i budget inferiori a 50.000 euro all'89% per i budget superiori a 250.000 euro). Il 44% ha indicato riunioni d'équipe occasionali, scelta che costituisce l'89% per i piccoli festival. L'organizzazione di riunioni di sotto-équipe è stata proposta dal 31% dei festival ed è correlata proporzionalmente alla dimensione del festival (passando dal 18% per i piccoli festival al 50% per i grandi)

La trasmissione delle istruzioni gerarchiche è maggiormente posta in evidenza dai grandi festival (44% contro il 30% in media). La segnalazione al superiore in gerarchia dei problemi incontrati è un modo di comunicazione giudicato meno efficace degli incontri collettivi (17% in media).

Un'altra domanda riguardava l'evoluzione dello stato di circolazione interna delle informazioni tra i membri dell'équipe. Tra i 49 che hanno risposto a questa domanda, il 49% ha convenuto che era migliorata, mentre il 51% ha dichiarato che è rimasta inalterata. Nessuno ha segnalato un peggioramento. La percentuale tra i festival che ha migliorato la circolazione interna delle informazioni è correlata negativamente al livello di budget (dal 64% per i piccoli festival al 35% per i grandi), cosa che indica l'interesse verso la piccola

⁴⁰ Yves Winkin, *Anthropologie de la communication*, Paris: de Boeck & Larcier S.A / Seuil, 2001.

dimensione organizzativa per guadagnare in comunicazione interna e possibilità di cooperazione.

Una domanda aperta proponeva di precisare i modi di miglioramento della circolazione interna delle informazioni. Tra coloro che hanno risposto, alcuni festival hanno fatto riferimento all'applicazione di metodi agili o ad una intensificazione delle riunioni d'équipe:

Riunioni frequenti, reti (festival 4).

Riunioni più regolari, liberare ostacoli alla comunicazione verbale (se ci sono), valorizzare le iniziative legate ai miglioramenti possibili (festival 5).

Riunioni di gruppo regolari (festival 34).

Fiducia e comunicazione (festival 42).

Scrum-meeting regolari al mattino (festival 45).

Tramite riunioni più frequenti (festival 55).

Alcuni festival di piccola e media dimensione hanno incluso gli strumenti digitali di coordinamento nella loro risposta:

Utilizzo di strumenti digitali (festival 3).

Condivisione delle informazioni con la sincronizzazione della rete informatica (festival 9).

Resoconti delle riunioni, scambio di informazioni, sito condiviso (festival 14).

E-mail e WhatsApp + un nuovo amministratore delegato (festival 28).

Grazie alle nuove tecnologie e ad un team maggiormente collaborativo (festival 38).

La riorganizzazione del lavoro delle équipes, che include la modalità delle riunioni collettive, è segnalata da numerosi festival, soprattutto se di grande dimensione:

In particolare grazie ad un ordine del giorno prestabilito per le riunioni quotidiane che si svolgono tutte le mattine del festival, sulla programmazione/organizzazione. D'altronde, la comunicazione interna sulla programmazione e gli assi di sviluppo del festival si basano più su mezzi stampati (comunicato stampa, pre-programma) e qualche riunione d'informazione fissata nel corso del mese precedente il festival (festival 1).

Venendo maggiormente coinvolti e condividendo informazioni più efficientemente, ma anche aggiungendo allo staff membri con particolari abilità nelle aree per le quali esse sono maggiormente necessarie (festival 23).

Una più scrupolosa definizione dei compiti dei differenti team (festival 31).

Migliore organizzazione e coerenza a lavoro (festival 32)

Riducendo gli interlocutori (festival 47)

B. La promozione scritta del festival

Tra i 50 che hanno risposto alla domanda sulla o sulle persone responsabili della convalida del contenuto della comunicazione esterna, la direzione artistica è evidenziata dal 52% dei festival. La direzione della comunicazione è segnalata solo dal 14% dei festival, una percentuale simile a quella indicata per i responsabili della comunicazione, associati al processo di convalida. Il ruolo decisivo della direzione organizzativa del festival è menzionato

dal 22% dei festival in media ed è correlato positivamente al livello di budget (dal 9% per i budget inferiori a 50.000 euro al 29% per quelli superiori a 250.000 euro).

1. Gli strumenti utilizzati da MigrActions e VolterraTeatro

I due festival utilizzano brochure, volantini e manifesti come strumenti di comunicazione esterna scritta. Il volume delle edizioni aumenta con le risorse budgetarie.

Il caso di VolterraTeatro

Nel caso di Volterra Teatro, nel 2016 sono state pubblicate 5000 brochures, mentre il numero di manifesti, particolarmente quelli inviati alla stampa, è passato da 1000 a 500 in due anni. Anche il formato dei documenti è stato ridotto per ragioni finanziarie. Un'iniziativa originale dell'équipe è quella di pubblicare il numero speciale d'un giornale in cui gli artisti in programma sono invitati a scrivere un breve articolo sul tema del festival. Il grande foglio di carta è ripiegato nel formato 'ro ro ro' (Rowohlt Rotations Romane), utilizzato correntemente negli anni '50 per le edizioni di libri all'interno dei giornali su carta di poco valore. Sono stati stampati 2000 esemplari. Il giornale è venduto ad un euro nella rete delle librerie partner del festival.

La dramaturg gioca un ruolo chiave per la scrittura dei testi e l'adattamento dei loro contenuti al fine di ampliare l'audience restando comunque in sintonia con le intenzioni degli artisti in programma. In linea generale, la redazione dei testi di promozione del festival e della sua programmazione pone la questione di un livello accettabile di traduzione per quanto riguarda il linguaggio. Il linguaggio artistico mette in rilievo la complessità delle proposte sceniche, la cui originalità sta in gran parte nella molteplicità dei livelli di lettura, la parte di mistero nell'interpretazione del senso. La riscrittura ad un livello di lingua più semplice è destinata a facilitare la leggibilità dei messaggi e a rassicurare le persone poco familiarizzate con la cultura artistica «erudita» quanto all'accessibilità cognitiva e sensibile degli spettacoli in programma. Tuttavia la semplificazione semantica non dovrebbe trasformare troppo radicalmente le anticipazioni sulla natura delle proposte artistiche al fine di limitare il rischio di creare malintesi per gli spettatori occasionali sul grado di comprensione della pièce o del concerto. Rimarcare la collocazione filosofico-politica ed artistica da parte del festival VolterraTeatro si accorda con un livello di linguaggio più complesso di quello utilizzato nei documenti di promozione di MigrActions. Il coinvolgimento della dramaturg del festival VolterraTeatro nella stesura e correzione dei messaggi ha permesso di far incontrare la complessità del pensiero artistico con le capacità cognitive più comunemente condivise.

Il caso di MigrActions

Nel caso di MigrActions, si lascia alle compagnie in programma un'autonomia di pubblicazione per presentare in alcune righe facilmente comprensibili gli assi portanti del loro spettacolo. L'équipe di comunicazione ne propone una sintesi nel caso in cui il formato sia superato. I tempi di consegna di questi brevi testi sono variabili. Circa tre quarti sono elaborati nell'arco ragionevole di due settimane. Negli altri casi, i solleciti formulati dai giovani incaricati della comunicazione non riescono ad ottenere risposta ed è necessaria l'autorità del direttore per accelerare la consegna dei testi.

2. La grafica

L'elaborazione della grafica è in primo luogo collegata all'intervallo di tempo che intercorre tra la fine della programmazione e l'inizio del festival. Gli aspetti contingenti correlati a ritardi nella risposta alla richiesta di un sovvenzionamento o alla candidatura ad un bando o l'assunzione di una decisione da parte di un co-programmatore su un aspetto a lui riservato, complicano il circuito di produzione e utilizzazione dei documenti scritti. Dovrebbero inoltre essere ridotto il numero di persone che danno il loro parere sull'impostazione grafica così da evitare i ritardi di consegna che rendono una campagna di promozione difficilmente operativa. I documenti devono infatti essere distribuiti nei diversi luoghi del comune e dei dintorni in grado di far passare l'informazione ai possibili interessati all'offerta artistica e culturale del festival. La scelta costituisce oggetto di un target geografico secondo categorie di popolazione mirate, con la scelta di zone residenziali o di passaggio dei turisti. Questo approccio di geomarketing richiede per la sua efficacia il mantenimento di contatti con le persone che animano questi luoghi, al fine di risvegliare il desiderio di partecipazione attiva attraverso la diffusione di informazioni sul festival.

L'evoluzione della linea grafica

La scelta dei contenuti semantici per comunicare le scelte estetiche degli spettacoli in programma e della linea etica dichiarata si accompagna ad una riflessione sulla linea grafica, con il logo dell'organizzazione, la scelta dei colori e della collocazione di rubriche nella bozza dei documenti. La volontà di aggiornare l'immagine del festival conduce logicamente a modificare progressivamente questa linea tenendo conto dei caratteri, della disposizione spaziale e dei colori di tendenza. Così, senza porre in discussione il suo orientamento generale, il logo di MigrActions è stato oggetto di modifiche, suggerite in particolare dal grafico o dagli incaricati alla comunicazione, ciò che richiederebbe preventivamente la validazione dei due co-programmatori. Sul logo è stata modificata la macchia d'inchiostro, il nome del Théâtre de l'Opprimé ingrandito per guadagnare in visibilità, i colori meno forti in modo da levigare l'immagine, così percepita più piatta e senza profondità conformemente alle ultime tendenze grafiche.

Nel caso di VolterraTeatro, la scelta grafica è stata oggetto di una decisione congiunta tra il direttore artistico, organizzativo, il coordinatore generale e la dramaturg, a partire da quattro proposte elaborate dal grafico in una quindicina di giorni successivi alla fine della programmazione, all'inizio del mese di giugno. Le differenze riguardano i colori e la disposizione nello spazio dei tratti dell'immagine, mentre erano strutturalmente distinti tre blocchi di informazione: il riferimento alla 30° edizione del festival sotto la conduzione di Carte Blanche nell'alto del manifesto, il titolo del tema portante («La Città ideale») e l'oggetto disegnato o fotografato (un uovo scolpito). La scelta è stata fatta senza difficoltà, confidando in particolare nella prima impressione.

Nel campione, tra i 48 che hanno risposto a questa domanda, il 73% ha dichiarato variazioni nella propria linea grafica, considerata l'elemento più importante per i festival di media dimensione (79%) e più insignificante per i piccoli festival (64%).

In risposta alla domanda aperta sulle cause di questa evoluzione, qualche festival ha segnalato un cambiamento di direzione o del responsabile della comunicazione. Numerose risposte evidenziano come obiettivo il miglioramento della percezione della loro immagine:

Importanza della leggibilità e visibilità (festival 1)

La linea grafica è meno ambigua (festival 16).

Necessità di rinnovamento, affermazione del marchio (festival 20)

La necessità di essere più leggibili, più appealing (festival 31).

Ogni anno la linea grafica del Festival cambia così da attrarre e quindi accrescere il suo pubblico tramite un'immagine nuova e fresca (festival 37).

Cambiare il design del festival (moderno) (festival 46).

Modernizzazione (festival 52)

Ci auguriamo un'immagine più del «suo tempo» (festival 56)

Alcuni festival hanno citato questa evoluzione all'interno di un apprendimento organizzativo aperto alla creatività:

Creatività degli attori della comunicazione (festival 9).

Evoluzione e sviluppo del Festival nel corso degli anni (festival 14).

Accumulando esperienza da un'edizione all'altra da parte di chi è responsabile della comunicazione (festival 23).

Miglioramento continuo (festival 43).

L'esperienza guadagnata negli anni (festival 55).

Esperienza e feedback (festival 62).

Le opportunità aperte dall'aumento del budget del festival sono segnalate in alcuni casi come causa maggiore:

La linea grafica evolve seguendo i budget consentiti (festival 12).

La possibilità di investire più soldi sulla grafica (festival 28).

Un'altra causa maggiore è infine l'evoluzione della collocazione del festival:

Definire meglio gli obiettivi (festival 10).

Abbiamo lavorato sulla dimensione gioiosa e popolare (accessibilità) (festival 13).

Il manifesto stesso è divenuto un progetto artistico (festival 34).

Adattamento al pubblico del festival (festival 36).

Identificazione di nuove questioni (festival 48).

Identificazioni di nuovi punti salienti (festival 48)

Il subappalto

Le scelte di subappalto sono guidate dall'esistenza di competenze interne e il confronto tra il prezzo d'acquisto dei beni e servizi ai fornitori e la valorizzazione del tempo di lavoro impiegato dall'équipe interna per produrli. Nel caso di MigrActions, il subappalto è limitato alla stampa dei documenti dopo la firma dell' «approvato per la stampa». Per VolterraTeatro, la concezione grafica è delegata allo studio grafico Funambulo. La scelta dell'immagine per il manifesto e la pagina di copertina della brochure sono state oggetto di una concertazione all'interno dell'équipe di MigrActions dopo la proposta di alcune immagini avanzata dall'agenzia di comunicazione Citron Vert, conosciuta dalla co-programmatrice del festival. Per l'edizione del 2016, la scelta tra un'immagine di treno alla fermata sul binario e quella di una silhouette vista dal dietro che guarda il mare di fronte ad una cascata ha suscitato

un'adesione unanime in favore della seconda opzione. L'immagine del treno mancava di dinamicità e rinviava troppo implicitamente alle questioni d'attualità sui blocchi europei ai migranti.

Tra i 42 che hanno risposto alla domanda sul subappalto delle operazioni di comunicazione, il 64% dei festival ha segnalato la concezione grafica dei documenti, percentuale più elevata per i festival di grande dimensione (77%). La stampa dei documenti è il secondo ambito citato (45% in media), e anche in questo caso ha un peso maggiore per i grandi festival (62%). La redazione dei documenti è un ambito poco considerato (in media il 17% di chi ha risposto).

3. Le relazioni con la stampa

La presenza della stampa specializzata mette in gioco la reputazione mediatica del festival e delle compagnie in programma. Critiche positive sono considerate segnali di buona qualità dai finanziatori pubblici e dai programmatori/trici. Guadagni in notorietà possono così portare a una migliore valorizzazione del lavoro artistico, attraverso prospettive di rivalorizzazione delle sovvenzioni pubbliche ed una estensione del finanziamento a monte per gli accordi di coproduzione e a valle nelle reti di programmazione. La forza attrattiva del festival per le compagnie e gli ensemble musicali e vocali è così aumentata grazie a una maggiore copertura mediatica. La situazione di sovrapproduzione degli spettacoli accentua la concorrenza tra i gruppi artistici per attirare l'attenzione dei giornalisti culturali e suscitare arbitrati temporali a favore di una dislocazione verso il festival. Il ricorso ad un addetto stampa è difficilmente aggirabile in modo da far affidamento sulla relazione di fiducia stabilita da questo intermediario per convincere i giornalisti a spostarsi.

Nel caso di VolterraTeatro, la copertura mediatica è una posta in gioco che mobilita una parte delle risorse umane e finanziarie del festival. La dramaturg, peraltro critica drammatica riconosciuta in tutta Italia, dispone di una buona conoscenza dei giornalisti culturali della stampa regionale e nazionale. Il file degli indirizzi dei giornalisti è elaborato dall'ufficio stampa Pepita.com, che lo utilizza per l'invio degli inviti e delle informazioni sul festival redatte dalla dramaturg. Quest'ultima effettua in seguito dei solleciti elettronici e telefonici per cercare di convincere i giornalisti a spostarsi. La logistica per la prenotazione dei biglietti di viaggio e di pernottamento dei giornalisti è a carico dell'ufficio stampa subappaltante. Le critiche pubblicate nella stampa sono messe on line sul sito del festival.

La reputazione del lavoro di messa in scena in carcere dal direttore artistico del festival costituisce la forza d'attrazione principale per la copertura mediatica delle attività del festival. I giornalisti venuti specificamente per apprezzare il nuovo spettacolo in carcere programmato per il pomeriggio hanno la possibilità di scoprire gli altri spettacoli programmati in serata o il giorno precedente/seguente. Questa tattica illustra l'effetto locomotiva della programmazione di artisti rinomati, ricercata per i suoi effetti dinamici sul riconoscimento mediatico del festival.

Nel campione, tra i 42 che hanno risposto, il subappalto delle relazioni con la stampa è segnalato nel 38% dei casi. I piccoli festival si distinguono per il ricorso più largamente maggioritario alle intermediazioni in questo campo (75% dei casi contro il 21% per i festival medi e 23% per i grandi festival).

C. La comunicazione digitale

Coloro che hanno risposto alla domanda sul subappalto delle operazioni di comunicazione hanno indicato nel 40% dei casi la gestione del sito Internet del festival, percentuale più elevata quando il budget è superiore a 250.000 euro (54%) e nel 21% dei casi quello dei social network.

1. I supporti elettronici

La rivoluzione digitale impone un'integrazione delle reti elettroniche di circolazione delle informazioni, in una strategia comunicativa complementare ai supporti cartacei. La sensibile riduzione dei costi di produzione dei supporti di comunicazione è compensata dall'intensificazione della concorrenza che riduce la forza di attrazione dei messaggi in ambienti saturi. L'efficacia della diffusione digitale delle informazioni dipende dalla notorietà già acquisita e dalla mobilitazione di risorse umane per costruire formati e contenuti da far circolare tra i target prescelti. Anche se eliminano un ostacolo in ingresso, le reti informatiche incontrano uno squilibrio tra il flusso di informazioni e la capacità d'attenzione delle persone, che utilizzano la notorietà come rimedio all'incertezza sulla qualità delle esperienze estetiche ed etiche proposte.

L'ampliamento del ventaglio di scelte, favorito dai supporti elettronici, è dunque controbilanciato dalla concentrazione spontanea dell'attenzione sui marchi più rinomati di beni e servizi. Contrariamente alle predizioni di Chris Anderson⁴¹ (2004) sulla lunga influenza digitale e la riduzione delle diseguaglianze di distribuzione dei prodotti per le vendite on line di prodotti culturali, a partire dall'analisi su Amazon.com che favorisce il mantenimento di mercati di nicchia a minor costo, la risultante di queste due forze è incerta⁴². Questa dipende dall'investimento temporale effettuato per migliorare la visibilità di marchi poco conosciuti. La sparizione dei supporti scritti rischierebbe così d'indebolire la visibilità mediatica delle organizzazioni artistiche, che devono cercare un equilibrio tra i supporti cartacei e quelli elettronici.

Gli strumenti elettronici si trovano sulle pagine del sito Internet dell'organizzazione e sui differenti tipi di social network. Si utilizza maggiormente Facebook, Twitter e Instagram. Essi possono essere sfruttati come vetrine della collocazione del festival e della programmazione, incentrandosi sulla diffusione unilaterale di informazioni artistiche e pratiche. Un'altra via consiste nel sollecitare la partecipazione degli internauti richiedendo loro di postare i loro commenti e foto o video ripresi durante il festival.

Per i festival multi-sito, la diffusione di una conferenza in streaming in un altro luogo offre l'opportunità di accrescerne l'audience. Nel caso di Travessuras Culturais, le conferenze artistiche erano organizzate nell'anfiteatro di una scuola privata a Funchal. Programmate per le 16, esse non hanno attirato uditori al di là della cerchia di organizzatori, malgrado l'interesse marcato di numerosi internauti sui social network. Per contro, la successiva trasmissione in streaming è stata seguita da un maggior numero di uditori a Punta do Sol e di internauti su Facebook.

⁴¹ Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York, Hyperion, 2006.

⁴² Pierre-Jean Benghozi, Françoise Benhamou, «Longue traîne: levier numérique de la diversité culturelle?», *Cultures Prospective* 2008-1, 2008.

Tra i 31 festival che hanno risposto ad una domanda aperta sui modi di miglioramento dell'efficacia degli strumenti di comunicazione per la promozione del festival, 14 tra essi hanno esplicitamente menzionato lo sviluppo dei social network con l'aiuto di agenzie specializzate. L'aumento della visibilità digitale può essere pensato come complemento della mobilitazione di altri strumenti comunicativi:

Abbiamo sviluppato nuovi strumenti (digitali, albi di affissione, visibilità web, carta grafica) (festival 13).

Abbiamo accentuato il nostro lavoro sul territorio con distribuzione di volantini in luoghi mirati e siamo stati più presenti nei social network, siti internet culturali, così come nei trasporti in comune della città (festival 21).

Attraverso una migliore sinergia tra i differenti media utilizzati, il continuo aggiornamento dei contenuti del sito web, la collaborazione con altre istituzioni – nazionali e internazionali – ognuna delle quali in supporto della comunicazione dell'evento; la partecipazione a reti internazionali; la creazione di una rete di festival del Mediterraneo incentrati sugli stessi temi e ambiti artistici; il coinvolgimento di volontari/stagisti (festival 37).

L'intera comunicazione è fatta dello stesso grafico, è bilingue al 100% olandese/francese ed è ogni anno pensata in modo da rendere il programma il più possibile chiaro, allettante e accessibile. Cerchiamo di fare un buon mix tra strumenti comuni e specifici (fiammingo, francese e vallone) per regione così da poter raggiungere il maggior numero possibile di persone con un budget ridotto (festival 41).

2. Verso la ricerca di un coinvolgimento comunitario

Negli spettacoli dal vivo, una via abitualmente esplorata è la costruzione di piccole comunità motivate per scoprire la programmazione del luogo attraverso azioni artistiche che creano legami tra gli interpreti-animatori, gli incaricati delle relazioni con il pubblico e i partecipanti non professionali. La soddisfazione tratta dall'esperienza vissuta partecipando a questo strumento d'azione culturale è in grado di modificare le rappresentazioni mentali delle persone nei confronti del luogo e della cultura artistica, incitandole a divenire ambasciatori della programmazione artistica e culturale del luogo.

La comunicazione digitale può tendere verso un obiettivo simile stimolando una partecipazione degli internauti a scambi di impressioni e di documenti visuali sul festival e il suo ambiente. Quest'obiettivo di sviluppo di una comunicazione orchestrale richiede la mobilitazione di risorse umane dedicate all'animazione di blog sulle pagine del sito Internet dell'organizzazione e dei social network, più importante della sola proiezione di informazioni pratiche sulle attività del festival. La piccola dimensione del budget di MigrActions ostacola l'équipe del festival nella stimolazione delle interazioni digitali; il sito Internet è così utilizzato prioritariamente come agenda delle manifestazioni culturali e delle informazioni pratiche. La collaborazione con la società Frati Ribeiro ha permesso nel 2016 di vivacizzare la presentazione del sito con un montaggio video sull'atmosfera del festival e un'agenda degli spettacoli, in particolare quello della troupe del Théâtre de l'Opprimé.

Nel caso di VolterraTeatro viene regolarmente assunta una persona che si occupa dei social network durante lo svolgimento del festival. Ingaggiato all'inizio come stagista, poi come dipendente per l'accoglienza logistica delle compagnie, ha proposto alla direttrice organizzativa di completare le sue funzioni lavorando sui social network a partire dal 2010, al momento della decisione di utilizzare Facebook. Il festival è stata la prima organizzazione teatrale in Italia ad aprire una pagina Facebook, a febbraio 2010, ancora prima del Piccolo

Teatro a maggio 2010. La sua precedente pratica di blog di teatro è stata sfruttata per incitare gli internauti a dialogare, più con la condivisione delle loro foto o video sul festival che non con commenti sui contenuti culturali del festival. Poiché l'interesse per lo spettacolo dal vivo è condiviso in modo molto differenziato tra gli internauti, la richiesta alla scrittura digitale è stata un'occasione per entrare in contatto coi giovani motivati dalle attività del festival, nonché per meglio definire le caratteristiche del pubblico. Forte di questa sperimentazione, il festival ha saputo dare una svolta nella strategia di comunicazione, dalla trasmissione di informazioni alla ricerca di un coinvolgimento attivo di internauti, a seguito del successo delle rappresentazioni partecipative di *Mercuzio non vuole morire* nel 2012. L'interesse suscitato da questa esperienza tra gli spettatori e i partecipanti volontari ha creato le condizioni di una intensificazione di scambi tra internauti. La direzione del festival è stata sensibilizzata al progetto di trasporre la mobilitazione della popolazione nella creazione dello spettacolo a quella di una comunità di internauti attraverso strumenti interattivi.

L'apprendimento organizzativo ha permesso di sviluppare le regole di base per una comunicazione digitale interattiva. Si tratta in un primo tempo di selezionare i contenuti da caricare; i documenti visivi sono più propizi ad attirare l'attenzione e a dare una visione sull'ambiente conviviale del festival parallelamente alle scelte estetiche delle messe in scena, alle coreografie o ai concerti in programma. In un secondo tempo, i contenuti devono essere pubblicati sui social network indirizzandosi ai target prescelti. Sapersi assicurare un pubblico per le messe in scena del direttore artistico del festival offre l'occasione di sollecitare scambi seguiti dagli spettatori/trici delle edizioni precedenti che non si sono spostati. Infine, il terzo momento è la partecipazione tramite le reazioni degli internauti. Le operazioni di caricamento dati svolte dall'équipe del festival sono completate da quelle degli spettatori o dai partecipanti ai laboratori su Twitter e Instagram, utilizzati rispettivamente dal 2012 e 2014. Le possibilità di caricare direttamente le informazioni e i documenti visivi hanno permesso di stimolare una intensificazione delle interazioni dal 2013.

La redazione di «post» comporta una stretta collaborazione tra il responsabile della comunicazione digitale e la dramaturg. La redazione deve essere corta; il contenuto del messaggio sulle intenzioni artistiche e le collaborazioni sono controllati dalla dramaturg e lo stile scarno è elaborato in funzione del linguaggio usuale degli internauti. La scelta delle foto che accompagnano il testo è spesso oggetto di un'approvazione condivisa. Porre una domanda suscita in generale più reazioni attraverso le risposte spontanee che non una informazione fattiva. Le statistiche su Facebook permettono di seguire l'attenzione e l'interesse sui diversi post; ciò costituisce l'occasione per individuare quelli con un'ampia eco e quelli che sono stati fallimentari per cercare di comprenderne le ragioni.

Questo processo di miglioramento prende in considerazione anche tratti strutturali. La lettura e la valutazione dei post risultano raggiungere i migliori risultati quando riguardano la messa in scena del direttore artistico in carcere e gli spettacoli proposti da attori o dal musicista della Compagnia della Fortezza. Il picco di frequentazione digitale si situa alle ore 14. Durante il mese di luglio il numero di *like* su Facebook è aumentato soprattutto durante i primi cinque giorni di programmazione, dal 25 al 29 luglio, in relazione a post sugli spettacoli e sugli incontri. Il numero di persone che hanno visitato la pagina Facebook del festival è stato più elevato tra il 26 luglio, secondo giorno di programmazione, e il 1° agosto, giorno seguente alla chiusura del festival. La media di frequentazione è stata 2,7 volte più elevata in questo periodo che durante il periodo generale dal 30 giugno al 6 agosto. Con un numero di

visualizzazioni di post maggiore il 1° agosto, numerosi partecipanti al festival si aspettavano così di rivedere momenti salienti dello svolgimento del festival.

Tuttavia una dimensione di cui tener conto riguarda l'autorizzazione ad utilizzare le immagini dei partecipanti, che sono in particolare utilizzate per implementare la pagina Facebook dell'evento, e degli spettatori. I contratti di cessione delle rappresentazioni possono precisare le condizioni di utilizzo delle immagini degli artisti nell'ambito della promozione degli spettacoli e del festival. Per gli altri, il rilascio di un'autorizzazione preventiva sul diritto di utilizzare le immagini permette di dialogare e sollevare alcune domande sui loro possibili utilizzi, così come di premunirsi contro rischi di azioni giudiziarie. In effetti coloro i quali le cui immagini sono utilizzate senza consenso preventivo possono adire ad un tribunale civile, penale o, in Francia, alla *Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil)* al fine di ottenere il ritiro delle immagini e dei danni ed interessi e addirittura sanzioni penali se si configura un attentato alla vita privata.