



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Sviluppo
interculturale dei
sistemi turistici
(LM-49)

Tesi di Laurea

Festival del cinema e valorizzazione

Lago Film Fest e la
contaminazione creativa per
lo sviluppo locale

Relatore

Ch. Prof. Matteo Giannasi

Laureanda

Silvia Bernardi
Matricola 859511

Anno Accademico

2020/2021

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO I, CONTESTO GENERALE: IL CINEMA E I FESTIVAL	7
1.1 La settima arte: evoluzione del fenomeno CINEMA e dell'esperienza filmica	7
1.2 Nozione ed evoluzione dei festival cinematografici in Italia	12
1.2.1 Esperimenti ed esposizioni universali.....	14
1.2.2 La prima era veneziana	15
1.2.3 Anni '60 - '70: tra contestazioni e riforme.....	21
1.2.4 Dagli anni '80 ad oggi: nuove tendenze.....	25
CAPITOLO II, IL FESTIVAL: TRA PROCESSI PRODUTTIVI E PROGETTUALITÀ DINAMICHE	32
2.1 Il project management degli eventi culturali	33
2.1.1 Innesco progettuale e ideazione	35
2.1.2 La fase di attivazione	40
2.1.3 La pianificazione: core progettuale	48
2.1.4 L'esecuzione e la chiusura	57
2.1.5 La valutazione	58
CAPITOLO III, EFFETTI DELL'EVENTO CULTURALE: UNA RIFLESSIONE	60
3.1 Il consumo di cultura e la partecipazione culturale: innesco	60
3.1.1 Cultura ed economia: evoluzione di un rapporto proficuo.....	66
3.2 Impatti economici	69
3.3 Impatti turistici, immagine ed attrattività del territorio	72
3.4 Impatti socioculturali	74
3.4.1 Uno sguardo sul volontariato: sviluppo sociale.....	77
3.5 Uno sguardo sugli eventi cinematografici	79
CAPITOLO IV, IL CASO STUDIO: LAGO FILM FEST	82
4.1 Revine Lago: contesto, atmosfera e siti d'interesse	82
4.2 Una panoramica sul festival	84
4.2.1 LFF: storicità, meccanismi e struttura	87
4.2.2 Sistema d'offerta e contenuti	89
4.2.3 LFF: i finanziamenti.....	94
4.2.4 Scheda tecnica, burocrazie e sicurezza	96
4.2.5 Strategie e comunicazione.....	98
4.2.6 L'importanza della sostenibilità	102
4.2.7 Edizione 2020: la pandemia come stimolo al rinnovamento	104
4.3 LFF: risultati e prospettive	106
4.3.1 Dialogo con il territorio e ricadute.....	107
4.3.2 Il volontariato	110
4.3.3 Prospettive turistiche future	112
Conclusioni	116
Bibliografia	120
Sitografia	125

Introduzione

Nell'ultimo decennio il consumo di cultura in Italia ha subito una notevole tendenza al ribasso: alla flessione in atto ormai da 10 anni, si aggiungono le conseguenze della pandemia da Sars-Cov2, che ha costretto diverse attività a chiudere i battenti. Ben il 70% delle imprese culturali prevede perdite di bilancio pari al 40%. Oltre a ciò, i finanziamenti pubblici destinati al mondo della cultura, nonostante l'aumento delle risorse stanziare nel 2018, restano relativamente bassi; se in Italia la percentuale di sovvenzioni riservate al settore culturale rispetto al totale della spesa pubblica si attesta intorno all'1,6%, la media europea equivale al 2,5%.¹

Nonostante il trend negativo, l'importanza della promozione e del consumo di cultura resta ingente e, anzi, deve essere intensamente sostenuta. La diversità culturale, come asserito da UNESCO nella Dichiarazione Universale del 2 novembre 2001 a Parigi, costituisce *“fonte di scambi, d'innovazione e di creatività”* ed è *“una delle fonti di sviluppo, inteso non soltanto in termini di crescita economica, ma anche come possibilità di accesso ad un'esistenza intellettuale, affettiva, morale e spirituale soddisfacente”*². In questa prospettiva risulta dunque essenziale valorizzare il patrimonio artistico, storico e, in senso più ampio, culturale di un territorio.

Uno dei mezzi più adatti alla promozione dell'attività culturale è rappresentato dall'istituzione di eventi ancorati all'arte performativa e di luoghi dedicati alla fruizione di cultura. In questo contesto, si inserisce a pieno titolo il settore del cinema e dell'audiovisivo, uno dei capisaldi dell'espressione culturale. La settima arte e in generale le opere audiovisive certificano infatti la ricchezza delle identità culturali e proprio la penisola italiana è stata uno dei principali teatri di sviluppo dell'arte cinematografica. L'Europa e l'Italia hanno contribuito largamente alla legittimazione del cinema come forma artistica attraverso l'istituzione di diversi festival, primo fra tutti la Mostra internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia. In particolar modo, a partire dal

¹ Cherchi A., *Rapporto Federculture, Negli ultimi 10 anni consumi culturali in calo, tengono solo musei e archeologia*, 3 novembre 2020, Il sole 24 ore online, <https://www.ilsole24ore.com/art/negli-ultimi-10-anni-consumi-culturali-calo-tengono-solo-musei-e-archeologia-ADNQoxz>

² Cit. Dichiarazione universale dell'UNESCO sulla diversità culturale, 31esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO, Parigi, 2 novembre 2001, Identità, diversità e pluralismo art. 1 e art. 3.

secondo dopoguerra, queste manifestazioni si sono consolidate come forma alternativa alla distribuzione commerciale, celebrando il valore estetico del cinema.

Nel corso degli anni, la penisola ha osservato una crescita considerevole del numero di festival cinematografici di portata locale. Viene dunque spontaneo chiedersi quale sia il ruolo e quale sia il valore di queste manifestazioni culturali all'interno del panorama italiano di fruizione artistica ed audiovisiva.

Questo genere di manifestazione si presenta innanzitutto come significativo generatore di valore artistico e come luogo della (condi)visione e, in nome di questo suo potere di catalizzatore culturale, va assolutamente incoraggiato e supportato. Oltre a costituire un ambiente di valorizzazione cinematografica ed artistica, il festival del cinema può assumere un peso non indifferente nel contesto dello sviluppo locale e nella rigenerazione urbana, suscitando un'immagine positiva del luogo ospitante, anche nel caso di eventi di portata minore.

Diversamente dai festival del cinema di notevoli dimensioni, i quali fanno leva su una serie di elementi anche non propriamente cinematografici, come ad esempio lo *star system*, il festival locale acquisisce spesso il carattere di prodotto di nicchia: esso costituisce non solo un luogo di visione e di scoperta, ma rappresenta talvolta anche un centro nevralgico di sperimentazione audiovisiva, di condivisione di idee e passioni. Il festival locale si identifica come una realtà unica che, lontana dalla logica dell'industria cinematografica, offre la possibilità di vivere l'esperienza filmica in modo nuovo, stimolando la curiosità e focalizzando l'attenzione e l'interesse dello spettatore su una proposta di lungometraggi o cortometraggi di autori relativamente sconosciuti, ma non per questo meno meritevoli. Attraverso il presente elaborato, ho pertanto contestualizzato il fenomeno dei festival cinematografici italiani approfondendone la storia, le progettualità e i risultati. Tale indagine mira a comprendere quali siano gli elementi che rendono i suddetti festival degni di considerazione nell'ambito della fruizione culturale in Italia. Per mezzo dell'analisi di un caso studio inerente al tema, ho inoltre voluto documentare ed avvalorare la rilevanza del fenomeno.

Tenendo in considerazione il ruolo essenziale assunto dalla fruizione di cultura nello sviluppo del capitale umano e volendo sottolineare l'importanza dell'evento culturale

nella sua declinazione di festival cinematografico, ho deciso di strutturare come segue la presente ricerca.

Il primo capitolo fornirà una panoramica dei festival cinematografici in Italia, contestualizzando innanzitutto l'evoluzione del cinema e delle sue modalità di fruizione e, successivamente, approfondendo le tappe storiche dei festival all'interno della penisola. Il suddetto capitolo mira ad offrire un chiaro quadro di riferimento sul fenomeno dei festival cinematografici italiani, i quali hanno giocato un importante ruolo per la cultura italiana, soprattutto a partire dal secondo dopoguerra.

Il capitolo successivo verterà invece sul *project management* degli eventi culturali e cinematografici. Lo svolgimento di una manifestazione richiede infatti una complessa struttura di attività organizzative e progettuali di carattere strategico; quando queste ultime sono idonee e coerenti al contesto circostante, contribuiscono ampiamente al successo dell'evento.

A tal proposito, il terzo capitolo approfondirà i possibili effetti derivanti dall'organizzazione ed esecuzione di un evento culturale su un determinato territorio, siano essi positivi o negativi. Si sottolinea pertanto che un'inadeguata gestione del progetto può favorire l'insorgere di ripercussioni negative sul contesto ospitante l'evento. Infine, il quarto ed ultimo capitolo della presente ricerca esaminerà il caso rappresentativo di un evento cinematografico di portata locale: Lago Film Fest. Attraverso l'osservazione delle caratteristiche peculiari della manifestazione, delle sue potenzialità future e delle ricadute sul territorio, questo caso studio avvalorerà l'importanza e la considerazione che i festival cinematografici devono ottenere sul territorio nazionale, in qualità di promotori di sviluppo, di legittimazione culturale e di valorizzazione artistica.

Ricapitolando, l'obiettivo principale dell'intero elaborato sarà quello di indagare ed illustrare il ruolo essenziale del festival cinematografico locale nello scenario italiano della fruizione culturale.

CAPITOLO I, CONTESTO GENERALE: IL CINEMA E I FESTIVAL

Prima di analizzare con maggior accuratezza il fenomeno dei festival cinematografici locali e la loro evoluzione storica nel territorio nazionale, è fondamentale studiare il contesto generale nel quale il fenomeno stesso si inserisce: il cinema e il suo sviluppo nel rapporto con il pubblico.

1.1 La settima arte: evoluzione del fenomeno CINEMA e dell'esperienza filmica

La cinematografia costituisce un elemento relativamente nuovo, essendosi diffusa a partire dagli ultimi anni dell'Ottocento. Nonostante ciò, in poco più di un secolo ha subito un'evoluzione estremamente significativa e rapida, sia dal punto di vista tecnico, sia da quello valoriale.

Inizialmente il cinema costituiva una potente attrattiva popolare di stampo spettacolare ed esibizionistico, tendenzialmente inserita in contesti circensi e fieristici. Successivamente, esso iniziò ad acquisire fama e valore, svincolandosi dai contesti più modesti ed inserendosi anche in ambienti sociali elevati. Infatti, nel corso degli anni, il cinema ebbe un notevole sviluppo tecnico che, combinato anche ad una sua contemporanea evoluzione concettuale, gli permise di ottenere l'epiteto (e la qualità) di "settima arte". Ciò fu possibile anche grazie e soprattutto all'interesse di diversi membri del mondo intellettuale e artistico dell'epoca. Il cinema si consolidò dunque come un'arte accostata ai concetti di progresso e modernità, assumendo il valore di un nuovo linguaggio, talvolta poetico, capace di concedere allo spettatore un'esperienza unica, immersiva.

Il cinema costituisce dunque, ad oggi, il

"complesso delle attività artistiche, tecniche, industriali che concorrono alla realizzazione di spettacoli cinematografici (film) e anche l'insieme di questi, come opera complessiva, in quanto concreta espressione d'arte nel campo della fantasia

*o strumento d'informazione, di documentazione scientifica, a fini didattici, informativi, ricreativi".*³

Come si evince dalla definizione enciclopedica citata, il film rappresenta l'elemento cardine della cinematografia. Diffusosi inizialmente come prodotto di fruizione puramente visiva, il film, o più generalmente il cinema, si sottopone ancora oggi allo sguardo dello spettatore, in primo luogo, in qualità di "arte della visione"⁴. In questo senso, esso viene generato e concepito in funzione di un pubblico che vede, che osserva e si immerge in quella che viene definita come "esperienza filmica"⁵. Quest'ultima viene vissuta dallo spettatore attraverso diverse configurazioni: dalla semplice percezione visiva al processo riflessivo che ne consegue, fino al legame con l'istanza cinematografica in sé, definita dalle caratteristiche fisiche e sociali che ne costituiscono l'atmosfera. In altre parole, l'esperienza filmica può essere definita come il modo in cui l'istanza cinematografica dialoga con lo spettatore e gli permette di fruire del prodotto cinematografico.

Se si procede ad un'analisi più approfondita dei vari tratti che caratterizzano l'esperienza filmica, se ne possono trovare cinque. In primo luogo, la presenza di un mezzo, di un dispositivo che, dal punto di vista pratico, rende possibile la visione del film ed è un elemento indispensabile per la fruizione dello stesso. In altre parole, per partecipare alla visione di un film è necessario tutto quell'apparato fisico e tecnologico che ne permette la proiezione.⁶ Secondariamente, un'altra peculiarità dell'esperienza riguarda la percezione dell'immagine filmica, l'elemento primordiale che costituisce il prodotto cinematografico. Configurandosi come una porzione della realtà che ci circonda, reinterpretata tramite l'occhio della cinepresa, l'immagine filmica è l'elemento indispensabile per la fruizione dell'esperienza, in quanto quest'ultima è al principio un'esperienza visiva.⁷ In terzo luogo, è fondamentale la presenza di un osservatore-

³ Cit. Enciclopedia online Treccani "cinema" <https://www.treccani.it/enciclopedia/cinema>

⁴ Cit. Angelo Moscariello, *Breviario di estetica del cinema*, Milano, Mimesis, 2011, p.15.

⁵ Cit. Francesco Casetti, *L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*, Yale, 2007, p.1.

⁶ Francesco Casetti, *L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*, Yale, 2007, p.6.

⁷ *Ibidem*.

sperimentatore dell'esperienza, il cosiddetto "soggetto scopico"⁸. Quest'ultimo percepisce gli stimoli che l'istanza cinematografica offre tramite la sollecitazione dei propri recettori sensoriali destinati a percezioni visive e uditive; più semplicemente, lo spettatore fruisce di un prodotto audiovisivo. Successivamente, consolidatasi come un'esperienza collettiva - quella della sala - l'esperienza filmica istituisce un luogo di incontro sociale, comunitario. Gli spettatori diventano in questo contesto un'entità organica unica, quella del pubblico, in quanto aderiscono ad una serie di norme e comportamenti che favoriscono la fruizione del film. Infine, trattandosi di un'esperienza tendenzialmente onerosa, si presuppone che lo spettatore compia l'azione di acquistare un biglietto per poter fruire del prodotto cinematografico: in altre parole, il fruitore acquista l'esperienza del cinema.⁹

Analizzare il concetto di esperienza filmica è utile per riuscire a comprendere quali siano le basi del rapporto e del dialogo che intercorrono tra istanza cinematografica e spettatore. Tuttavia, questa relazione si presta a descrivere principalmente lo scenario più classico e tradizionale del cinema, ossia quello imprescindibilmente legato alla sala cinematografica. In realtà, risulta evidente come le modalità di visione di un film siano mutate nel corso degli anni: se un tempo parevano essere delineate da caratteristiche rigide e stabili, nel presente sembrano assumere forme più fluide.

L'utilizzo di *devices* portatili e i nuovi ambienti di fruizione stanno indubbiamente trasformando le caratteristiche di visione tradizionali: essi stanno dunque distruggendo l'entità e il valore classici del cinema, o semplicemente ne stanno adattando i caratteri all'evoluzione socioculturale e tecnologica odierna? Interrogarsi sul concetto di esperienza filmica costituisce quindi anche un mezzo per conoscere meglio l'effetto dei nuovi media sulla cinematografia tradizionale.

Quando il cinema si sradica dalla sua essenza originale ed esce dalla sala per migrare su dispositivi portatili come PC e *smartphones*, si verifica un processo noto come

⁸ Cit. Francesco Casetti, *L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*, Yale, 2007, p.7

⁹ Francesco Casetti, *L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*, Yale, 2007, p.7.

“rilocalizzazione del cinema”¹⁰, per cui l’esperienza di visione si estende anche al di fuori dei contesti originari. Attraverso una rievocazione mentale dell’idea di cinema dettata dalle nostre abitudini e dalla nostra memoria, tendiamo a ripristinare le caratteristiche della sala e dell’esperienza cinematografica in altri ambienti.¹¹ Quando guardiamo un film nella nostra casa, compiamo una serie di semplicissime azioni utili a ricreare l’atmosfera ideale per la visione; spegniamo le luci, ci sistemiamo sui divani, ci concentriamo sullo schermo della proiezione, a volte prepariamo degli snack: tutti questi accorgimenti derivano dall’idea di cinema che risiede nelle nostre menti.

Il fenomeno della rilocalizzazione evidenzia come il cinema tenti di adattarsi ai processi socio-tecnologici odierni al fine di proteggere e conservare, per quanto possibile, la sua essenza originaria.

Esiste tuttavia un ulteriore fondamentale processo che il cinema deve affrontare, quello noto con il termine di “espansione”.¹² La diffusione repentina dei nuovi media e più in generale l’avvento del digitale hanno ampliato il ventaglio di opportunità che il cinema può cogliere. Innanzitutto, l’innovazione tecnologica ha garantito nuove potenzialità espressive e la possibilità per ogni individuo di creare personalmente un prodotto simil-cinematografico: l’utilizzo di dispositivi tecnologici a costi relativamente contenuti quali videocamere e *smartphones* ha infatti permesso lo sviluppo di una “creatività diffusa”.¹³ In questo modo il cinema si introduce nella quotidianità delle persone, assumendo una natura più spiccatamente individuale. L’interconnessione che caratterizza l’insieme dei media ha garantito la frequente fusione tra gli stessi in funzione di nuove espressività artistiche e tecnologiche. Il cinema esce dai suoi confini più tradizionali e si fonde a specificità più moderne, appartenenti a forme di comunicazione diverse, dalla tv ai videogiochi, da internet agli *smartphones*, ecc.

¹⁰ Cit. Francesco Casetti, *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015, p.37

¹¹ Francesco Casetti, *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015, p.49

¹² *Ivi*, pp. 159,160.

¹³ Cit. Francesco Casetti, *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015, p. 161.

Anche la nascita di blog e forum cinematografici costituisce un esempio di espansione del cinema, così come la cosiddetta “produzione dal basso”¹⁴, in cui prodotti mediali realizzati da amatoriali che si collocano ben al di fuori dell'industria cinematografica, vengono diffusi su piattaforme quali *vimeo* e *youtube*; ugualmente appartengono alle produzioni dal basso i *recuts*, i *mash-up*, i *fake trailers* e via dicendo, per lo più creati dai *fandom*.¹⁵

Da citare infine sono le operazioni di *transmedia storytelling*, in cui elementi narrativi si propagano sistematicamente su diversi canali di comunicazione e distribuzione, al fine di creare un'esperienza di intrattenimento evoluta, omogenea. Un esempio utile a comprendere il processo di narrazione transmediale è offerto dalla serie “*Assassin's creed*”, nata come una saga di videogiochi che si è ampliata nel corso degli anni assimilando numerosi romanzi, fumetti, cortometraggi e lungometraggi.

Esistono tuttavia diverse implicazioni diametralmente opposte ai benefici della rilocalizzazione e dell'espansione del cinema. Innanzitutto, benché attraverso la rilocalizzazione il cinema tenti di preservare le caratteristiche tradizionali, è inevitabile che il pullulare dei nuovi schermi di visione minacci lo statuto dell'esperienza filmica: l'atto della visione si fa più labile, si rischia di confondere il prodotto prettamente cinematografico con altri prodotti mediali. Nondimeno, la disseminazione di immagini con cui veniamo costantemente bombardati nel quotidiano tende ad assuefarci a modelli standardizzati, per cui ci risulta più difficile essere colpiti e meravigliati di fronte a stimoli visivi esterni. Infine, la moltiplicazione degli schermi e la connessione persistente alla rete consentono a diversi contenuti di rimbalzare su più dispositivi, anche su scala globale, e talvolta di trasformarsi.

Dove si colloca dunque il cinema, nella miriade di prodotti mediali che coesistono nella nostra realtà? Sicuramente ciò che emerge evidente da questo breve approfondimento è

¹⁴ Cit. Francesco Casetti, *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015, p. 167.

¹⁵ Francesco Casetti, *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015, pp. 166, 167.

che il cinema possieda una natura dinamica, essendo capace di valicare i propri confini, pur tentando di mantenere vive le sue caratteristiche primarie. Ma per non soccombere alla diffusione dei nuovi media e dei nuovi dispositivi non basta migrare al di fuori della sala e adattarsi a nuove possibilità di fruizione, non è sufficiente sopravvivere passivamente ai mutamenti esterni.

Si rende piuttosto necessario un processo di riaffermazione del cinema e del suo statuto. Esistono in questo senso delle strategie sociali e cerimoniali, in realtà già mature, ma ricche di prospettive di elaborazione: i festival cinematografici. Attraverso questi eventi, il cinema si autocelebra nella sua dimensione artistica, spettacolare e di scoperta, stimola e risveglia l'interesse del pubblico e della critica e contemporaneamente contribuisce a promuovere lo sviluppo locale.

1.2 Nozione ed evoluzione dei festival cinematografici in Italia

Per comprendere tutte le sfaccettature che costituiscono il concetto di festival cinematografico, è fondamentale ripercorrerne le tappe storiche in Italia ed enunciare le caratteristiche peculiari. La locuzione polirematica "film festival" suscita diverse immagini simboliche nelle nostre menti. *Star system, red carpets*, paparazzi, proiezioni colossali contribuiscono a costituire quel complesso immaginario che fonde l'essenza della celebrazione filmica e dello stile con il senso d'appartenenza ad una comunità, quella cinematografica. I festival del cinema assumono dunque diversi ruoli: sono fonte di potere e prestigio, poiché offrono la notorietà a film e registi, sono eventi d'intrattenimento, ma sono anche occasioni conviviali di rilevanza per l'intera società, offrendo essi un ambiente di scambio sociale e culturale molto stimolante. Di conseguenza, dare una definizione concisa, chiusa e statica di cosa sia esattamente il festival del cinema può risultare complesso e talvolta fuorviante. Essendo questo genere di manifestazione un'entità dinamica, possono esserne chiarite solo le prerogative più classiche e generali, tenendo ben presente che ogni festival ha la sua storia, i suoi valori,

le sue finalità etc.¹⁶ Possiamo quindi convenire che il festival è un evento periodico, reiterato regolarmente e tendenzialmente caratterizzato da una demarcazione spazio-temporale ben definita. Le sue funzioni primarie sono quelle della divulgazione culturale e della promozione, che garantiscono maggiore visibilità a prodotti cinematografici talvolta sconosciuti, ma non per questo meno meritevoli. Generalmente il festival è inserito in una cornice esclusiva che ne esalta da un lato l'atmosfera conviviale, in cui pubblico e artista si incontrano, dall'altro la componente culturale. Quest'ultima garantisce la capacità di veicolare anche e soprattutto i prodotti che si collocano al di fuori della distribuzione commerciale.¹⁷

I tratti che concorrono a definire la nozione odierna di festival cinematografico derivano da una storia contaminata da molteplici fattori socioculturali. L'Europa e in primis l'Italia contribuiscono ad animare ed ispirare la nascita e la diffusione in tutto il mondo dei festival cinematografici.

Tra la fine degli anni '20 e i primi anni '30, l'industria cinematografica americana consolida il proprio primato globale, beneficiando tra l'altro della transizione al sonoro. Le industrie europee tendono invece ad orientare la propria produzione e distribuzione internamente. Qui, l'atmosfera politico-diplomatica diventa negli anni sempre più instabile, fino a culminare nello scoppio della Seconda Guerra mondiale. Le varie industrie filmiche delle nazioni europee ne subiscono dunque il contraccolpo, garantendo di fatto il pieno potere agli Stati Uniti. Ma è nel secondo dopoguerra che il fenomeno dei festival cinematografici conosce la sua prima fase di prosperità e fama internazionale, proponendo un nuovo espediente per sottrarre la supremazia cinematografica all'America: attraverso la rappresentazione del cinema come un'arte ricca di fondamenti estetici, non più come una semplice merce d'intrattenimento. I festival diventano dunque

¹⁶ M. de Valck, B. Kredell, S. Loist, *Film Festivals History, Theory, Method, Practice*, Routledge, 2016, pp.1,2.

¹⁷ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, introduzione.

dei luoghi alternativi d' esposizione, che celebrano pienamente l'essenza artistica del cinema.¹⁸

Approfondiamo ulteriormente l'itinerario storico delle rassegne cinematografiche, soffermandoci sul caso italiano. Tale percorso, si può suddividere in quattro macro-tappe.

1.2.1 Esperimenti ed esposizioni universali

La prima fase fa riferimento alle primordiali sperimentazioni di concorsi cinematografici diffuse negli anni del muto e considerate piuttosto delle strategie di esplorazione, con lo scopo di comprendere le opportunità di cui l'esordiente industria del cinema si faceva portatrice. Questi esperimenti si collocano all'interno del fenomeno delle esposizioni universali, installazioni temporanee in cui vengono promosse e spettacolarizzate le merci e le ultime tecnologie.¹⁹ Tali esposizioni concorrono a "magnificare" i beni in esposizione, fornendoli di un'aura fino ad allora insolita: le merci vengono messe in mostra, celebrate, caricate di un valore simbolico e affettivo, costruendo una sorta di "mitologia positiva del progresso"²⁰.

La creazione e successiva diffusione del cinematografo risponde perfettamente alle necessità della società moderna. Già negli ultimissimi anni dell'Ottocento, il nuovo mezzo entra a far parte dell'ensemble delle grandi esposizioni, seppur inizialmente in funzione scenografica.²¹

Nel 1900 la grande esposizione di Parigi fa del cinema la sua massima attrattiva, seguita dall'Esposizione Internazionale d'Arte Decorativa di Torino, che dedicherà un intero padiglione al nuovo strumento. Si diffondono così i primi concorsi nell'ambito delle

¹⁸ M. de Valck, B. Kredell, S. Loist, *Film Festivals History, Theory, Method, Practice*, Routledge, 2016, pp.101-103.

¹⁹ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 1.1

²⁰ Cit. D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 1.1

²¹ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 1.1

grandi esposizioni europee, volti ad attestare le potenzialità della cinematografia e ad ottenerne il riconoscimento come forma di intrattenimento degna anche dell'alta borghesia. Torino e Milano stimolano l'iniziativa di diverse città italiane, tra cui Palermo, Genova, Roma e Firenze, in cui si organizzano delle vere e proprie esibizioni di pellicole, consolidando una prima forma di industria cinematografica italiana.²² Lo scoppio della Prima Guerra Mondiale sancisce la sospensione delle rassegne; parallelamente, l'incursione nel mercato di produzioni francesi, tedesche e americane, inasprisce ulteriormente la crisi della cinematografia nazionale.²³

Solo nella seconda metà degli anni '20 il governo di Mussolini tenta un approccio di rilancio del cinema, cogliendone le potenzialità come mezzo di propaganda.

1.2.2 La prima era veneziana

Nel 1932 viene istituita a Venezia la "Prima esposizione internazionale d'Arte Cinematografica" su iniziativa di Giuseppe Volpi, Conte di Misurata e neopresidente della Biennale. Conscio di dover rinnovare l'interesse verso la città lagunare, Volpi integra l'offerta culturale, già ben radicata, alla mondanità, al fine di attrarre visitatori attraverso eventi esclusivi e di grande richiamo. La componente economica dell'intuizione di Volpi appare dunque evidente: i fattori che inducono la creazione della prima Mostra del Cinema di Venezia sono infatti riconducibili prevalentemente ad interessi turistici e commerciali.²⁴ Nonostante la preminenza di questi fattori, l'evento sancisce anche un importante traguardo per il cinema dal punto di vista artistico: si tratta infatti di un primissimo fondamentale riconoscimento di valore estetico da parte di un'istituzione culturale. L'ingresso del cinema nelle manifestazioni artistiche della Biennale consacra inoltre la nascita del Festival cinematografico moderno, che funge di conseguenza da archetipo per i successivi eventi, italiani e non.

²² D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book, 2.3

²³ *Ivi*, 3.

²⁴ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book, 4.2.

La presentazione di film esclusivamente in versione integrale, privi di tagli e censure, l'atmosfera di mondanità, la capacità, attraverso il pubblico, di valutare ed influenzare il risultato economico del prodotto cinematografico e la presenza delle autorità e di divi internazionali, sono alcune delle novità fondamentali introdotte dalla kermesse veneziana, che diventano ben presto delle consuetudini. Di pari passo al consolidamento del valore artistico della mostra e dei suoi contenuti, si concretizza anche il suo ruolo virtuoso a livello industriale. Durante il festival, infatti, i diversi operatori cinematografici e i maggiori esponenti della nascente industria si incontrano, discutono, stringono accordi commerciali.²⁵

Il dibattito critico sull'artisticità del cinema si rinvigorisce nel corso degli anni '30. La circolazione delle traduzioni dei saggi cinematografici sovietici e l'elogio di alcuni autorevoli giornalisti giocano un ruolo fondamentale in questo clima di fioritura, nonostante la strada per il pieno riconoscimento artistico si prospetti ancora lunga e tortuosa.²⁶

Nel periodo successivo alle prime edizioni della Mostra di Venezia, il cinema comincia ad attirare l'interesse del regime e si rivela ben presto un mezzo ideale per promuovere l'immagine della Nazione e per mitigare la percezione della dittatura da parte dei cittadini. L'Italia compie dunque una riorganizzazione profonda della cinematografia nazionale, attraverso l'intervento diretto del governo. Quest'ultimo, da un lato controlla e gestisce intensamente la produzione nazionale, dall'altro raccoglie le varie attività cinematografiche sotto la ferrea supervisione della Direzione Generale per la Cinematografia, organismo fondato nel 1934.

Nonostante un disinteresse iniziale per la Mostra di Venezia, Mussolini ne coglie ben presto le opportunità propagandistiche. A partire dalla terza edizione, il regime fascista

²⁵ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle 5.1.4

²⁶ *Ivi*, 5.2.

comincia ad esercitare un'influenza crescente sull'evento, di cui viene sfruttato il potenziale politico e propagandistico.

Nel corso delle successive edizioni, diversi aspetti organizzativi del festival sono subordinati agli interessi del regime: cambiano i criteri di selezione dei film, di composizione della giuria, di assegnazione dei riconoscimenti. Inoltre, dopo l'alleanza italo-tedesca sul finire degli anni '30, nel tentativo di glorificare il cinema tedesco e italiano, si attuano veri e propri boicottaggi di determinate pellicole sgradite alla dittatura.²⁷

Al fine di tutelare la cinematografia europea nasce nel 1935 la Camera Internazionale del Film.²⁸ Anche se inizialmente la confederazione sembra avere l'obiettivo di coordinare la produzione internazionale europea a scapito dell'espansione americana, ben presto si rivela un ottimo espediente per favorire principalmente il cinema tedesco. Negli anni immediatamente successivi, consapevoli degli interessi politici non più così velati, Gran Bretagna e Francia si discostano nettamente dalla CIF e dalla Mostra di Venezia, fortemente condizionata dalla confederazione. Nel 1940 il festival assume addirittura un nuovo nome: "Settimana Cinematografica Italo-Germanica", segnale di una sempre più debole testimonianza culturale internazionale, a favore di un interesse limitato esclusivamente a Italia e Germania. Viene temporaneamente interrotto nel 1942.²⁹

Nel frattempo, precisamente nel 1945, su iniziativa di alcuni intellettuali e personalità di spicco della cultura italiana, nasce il Festival delle Arti di Roma, con l'obiettivo di rilanciare l'arte romana in tutte le sue maggiori declinazioni. Senza alcun dubbio, l'archetipo di festival al quale la capitale fa riferimento, è quello veneziano. Nonostante la manifestazione artistica di Roma si esaurisca nell'arco di pochi anni, a seguito anche della rinascita veneziana, essa stimola un dibattito importantissimo per la storia del

²⁷ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 6.1.

²⁸ *Ivi*, 5.1.4.

²⁹ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 6.2.

cinema, poiché rappresenta un primo stimolo alla riflessione teorica sul mezzo cinematografico.³⁰

Nell'immediato dopoguerra la vittoria della Democrazia Cristiana comporta nuovamente l'intrusione della politica nelle manifestazioni culturali e più in generale, nel mondo dello spettacolo. Si verifica un'apertura al prodotto commerciale e consumistico, caratterizzata dall'ammirazione sfrenata per gli Stati Uniti, patria della modernità, del progresso e della libertà: un esempio da emulare. La posizione filoamericana si coniuga di conseguenza anche all'ambito della cinematografia. Se da un lato si assecondano la distribuzione e la promozione dei prodotti americani, dall'altro si attua un processo di ferrea censura a danno dei prodotti nazionali, traboccanti di riflessioni sociali. In opposizione alla Democrazia Cristiana si erge il Partito Comunista Italiano, riluttante di fronte alla cultura del consumo e impegnato nella tutela della produzione cinematografica nazionale. Il PCI incoraggia un cinema socialmente impegnato, vicino al neorealismo, in cui la creatività dei cineasti stimola e coincide con le aspettative e i timori delle classi popolari. Per "consumo guidato"³¹ del film, il PCI intende dunque un approccio educativo delle masse, al fine di allontanarle dal dominio culturale della DC.³²

Le edizioni della Mostra di Venezia immediatamente successive alla fine del conflitto sono caratterizzate da un'insolita autonomia organizzativa, in cui si rinnova il legame con la cinematografia internazionale. Tuttavia, già nel 1949, il governo torna ad interferire con le libertà da poco riconquistate, con nuovi compromessi politici e intromissioni ecclesiastiche. La caratteristica saliente di questa fase di ingerenza politica nel festival è l'incondizionata accoglienza del cinema americano, in linea con la tendenza filostatunitense promulgata dal governo democristiano.

Allo stesso tempo, il carattere internazionale della manifestazione non può essere circoscritto ai prodotti occidentali d'oltreoceano; tale fattore, affiancato alla perseveranza

³⁰ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 7.1.

³¹ *Cit.* D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 7.2.

³² *Ivi*, 7.2

degli ideali di sinistra, evita l'instaurarsi di un clima completamente reazionario. La neonata concorrenza della seconda metà degli anni '40 inoltre, stimola l'internazionalizzazione e il consolidamento strutturale della Mostra di Venezia; si costituisce così una categoria di eventi periodici marginali ma connessi al festival ufficiale.³³

Nell'ottica di incrementare ulteriormente il valore artistico della manifestazione, la breve direzione di Luigi Floris Ammannati (1956-1959) attua alcune modifiche strutturali, in particolare in merito alla prassi di selezione delle pellicole, ora gestita totalmente dalla commissione della Biennale. Questo clima di timida apertura all'innovazione ha vita breve: il clima di restaurazione tra il '59 e il '60 sopprime di fatto le novità precedenti e rivela i ricatti e i compromessi politici che ancora gravano sul festival, scatenando diverse polemiche.

In questi stessi anni il panorama festivaliero italiano si arricchisce: si respira un'aria di forte eccitazione artistica, in cui si moltiplicano i festival culturali in tutta la penisola. L'incremento del benessere e la conseguente espansione del turismo di massa favoriscono soprattutto nelle località turistiche la comparsa di alcune rassegne cinematografiche che, sulle orme della mostra di Venezia, mirano ad attrarre visitatori anche nei periodi di bassa stagione. Tali manifestazioni dispongono non solo del fascino della mondanità in qualità di luoghi di villeggiatura, ma anche della possibilità di accogliere divi internazionali. La Rassegna di Taormina, ad esempio, nata nel 1955 e avvolta da un'atmosfera di assoluta mondanità, giova della presenza di personaggi del calibro di Cary Grant, Elizabeth Taylor, Sophia Loren, Robert De Niro e molti altri.³⁴

Parallelamente ai festival di impronta turistica si sviluppano quelli di genere monografico, dedicati ad un particolare argomento o ad una specifica cinematografia nazionale, al fine di approfondire i modelli connessi a tematiche territoriali o di settore.

³³ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 7.5.

³⁴ *Ivi*, 9.1.2

Ne sono un esempio il “Festival Internazionale della montagna e dell’esplorazione” di Trento e il Festival di Montecatini, specializzato nel cortometraggio, istituiti nei primi anni ’50 ed entrambi tuttora esistenti.³⁵ L’impatto culturale e artistico più intenso è tuttavia quello generato dai piccoli festival culturali della provincia: lontani dalla mondanità della kermesse veneziana, questi piccoli eventi locali si fondano sulla stretta collaborazione fra organizzatori, operatori culturali, cineasti e pubblico; di vitale importanza sono la ricerca teorica, la promozione di prodotti indipendenti, la partecipazione collettiva e la spinta alla rinascita linguistica del mezzo. Questi “antifestival”³⁶, di natura periferica e marginale, promuovono un cinema impegnato in cui il dibattito tra registi e pubblico è una caratteristica fondamentale. Accanto al confronto critico, essi assumono il ruolo di divulgatori culturali, ottenendo il supporto di diversi personaggi di spicco della cultura dell’epoca. Per la prima volta in Italia, alcuni festival cinematografici propongono pellicole di spessore, appartenenti al nuovo cinema internazionale, nonché al genere documentario, d’animazione, d’inchiesta.

Tra i molti antifestival italiani, spiccano per importanza la rassegna di Santa Margherita Ligure, prima divulgatrice europea del *novò* cinema latino-americano, e soprattutto la Mostra internazionale del cinema libero, nata a Porretta Terme nel 1960. Quest’ultima condanna fermamente la stagnazione del cinema italiano di quegli anni, debilitato dalla censura e dall’assenza di un’accurata riflessione sui problemi della società. Il mezzo per superare la crisi culturale consiste nella divulgazione delle più stimolanti cinematografie internazionali, fautrici di nuovi linguaggi e quindi capaci di generare nuove riflessioni e soprattutto una rinnovata connessione tra cinema e società. La manifestazione si colloca dunque agli antipodi dei più illustri festival nazionali, in particolare di quello veneziano, contraddistinto da sterile mondanità e da una struttura ancora troppo politicizzata. Il cinema libero viene intensamente sostenuto da intellettuali, letterati e cineasti italiani, al fine di convalidare un rinnovato legame tra settima arte e letteratura; il festival diventa

³⁵ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 9.1.

³⁶ Cit. D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 10.

così il nuovo modello da accogliere ed imitare per superare le ormai obsolete kermesse tradizionali. L'edizione del 1966 è probabilmente quella più significativa: viene abolita la premiazione e si ricorre al coinvolgimento diretto di circoli artistici, cineclub e sale d'essai, nonché di università e archivi storici.³⁷ La conformazione fortemente innovativa e le esigenze d'avanguardia che caratterizzano la Mostra di Porretta, le permettono di superare brillantemente le contestazioni del '68, diversamente da quanto accaduto a Venezia, che subirà un lento stravolgimento strutturale.

1.2.3 Anni '60 - '70: tra contestazioni e riforme

In Italia la cinematografia dei primi anni '60 risulta ancora fortemente vincolata alla produzione commerciale, incapace di sviluppare un dibattito critico condiviso dagli autori dell'epoca in maniera organica. I registi tendono piuttosto a lavorare singolarmente, sviluppando ciascuno la propria poetica, diversamente da quanto accade in Francia, dove il cinema conosce un periodo di rinnovamento diffuso noto come *Nouvelle Vague*. Per superare il generale clima di sterilità artistica che regna in tutta la penisola, un gruppo ristretto di critici che opera attraverso due importanti riviste cinematografiche, Cinemasessanta e Filmselezione, getta le basi per un primo timido tentativo di dialogo tra teoria e pratica cinematografica. L'intuizione della critica favorisce l'apertura, nel 1965, della Mostra del Cinema di Pesaro, rivendicatrice del carattere autoriale ed artistico dei registi italiani. Lo scopo del neonato festival è quello di sostenere la ricerca teorica e la diffusione di un "nuovo cinema", e, come si evince dall'Introduzione ufficiale al catalogo della prima edizione, si configura come "*un punto di riferimento per tutti coloro che vedano nel rinnovamento del cinema la sua stessa condizione di vita*"³⁸. Affianco alla competizione cinematografica vera e propria, vengono organizzati dibattiti tra autori e pubblico e diverse tavole rotonde di stampo teorico, dando vita ad un nuovo proficuo

³⁷ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 10.2

³⁸ *Cit.* Introduzione al catalogo della prima edizione della Mostra Internazionale del Nuovo Cinema di Pesaro, 1965.

approccio di analisi sul cinema. Nel corso degli anni muterà continuamente il proprio programma culturale al fine di conformarsi all'evoluzione artistica in atto nel panorama italiano ed europeo.³⁹

A questa intensa stagione di fermento culturale partecipano anche i pubblici poteri: un'inedita politica governativa collocata nel centro-sinistra e presieduta da Aldo Moro, interviene attivamente nel settore cinematografico, a favore di maggiori libertà espressive. Anche in questo caso la manifestazione veneziana ricalca le volontà del governo e sperimenta una nuova fase di rinnovamento, sotto la guida del socialista Luigi Chiarini. Il nuovo direttore accoglie le emergenti pellicole dell'est Europa, dell'Asia e del Sud America, riconoscendo la creatività di alcuni cineasti emergenti. Egli respinge il carattere mondano e si oppone all'ingerenza dell'industria, inimicandosi diversi personaggi autorevoli ed aristocratici, ma al contempo rilancia il festival a livello internazionale.⁴⁰ Così Tullio Kezich, collaboratore di Chiarini per diversi anni, descrive le iniziative del direttore:

*“Intendeva fare del Palazzo del cinema un'appendice della mostra d'arti figurative, il padiglione internazionale della produzione d'autore. La scelta radicale gli procurò l'odio delle “contesse”, allora imperanti al Lido, per l'improvviso calo del livello mondano”.*⁴¹

L'operato di Chiarini non è tuttavia sufficiente a soddisfare le aspirazioni della forza travolgente delle proteste del '68, che rivoluzioneranno i parametri del consumo culturale in tutto il Paese. Se le contestazioni avvenute alla Mostra del Nuovo Cinema di Pesaro si concludono rapidamente e in maniera proficua - riorganizzazione strutturale e rimozione di ogni forma di competizione -, la situazione a Venezia è decisamente più complessa. Secondo i manifestanti, il festival deve necessariamente compiere un processo di

³⁹ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 11.

⁴⁰ *Ivi*, 12.

⁴¹ Cit. “*Luigi Chiarini 1900 – 1975. Il film è un'arte, il cinema è un'industria*”, a cura di Orio Caldiron, Centro sperimentale di cinematografia, 2001.

autoriflessione e cambiamento, per superare l'impronta borghese e favorire un ripensamento dell'intera cultura nazionale. Dopo aver abolito concorso e premiazioni, la rassegna veneziana subisce il contraccolpo delle "Giornate del cinema italiano", organizzate dall' ANAC e dall' AACI⁴² nel 1972, allo scopo di boicottare il festival. Inizia così una fase di decadenza della Mostra, aggravata dall'ormai pregiatissimo avversario francese: il festival di Cannes.⁴³

Le contestazioni rappresentano le tendenze giovanili che animano l'Italia alla fine degli anni '60 e nel pieno degli anni '70. Le generazioni dei *baby boomer*, cresciute durante il miracolo economico, sono sempre più amareggiate dall'inefficienza delle istituzioni: infatti, la società dell'epoca millantava la facoltà di garantire ricchezza e benessere a tutti i cittadini, rivelandosi tuttavia incapace di mantenere tali promesse. Ne consegue l'assoluto rifiuto di qualsiasi valore erede del miracolo economico da parte dei giovani; questi ultimi elogiano il collettivismo e invocano una rivoluzione fondata sull'antifascismo e volta ad instaurare una controcultura.⁴⁴ Diverse istituzioni destinate alla promozione culturale si vedono dunque costrette ad effettuare una ristrutturazione profonda: tra queste, le istituzioni cinematografiche giocano un ruolo fondamentale, essendo ampiamente ispirate dalle dinamiche del Sessantotto. Così, la Mostra di Venezia, il Centro Sperimentale di Cinematografia e l'Ente Autonomo Gestione Cinema, spinti dai fermenti nazionali, attuano una serie di riforme formali che favoriscono, tra il resto, lo sviluppo di nuove correnti cinematografiche di impegno sociale. Il cosiddetto "cinema impegnato" di questi anni è estraneo alle logiche di mercato e si declina in due tendenze differenti: da una parte il "cinema politico", di stampo neorealista e progressista, dall'altra il "cinema militante", più sperimentale. Lo spirito guerrigliero di quest'ultimo dà vita ad un nuovo approccio, quello dello spettatore-critico, depositario di una nuova cinefilia e

⁴² L'ANAC è l'Associazione Nazionale Autori Cinematografici e si dedica principalmente alla critica e ai temi suggeriti dai moti studenteschi; l'AACI è l'Associazione Autori Cinematografici Italiani ed opera primariamente in difesa della categoria dei cineasti.

⁴³ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 13.4

⁴⁴ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea: il Novecento*, Laterza, 2008, pp. 339,340.

fruitore attivo e dinamico del prodotto cinematografico. I circoli culturali, in particolare i “cineclub”, che fioriscono in tutta Italia, sono i luoghi privilegiati dagli spettatori *engagés*. Sono acclamati dalla critica e dai mezzi di comunicazione dell’epoca ma, benché fungano da innovatori nel panorama culturale italiano, non riusciranno mai ad imporsi completamente, essendo circoscritti perlopiù ad ambienti elitari come le università.⁴⁵

La riforma dello statuto della Biennale giunge proprio in questi anni di fervore culturale, più precisamente nel luglio del 1973; le questioni logistiche ostacolano dunque l’allestimento della Mostra per quell’edizione. L’anno seguente, il neodirettore Giacomo Gambetti progetta una manifestazione rinnovata, in cui proiezioni e dibattiti sono disseminati in tutta Venezia e durante tutto l’anno, in una sorta di festival diffuso e permanente. Esso si trasforma quindi in epicentro culturale attivo e fecondo, un’officina di sperimentazioni artistiche, in contrasto con le tendenze mondane dei primi anni. Proprio per questo motivo, il grado di attrazione commerciale della manifestazione viene meno; così, le prestigiose imprese internazionali cominciano a privilegiare altri festival.⁴⁶

Dopo Gambetti, la direzione della Mostra passa al regista Carlo Lizzani. Quest’ultimo getta le basi per ripristinare il fascino e la rilevanza di un tempo, attraverso una formula originale che fonde due componenti essenziali: da una parte il cinema sperimentale e di ricerca, la cosiddetta “Officina veneziana”⁴⁷, dall’altra il cinema più commerciale e spettacolare. Dopo aver ripristinato il nome originale, Mostra Internazionale del Cinema di Venezia, Lizzani reintroduce il concorso a premi, ripristinando l’*appeal* originario del festival e contribuendo ad accrescere la notorietà del nuovo cinema tedesco. La formula Lizzani permette inoltre di equilibrare le necessità industriali del periodo e gli stimoli artistici più originali, assecondando i primissimi dibattiti sul cinema e sulle nuove tecnologie, sorti a partire dagli anni ’80.⁴⁸

⁴⁵ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 13.5

⁴⁶ *Ivi*, 14.2.

⁴⁷ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 14.4.

⁴⁸ *Storia della Mostra del Cinema* <<https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>>

1.2.4 Dagli anni '80 ad oggi: nuove tendenze

In questo periodo l'Italia entra nell'era del consumo di massa, in cui individualismo, massificazione delle merci e rapidità costituiscono lo spirito fondante dei cittadini dell'epoca.

L'evoluzione delle modalità di fruizione del prodotto filmico da parte dello spettatore, favorita dalla diffusione del televisore, causa un isterilimento cinematografico, con un drastico crollo del numero di sale da proiezione attive sul territorio nazionale. Secondo il Rapporto sull'Economia della cultura italiana redatto nel 1995, il numero delle sale operative è infatti dimezzato durante il decennio 1980-1990, passando da 8353 a 3293 sale.⁴⁹

L'evoluzione del rapporto tra cinema, televisione, pubblico ed istituzioni culturali ha determinato l'avvio di una fase di trasformazioni radicali per quanto riguarda gli assetti produttivi, distributivi e promozionali nel quadro della cinematografia italiana. Già nel corso degli anni '70 il ruolo della televisione all'interno delle famiglie italiane si era evoluto. Accanto ai canali pubblici, l'allora imprenditore Silvio Berlusconi introduce le TV private, rivoluzionando il carattere dell'informazione. In breve tempo i futuri Canale 5, Rete 4 e Italia 1 conquistano l'interesse degli italiani: acquistano i diritti di alcuni campionati calcistici, promuovono diversi telefilm e giocano un ruolo fondamentale nell'intrattenimento dei bambini, attraverso la trasmissione dei cartoni animati. L'intuizione di Berlusconi favorisce inoltre il perfezionamento del marketing con l'introduzione di numerosi spot pubblicitari, brevi ma efficaci, conformi al consumo massificato delle merci, sempre più diffuso sul territorio nazionale. In questo modo, la televisione commerciale si fa portatrice di nuovi ideali e valori, diffondendo gusti, influenzando la vita dei cittadini, favorendo la ricerca del godimento immediato e l'indipendenza dei singoli individui. L'individualismo e la personalizzazione del consumo

⁴⁹ C. Bodo, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980- 1990*, Associazione per l'Economia della Cultura - Presidenza del Consiglio dei Ministri, p. 641.

risultano più conformi ad un mezzo “privato” come la TV, capace di creare un contatto diretto con il telespettatore, anche grazie al coinvolgimento di “gente comune” nei programmi televisivi. La possibilità di fruire del prodotto cinematografico all’interno di un contesto domestico tramite l’home-video favorisce ulteriormente la caotica conquista della televisione, a scapito del cinema.⁵⁰ Quest’ultimo vede tramontare i privilegi dei maggiori produttori e finisce con l’essere assorbito dal settore televisivo, che lo priva essenzialmente della prerogativa della “prima visione” e dell’unicità del prodotto. Emergono tuttavia nel corso di questi anni nuove istituzioni di studio e formazione sul cinema, che assumono contemporaneamente il ruolo di centri produttivi. Le cosiddette “scuole” sorgono a Milano, Torino e Napoli e contribuiscono alla propagazione della produzione indipendente, resa possibile dall’introduzione di nuovi mezzi di ripresa più economici e leggeri. In questo contesto, i giovani cineasti nutrono un particolare interesse nei confronti del genere documentario d’inchiesta, sulla linea tematica del “cinema diretto” dei paesi anglofoni e del “cinema-vérité” francese. Coerentemente con l’evoluzione dell’assetto produttivo cinematografico, cambia anche lo scenario della critica. Si forma una nuova generazione di intellettuali che vuol comprendere e decifrare i mutamenti del consumo audiovisivo nella società italiana.⁵¹

Nonostante la rapida diffusione delle nuove tecnologie di ripresa, le manifestazioni cinematografiche veterane faticano a comprendere l’eccezionale vivacità creativa dei nuovi formati e della produzione indipendente. L’occasione, tuttavia, viene colta da organismi differenti, in particolare modo dagli enti locali, che in questi anni ottengono maggiori finanziamenti statali a seguito della riforma dell’amministrazione pubblica, agevolando l’organizzazione di attività culturali.

Il mecenatismo pubblico degli anni ’70 e ’80 favorisce dunque la proliferazione di manifestazioni cinematografiche su tutto il territorio nazionale. Queste ultime risolvono

⁵⁰ M. Gervasoni, *Storia d’Italia degli anni Ottanta: quando eravamo moderni*, Marsilio, 2010, pp.84-90.

⁵¹ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 15.

in parte la questione della distribuzione alternativa e indipendente, sostituendo numerosi cineclub e sale d'essai, ormai chiusi o destinati ad esserlo nel breve termine. La moltiplicazione di questo tipo di eventi non si traduce però necessariamente in un incremento qualitativo del settore; non è rara, infatti, la scomparsa di festival già dopo un'edizione, nel caso in cui venga meno una corretta e virtuosa politica culturale che ne assicuri la piena riuscita e la persistenza nel tempo.⁵²

Nella moltitudine di manifestazioni che fioriscono durante questo periodo, si distinguono, per la significativa programmazione, alcuni progetti culturali: il Festival Internazionale Cinema giovani di Torino, il Salso Film&Tv Festival, le Giornate del Cinema Muto di Pordenone ecc. In questo periodo subiscono uno stimolo proficuo e costruttivo anche alcuni eventi preesistenti, come ad esempio il Festival dei Popoli di Firenze.

Esaminando le caratteristiche dei suddetti festival esordienti emerge un generalizzato clima di apertura alle nuove tecnologie e alla trasversalità.

Salso Film&TV Festival, noto in un primo momento come "Giornate di Monticelli", è stata una delle prime manifestazioni a cogliere il valore della fusione tra diverse forme di prodotti audiovisivi. Già dalla prima edizione, nel '78, si osserva la natura innovativa del festival: esso analizza l'interconnessione che lega la televisione al cinema e viceversa, affiancando pellicole d'autore ad opere prettamente televisive, e attua una riscoperta dei classici. Uno degli obiettivi principali è quello di costituire un'efficace cooperazione tra cineclub e distributori indipendenti che promuovano prodotti di spessore. Contaminare diversi generi, prospettive e molteplici prodotti audiovisivi si dimostra un'ottima iniziativa. Molte opere precedentemente ignorate dalla critica emergono rapidamente, aprendo la strada anche ad autori esordienti o provenienti da mondi più originali e trasversali, come quello della videoarte o del videoclip. La manifestazione si configura dunque come una fruttuosa, seppur transitoria, fase di sperimentazioni e ricerca.⁵³

⁵² D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 15.1

⁵³ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 15.2

Nell'ambito delle contaminazioni audiovisive, va certamente citato il Festival Internazionale Cinema Giovani, sorto a Torino nel 1982 e attualmente ancora attivo. La manifestazione si contraddistingue fin da subito per l'interesse che nutre nei confronti delle nuove tendenze a sostegno del cinema indipendente e della sperimentazione linguistica. La collocazione urbana favorisce la piena riuscita del progetto: in un'area metropolitana come quella di Torino, la domanda culturale risulta infatti particolarmente estesa. La presenza di sale d'essai e cineclub e l'adesione di alcune importanti personalità accademiche del settore cinematografico, costituiscono inoltre un ideale modello collaborativo nella pianificazione dell'evento. Un ulteriore sostegno decisivo giunge dall'amministrazione pubblica: è infatti un assessore a suggerire ad un gruppo di intellettuali di allestire un festival nell'ex capitale del cinema italiano. La partecipazione dei cineclub torinesi contribuisce a conferire all'evento un carattere militante, fortemente apprezzato dalle generazioni più giovani, che si identificano a maggior ragione come il pubblico di riferimento. Le proiezioni stesse proposte dalla rassegna coincidono con una ricerca teorica basata su prodotti innovativi e sull'accoglienza di forme espressive legate all'immagine digitale. Nell'articolazione tematica del festival, "Spazio Aperto" rappresenta la sezione più affascinante dal punto di vista sperimentale, interamente dedicata a materiali audiovisivi non ancora pienamente riconosciuti dal punto di vista artistico. Per questo motivo è anche la categoria più rappresentativa della manifestazione che diventa, per i cineasti, un ottimo trampolino di lancio, capace di conferire visibilità e rilevanza nel panorama cinematografico nazionale. Nel corso degli anni, il festival Cinema Giovani si dimostra perfettamente in grado di adattarsi all'evoluzione tecnologica e al conseguente mutamento del panorama mediale. Anche dopo la scomparsa della sezione "Spazio Aperto", inevitabile dopo l'assestamento del fenomeno "digitale", il festival continua a mantenerne i caratteri peculiari semplicemente declinandoli in altre categorie.⁵⁴ L'attuale Torino Film Fest conserva il dinamismo e le ambizioni di un tempo e tuttora si impegna a far (ri)scoprire il cerimoniale della fruizione comunitaria,

⁵⁴ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 15.3

unificando e stimolando gli spettatori, celebrando “*il potere del cinema di unirci e ispirarci*”.⁵⁵

A partire dalla seconda metà degli anni '80, grazie alla diffusione degli apparati elettronici, aumentano in maniera esponenziale i registi amatoriali e indipendenti. Allo stesso modo, cresce ulteriormente il numero delle rassegne cinematografiche specializzate in medio- e cortometraggi e più in generale, in produzione video. Un ruolo fondamentale in questo contesto di crescita va assegnato alle amministrazioni locali che sono portate ad investire maggiori risorse, non esclusivamente per favorire la divulgazione culturale, ma anche e soprattutto per promuovere un'immagine positiva del territorio. Capita tuttavia non di rado, che gli eventi di questo genere vengano progettati con faciloneria, in maniera dilettantistica, e che quindi risultino inefficaci nella promozione delle opere cinematografiche; la maggior parte di questi festival arrangiati in fretta e furia si esaurisce nel corso di poche edizioni. In questo vastissimo panorama di sviluppo degli anni '80 e '90 emergono comunque anche alcune realtà di grande valore, in grado di sviluppare un primo dibattito critico e fecondo in merito alla qualità artistica delle nuove forme audiovisive. Alcune di queste manifestazioni riescono addirittura ad anticipare la mostra di Venezia nell'aprire le porte alla creatività del video. Festival come *Filmmaker di Milano*, *Anteprima di Bellaria* e i già citati *Salso&TV* e *Torino Film*, esplorano l'universo del digitale quando ancora in laguna non se ne riconosce completamente la qualità artistica.⁵⁶

Nel frattempo, proprio a Venezia cambia nuovamente la direzione della Mostra: il timone torna nelle mani di Gian Luigi Rondi. Egli procede ad una timida serie di riforme, componendo una giuria nettamente autoriale e presieduta da Bernardo Bertolucci. Con Rondi la manifestazione conserva complessivamente un ruolo di prestigio e torna a sollecitare l'interesse dell'industria hollywoodiana. Ma gli anni successivi si dimostrano ben altro che semplici e lineari: si susseguono infatti un altalenarsi di direttori artistici, con

⁵⁵ Cit. *Torino Film Fest* <<https://www.torinofilmfest.org/it/chi-siamo/>>

⁵⁶ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 15.5

visioni non sempre completamente congruenti agli interessi esterni. Il successore di Rondi Guglielmo Biraghi detiene il mandato per cinque anni, istituisce nuove sezioni tematiche e nutre un interesse particolare nei confronti della cinematografia meno convenzionale. Gillo Pontecorvo intende ripristinare il divismo di un tempo pur mantenendo un forte carattere di innovazione: introduce infatti una nuova fortunata categoria, Finestra sulle immagini, che si presenta come una brillante officina di sperimentazioni che giocano sul terreno più evoluto dell'audiovisivo. Felice Laudadio sostiene un'aspra lotta contro la lenta burocrazia della Biennale e tenta di attuare un mercato apposito al fianco della rassegna, in grado di sostenere la distribuzione cinematografica. Laudadio si vede tuttavia costretto a rinunciare al proprio incarico dopo soli due anni. Al suo posto subentra Alberto Barbera, che dopo aver guidato il Festival internazionale cinema giovani di Torino, giunge in laguna con l'intento di esplorare il cinema contemporaneo in tutte le sue forme, sostenendo sia gli autori già affermati, sia i registi esordienti. Anche la sua direzione si distingue per la valorizzazione di opere innovative, creative ed originali, con la nuova categoria in concorso Cinema del Presente. Il ribaltamento della situazione politica italiana e il trionfo del centrodestra ostacolano però l'operato di Barbera, che viene ben presto allontanato dall'allora ministro dei Beni Culturali Giuliano Urbani. Anche la successiva direzione, presieduta da Moritz de Hadeln, ha vita breve. Finalmente, con Marco Muller, il cui mandato sarà uno dei più longevi della Mostra, la situazione inizia a ristabilirsi: a lui spetta il compito di restaurare l'immagine del festival, ormai guastata dal generale clima di incoerenza dirigenziale. Muller amplia ulteriormente la sezione "Biraghiana" Orizzonti, rendendola un epicentro internazionale di sperimentazioni cinematografiche. Grazie ad un accordo con la pubblica amministrazione di Venezia, ottiene i fondi per un completo rinnovamento e riallestimento degli apparati fisici dell'area, compresi la Sala Grande del Palazzo del Cinema e il tragitto dall'Excelsior al Casinò. Conclusasi l'era Muller nel 2011, il timone torna nelle mani di Barbera, che si adopera per riqualificare ulteriormente le strutture ed ampliare i progetti correlati alla Mostra. Significativi in questo senso sono la ristrutturazione della Sala Stampa e della Sala Darsena, la realizzazione della nuova Sala

Casinò e l'introduzione del Venice Production Bridge, atto ad offrire supporto ai professionisti e a favorire le attività commerciali affiliate alla manifestazione.⁵⁷

Ripercorrere le tappe della storia dei festival cinematografici italiani fornisce un'idea su quali siano le origini socioculturali che ne animano e influenzano incessantemente nascita, diffusione e talvolta decadenza. I festival hanno esercitato un'influenza senza eguali sulla crescita culturale della penisola, sia perché promotori di nuove espressioni artistiche, sia perché fautori della valorizzazione delle economie locali. Pur essendo entità con connotati esclusivi e precisi, tali manifestazioni si configurano come organismi dinamici, multiformi e necessariamente malleabili. Per sopravvivere devono infatti adattarsi al contesto da cui traggono origine, anch'esso in costante evoluzione. Così come mutano le strutture economiche, sociali e tecnologiche di un determinato territorio, così variano anche gli assetti e gli obiettivi degli eventi che vi nascono.

Per quanto il panorama italiano dei festival del cinema risulti un insieme estremamente eterogeneo di esperienze, esiste un sostanziale *fil rouge* che le unisce profondamente. Il rituale collettivo rappresenta infatti, cent'anni fa come oggi, l'elemento chiave alla base del festival. Visione del film, dibattito, scambio di idee e intima partecipazione dello spettatore, soggetto attivo nelle testimonianze della settima arte, costituiscono le regole del rituale. Quest'ultimo ritrae l'unicità e la vitalità del prodotto festival, nella miriade di attività legate alla divulgazione della cinematografia.⁵⁸

⁵⁷ *Storia della Mostra del Cinema* <<https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>>

⁵⁸ D. Ongaro, *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle, 16.3

CAPITOLO II, IL FESTIVAL: TRA PROCESSI PRODUTTIVI E PROGETTUALITÀ DINAMICHE

Come è ampiamente emerso dal capitolo precedente, dare una definizione esaustiva e invariabile del fenomeno festival cinematografico, risulta estremamente complicato, talvolta riduttivo. Le declinazioni che questo genere di manifestazione può assumere sono infatti molteplici. Basti pensare che nel 2010 gli esperti contavano sul territorio globale oltre 3500 festival del cinema riconosciuti come operativi⁵⁹, ognuno con le proprie peculiarità, un numero destinato ad aumentare ulteriormente negli anni successivi. In questa vasta e dinamica compagine di eventi sono inclusi sia i maggiori festival internazionali, che giocano un ruolo fondamentale nell'industria filmica mondiale, sia le minori iniziative di carattere regionale o locale, che orientano le proprie programmazioni ad un pubblico geograficamente e/o tematicamente circoscritto. I festival del cinema vanno interpretati come organismi dinamici e ibridi, contaminazioni di arte, cultura, economia, identità e tecnologia.⁶⁰ In quanto tali, indipendentemente dalla loro dimensione e dalla loro risonanza mediatica, necessitano di progettualità vitali e in costante evoluzione, che richiedono consapevolezza, criterio e abilità ben precise. In altre parole, il carattere di unicità che contraddistingue ogni manifestazione cinematografica di carattere festivaliero implica l'esigenza di predisporre un progetto organizzativo conforme al contesto dell'evento. Un festival di fama internazionale, dotato di un rilevante impatto mediatico, richiederà un'équipe specializzata e un carico gestionale considerevole. Anche una rassegna locale, tuttavia, pur necessitando di sforzi minori, va gestita sapientemente e coerentemente alle esigenze del quadro socioculturale, economico e territoriale di cui fa parte.⁶¹

⁵⁹ C. Rüling, J.S. Pedersen, *Film festival research from an organizational studies perspective*, in *Scandinavian Journal of Management*, September 2010, p.318.

⁶⁰ *Ivi*, pp.319-321.

⁶¹ A. Carù, S. Salvemini, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, EGEA, 2011, pp. 144, 145.

2.1 Il project management degli eventi culturali

Ogni evento culturale presenta caratteristiche uniche, condizionate da fattori dinamici, talvolta intangibili e svincolati da qualsiasi logica deterministica, quale ad esempio l'instabilità finanziaria. Per questo motivo, non esiste un modello di management standard da attribuire uniformemente a tutte le manifestazioni. Eppure, l'attivazione e l'esecuzione di un evento necessitano di una gestione progettuale basata anche su strumenti logici. L'obiettivo è quello di raggiungere un equilibrio tra il carattere di dinamismo e variabilità dell'evento e alcune logiche proprie del *project management*, declinate al mondo delle manifestazioni culturali.⁶²

In questo senso, è necessario istituire un piano strategico costituito da diversi processi che contribuiscono all'organizzazione dell'evento.

PROCESSI NELL'ORGANIZZAZIONE DELL'EVENTO
Innesco del progetto
Ideazione ed elaborazione creativa del <i>concept</i> e dei contenuti
Pianificazione, programmazione e attivazione del progetto
Processi produttivi / esecutivi di conduzione progettuale
Processi di fruizione
Monitoraggio e controllo
Supporto e servizio
Comunicazione e gestione degli <i>stakeholders</i>
Valutazione
Chiusura

Figura 1: *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, p.90

⁶² L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.89.

Ogni manifestazione culturale segue un comune ciclo di vita, costituito da sei diverse fasi che comprendono i processi sopra citati e i cui risultati definiscono le peculiarità di ogni singolo evento.



Figura 2: management delle istituzioni artistiche e culturali, p.148

Prima di procedere con l'approfondimento sulle varie fasi della progettazione strategica, vale la pena considerare una componente che potremmo definire archeologica: qual è cioè l'origine primordiale di un evento? Da quale contesto scaturisce?

Analizzare lo scenario all'origine degli eventi culturali significa innanzitutto interrogarsi sullo spirito, sulla memoria e sull'identità di un territorio, al fine di scovare e comprendere le entità che esercitano su quest'ultimo un'influenza, diretta o indiretta. Gli eventi culturali sono il frutto di creatività e sperimentazione, e contemporaneamente il risultato dei bisogni sociali che caratterizzano la nostra epoca. L'etimologia stessa del termine "evento" ne esplicita i caratteri intrinseci: il senso della dinamicità e della mutazione, anch'essi elementi appartenenti alla società contemporanea. Gli eventi valorizzano la comunità e le culture, plasmandone il senso di appartenenza ad elementi spaziali e temporali, a luoghi e tempi precisi.

2.1.1 Innesco progettuale e ideazione

Il processo di realizzazione di un evento culturale, nel nostro caso di un festival cinematografico, presuppone una serie di elementi di innesco, che sono alla base di un'impostazione strategicamente efficace del progetto.

Innanzitutto, è fondamentale comprendere quali siano le esigenze che danno spunto alla pianificazione di un evento: per quale motivo viene progettato? All'interno di un determinato territorio o contesto, i soggetti che lo popolano, privati o pubblici, alleandosi o meno, possono esprimere delle necessità, dei bisogni, e possono esercitare delle pressioni affinché ad essi venga data una risposta soddisfacente. Le esigenze possono essere di varia natura, possono cioè derivare da aspirazioni legate a tematiche e interessi differenti: possono avere valenza artistico-culturale o scientifica, possono essere direttamente connessi a prospettive territoriali, possono ambire al profitto o alla coesione sociale ecc.⁶³

Come emergerà chiaramente nei prossimi paragrafi e capitoli, l'organizzazione di un evento prevede il coinvolgimento di un significativo numero di risorse. Per questo motivo è necessario stabilire delle direttive specifiche che costituiscano lo statuto del piano di lavoro. Sotto l'aspetto della *governance*, è inoltre fondamentale individuare la natura giuridica e l'orientamento dell'organismo prescelto per l'organizzazione dell'evento, poiché essi generano delle implicazioni significative proprio a livello gestionale. La persona giuridica o fisica⁶⁴ che fornisce un'idea originale e stimolante per lo sviluppo di un evento non è infatti necessariamente specializzata nel settore, ma anzi, potrebbe appartenere ad un ente pubblico o privato, o provenire dall'ambito assistenziale.⁶⁵ Gli itinerari percorribili in questo scenario sono molteplici: talvolta si ricorre all'affidamento

⁶³ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.103,104.

⁶⁴ persona giuridica: ente unitario riconosciuto dall'ordinamento come un soggetto di diritto autonomo, ossia dotato di capacità giuridica distinta da quelle delle persone fisiche che la costituiscono, insieme all'elemento patrimoniale.

⁶⁵ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, p. 16.

del progetto ad un'impresa privata competente tramite gare d'appalto, oppure si cerca il sostegno in associazioni e fondazioni del territorio, di carattere non profit.

La fase ideativa si concretizza nel momento in cui vengono dichiarati obiettivi e scopo dell'evento, fortemente interconnessi. Proprio la missione rappresenta uno dei fattori di maggior rilevanza nello sviluppo del *concept* progettuale, poiché rappresenta da una parte il leitmotiv dell'intera pianificazione, dall'altra proclama l'identità e i valori dell'organizzatore.⁶⁶

Pianificare un evento culturale dovrebbe comportare l'individuazione di una serie di obiettivi che si affiancano alla missione e che contribuiscono al suo compimento. Individuare e definire tali obiettivi permette agli organizzatori o al manager dell'evento di predisporre in maniera efficace il progetto, senza distogliere lo sguardo e l'attenzione dalla meta conclusiva. Secondo i principi del management pubblicati dall'economista Peter Drucker, gli obiettivi, in qualsiasi contesto imprenditoriale, devono idealmente soddisfare dei criteri appartenenti al cosiddetto modello SMART. Devono dunque essere:

* *Specific* - definiscono chiaramente ciò che viene perseguito?

* *Measurable* - sono quantificabili?

* *Attainable* - sono accessibili?

* *Realistic* - sono realisticamente raggiungibili?

* *Time-based* - sono temporalizzabili, definiti cioè in funzione del tempo?⁶⁷

Il sistema SMART fornisce le linee guida per impostare obiettivi validi, adatti all'evento ed usufruibili in maniera strategica in azioni di marketing.

⁶⁶ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, p.20.

⁶⁷ K. Lawlor, M. Hornyak, *Smart goals, How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes*, in *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, volume 39, 2012, p.259.

Esiste poi un terzo fattore strategico fondamentale, fortemente connesso a missione e obiettivi: la portata dell'evento. Definire la dimensione e la collocazione fisica di quest'ultimo fornisce infatti i presupposti per una valutazione del contesto socioculturale, politico ed economico che ospita l'evento stesso. Attraverso questo processo di indagine, si ottengono alcuni dati essenziali per delineare le attività di marketing e le campagne promozionali connesse alla manifestazione.⁶⁸

Vale dunque la pena approfondire in quale modo il contesto condizioni, anche in maniera significativa, un progetto di evento culturale. Il quadro va esaminato su due differenti livelli: macro e micro. In relazione al macro-ambiente, vanno presi in esame tutti gli elementi che influenzano un'area geografica tendenzialmente estesa, se posta in contrapposizione all'ambiente micro, più circoscritto e prossimale al progetto in incubazione. Le variabili del macro-ambiente riguardano infatti fenomeni che non hanno legami diretti e mirati con il singolo evento, bensì fanno riferimento ad aspetti sociali, culturali, economici, politici, legislativi, ambientali e tecnologici su scala nazionale o sovranazionale, dunque aventi carattere abbastanza generico.⁶⁹ Tra questi, nello specifico di impatto culturale nazionale, possiamo ad esempio citare la LEGGE 14 novembre 2016, n. 220 in Disciplina del cinema e dell'audiovisivo, in cui

*La Repubblica, in attuazione degli articoli [...] della Costituzione e nel quadro dei principi stabiliti [...] dal Trattato sul funzionamento dell'Unione europea e dalla Convenzione Unesco [...] promuove e sostiene il cinema e l'audiovisivo, [...] detta i principi fondamentali dell'intervento pubblico a sostegno dell'audiovisivo e del cinema [...] e provvede alla riforma, al riassetto e alla razionalizzazione della normativa in materia di tutela dei minori nel settore cinematografico, di promozione delle opere europee da parte dei fornitori di servizi di media audiovisivi, nonché di rapporti di lavoro nel settore.*⁷⁰

⁶⁸ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.103,104.

⁶⁹ *Ivi*, p. 108.

⁷⁰ *Cit.* LEGGE 14 novembre 2016, n. 220. *Disciplina del cinema e dell'audiovisivo* (16G00233), Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana.

Tale legge disciplina a livello nazionale il settore cinematografico e audiovisivo, con effetti anche sull'organizzazione di eventi finalizzati alla promozione del cinema. Sul piano socioculturale invece, possono risultare estremamente interessanti e utili i dati sulle abitudini di acquisto dei cittadini, sui loro hobbies e sui loro stili di vita, sul sistema dei valori ecc. Per quanto riguarda l'indagine relativa al micro-ambiente, vengono osservati elementi appartenenti al contesto più strettamente correlato allo svolgimento dell'evento. Diverse componenti vanno tenute in considerazione per garantire la comprensione del quadro topico e la successiva progettazione ad esso pertinente. In primo luogo, va analizzata la sfera politico-istituzionale del territorio, poiché è doveroso conoscere le normative regionali vigenti in materia di eventi, ma anche la propensione locale alla cultura ed eventuali programmi attivi di sviluppo locale. Successivamente, va indagato l'aspetto socioeconomico della località, che fornisce informazioni utili sulla popolazione e sulle relative attitudini economiche. Un altro fattore fondamentale di analisi riguarda poi l'ambito dei servizi pubblici e delle infrastrutture, atto ad individuare una *location* ideale per la manifestazione, nonché a determinare l'accessibilità e la mobilità della zona. Infine, saper cogliere le vocazioni del territorio dal punto di vista artistico-culturale, fornisce suggerimenti giovevoli all'ideazione di un *concept* efficace e idoneo al contesto.⁷¹

L'osservazione di tutti questi elementi non è tuttavia sufficiente a fornire un'esaustiva mappatura del contesto: per proseguire con le scelte progettuali, è infatti opportuno approfondire altri parametri. Nel momento in cui si predilige un determinato settore culturale come caposaldo di un evento, si incorre inevitabilmente in ulteriori regolamentazioni e procedure operative ad esso connesse. Nel caso di un festival cinematografico, vanno affrontate le dinamiche settoriali in attinenza con il cinema *lato sensu* (normative ecc.); va approfondita l'arena competitiva, quindi i soggetti attivi nell'area in cui si decide di operare, compresa ovviamente la concorrenza; e infine va

⁷¹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp.108.109.

padroneggiata la cosiddetta *lex mercatoria*, che comprende tutte le consuetudini intrinseche e implicite del settore (cinematografico, in questo caso).⁷²

In relazione al contesto e al management di un evento culturale, è fondamentale comprendere il ruolo e le differenti prospettive dei cosiddetti *stakeholders*. Questi ultimi sono dei portatori di interesse che contribuiscono in diversi modi e su diversi livelli allo sviluppo di un *concept* e all'implementazione della manifestazione in questione. Gli *stakeholders* vengono infatti identificati come quei soggetti che nutrono un particolare interesse nei confronti dell'evento e dei suoi risultati e che influenzano o viceversa sono influenzati dall'evento stesso. L'insieme di relazioni che si vengono a creare in questo contesto, dà origine ad un vero e proprio network di interazioni tra soggetti con molteplici interessi. Per questo motivo è importante identificare, differenziare e categorizzare gli attori, instaurare un coinvolgimento costruttivo ed intrattenere un efficace flusso comunicativo fra le parti. Comprendere i diversi punti di vista degli *stakeholders* e rispondere ai loro interessi garantirà all'organizzatore una migliore gestione del sistema collaborativo, funzionale al successo dell'evento. Generalmente, i portatori di interesse si suddividono in due gruppi principali: *stakeholders* primari e *stakeholders* secondari. I primi rappresentano la chiave della sopravvivenza dell'evento, in quanto costituiscono un contratto o una relazione formalizzata con l'organizzatore, esercitando su esso pressioni dirette; sono compresi collaboratori, dipendenti, volontari, tirocinanti, membri del team, fornitori, eventuali committenti, beneficiari e spettatori ecc. I secondari invece, possono influenzare la pianificazione di un evento, ma non sono necessari per la sua sopravvivenza, tendendo piuttosto a condizionare i comportamenti a lungo termine all'interno dell'organizzazione; tra questi, la pubblica amministrazione, la comunità locale, i media, le organizzazioni turistiche ecc.⁷³

Coinvolgere efficacemente diversi *stakeholders* rappresenta per l'organizzatore un'opportunità di cooperazione, di ridimensionamento degli impatti negativi e di supporto per lo sviluppo di coesione e responsabilità sociale.

⁷² L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 108,109.

⁷³ M. Van Niekerk, D. Getz, *The identification and differentiation of festival stakeholders*, *Event Management*, 2016, Vol. 20, pp. 419-431.

Un ulteriore ma indispensabile elemento da definire nel processo ideativo riguarda il “sistema di offerta”, il complesso apparato di attività, servizi, oggetti ed esperienze fruibili all’interno dell’evento. In base all’entità e alla missione della manifestazione, vanno definite le attività dominanti, che rappresentano il cuore dell’intero progetto culturale; le attività “satellite”, che forniscono un valore addizionale e offrono la possibilità di ampliare l’audience; le attività collaterali, che comprendono prestazioni e servizi accessori volti ad ottimizzare l’esperienza del pubblico fruitore.⁷⁴

In sede di conclusione della fase ideativa, si prendono in considerazione degli ulteriori approfondimenti sulle caratteristiche principali e sulle logiche gestionali dell’evento che si vogliono creare, prima di procedere con l’attivazione vera e propria del progetto.

2.1.2 La fase di attivazione

Una volta terminata l’attività creativa di definizione dei contenuti e degli aspetti strategici, ha inizio la fase di attivazione, indispensabile per porre le basi della pianificazione vera e propria. Fondamentalmente, l’attivazione consiste nell’analizzare e determinare l’effettiva attuabilità dell’intero progetto organizzativo, considerate le risorse disponibili e le relative tempistiche di acquisizione. Nello specifico, il processo di validazione del piano di lavoro prende in considerazione diversi elementi: la validità dell’intero progetto in termini di contenuti e di output creativi; l’analisi dei rischi potenziali connessi all’evento, al fine di anticipare e predisporre misure precauzionali che possano prevenire eventuali ostacoli e/o responsabilità dell’organizzatore; la verifica della realizzabilità dell’evento dal punto di vista organizzativo-logistico ed economico-finanziario. Al termine di questo procedimento valutativo, vengono selezionate le più adatte strategie di azione, attuate le prime attività operative e viene redatta la documentazione di progetto.⁷⁵

Il primo step riguarda, come anticipato, la verifica della legittimità e della qualità dei contenuti, degli scopi e della visione dell’evento, al fine di individuare eventuali criticità o fattori di convenienza ancora non esplicitati. Esistono diversi approcci analitici per

⁷⁴ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 121.

⁷⁵ *Ivi*, p. 123.

verificare la credibilità dell'idea-progetto. Risulta particolarmente efficace porsi innanzitutto delle domande che ripercorrono l'origine e la maturazione del progetto, con lo scopo di valutarne la coerenza e porne in evidenza i valori essenziali. È poi consuetudine impiegare uno strumento tipico della progettazione strategica, noto come *SWOT analysis*. Esso prende in esame forze e debolezze del piano di lavoro, intese come componenti interne all'organizzazione, ed opportunità e minacce, elementi esterni ma potenzialmente impattanti.⁷⁶

Un aspetto da considerare con estrema attenzione, sia nel caso di eventi di rilievo nazionale, sia in quello di manifestazioni minori, riguarda l'analisi e la gestione dei rischi. Occorre attuare un brainstorming generale per individuare tutti i possibili pericoli connessi all'evento e alla sua organizzazione; questi vanno poi soppesati ed eventualmente, ove possibile, affrontati con misure idonee e correttive. In questo contesto, l'ideazione di un piano alternativo da attuare nel caso di concretizzazione dei rischi, risulta necessario alla buona riuscita del progetto, anche in caso di emergenza. I rischi si possono suddividere in rischi esterni, tendenzialmente imprevedibili e difficili da gestire, e rischi interni, provenienti da fattori endogeni all'organizzazione, più agevolmente risolvibili. Tra le potenziali minacce che possono indicativamente verificarsi nell'ambito degli eventi culturali, si possono citare: maltempo, eventuali incidenti che coinvolgono dipendenti, incendi, disfunzione delle attrezzature, carenza di finanziamenti, mancate autorizzazioni, difficoltà nel reperire risorse, etc.⁷⁷

Il passo successivo coincide con l'analisi dell'attuabilità organizzativa del progetto; dal punto di vista operativo, tale analisi consiste nel valutare e rispondere ad una serie di esigenze organizzative, tecnico-allestitive, logistiche, comunicative e di marketing, che rappresentano l'incipit allo sviluppo pratico e concreto dell'evento. Tra le esigenze che risultano essere maggiormente determinanti per la realizzabilità progettuale, si segnalano: l'individuazione di una *location* e di una data, il reperimento di attrezzature e risorse umane, la disponibilità di forniture, l'osservanza di standard di sicurezza e di sostenibilità

⁷⁶ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp.124,125.

⁷⁷ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, pp. 44,45.

ambientale, la garanzia di accessibilità e mobilità, la concessione di specifiche autorizzazioni, l'attuazione di strategie comunicative e politiche di marketing etc.⁷⁸

Per quanto riguarda la scelta della *location*, è fondamentale verificare la compatibilità e la possibilità d'uso degli spazi e dei luoghi predisposti dal contesto di riferimento. Con il termine "*location*" si indica sostanzialmente la localizzazione generica di un evento, il luogo in cui quest'ultimo si svolge. Per "*venue*" si intende invece la sede precisa e circoscritta che ospita l'evento, che può essere sia una struttura predisposta, adibita ad ospitare spettacoli, mostre o competizioni, sia un "*site*", cioè uno spazio aperto e da strutturare appositamente. Scegliere *location* e sede di un evento va oltre la semplice ricerca di un'area in cui distribuire la folla di spettatori: assicurarsi uno spazio appropriato è infatti di primaria importanza al fine di ottenere il successo complessivo dell'evento. Nel selezionare un luogo adatto allo svolgimento di una manifestazione culturale è necessario tenere in considerazione alcuni elementi:

- dimensione e capienza: le valutazioni sullo spazio devono considerare le necessità dello staff, delle performance artistiche e/o spettacolari, dell'equipaggiamento tecnico e in generale della capienza del pubblico e l'eventuale quantità disponibile di posti a sedere;
- strutture, servizi e funzionalità: sono vitali per la valutazione di fattibilità, poiché rappresentano alcuni requisiti di allestimento e praticità; vi si possono includere disponibilità di tecnologie di informazione e di comunicazione, connettività, dispositivi dell'audiovisivo, ma anche presenza di servizi igienici, strutture di *food and beverage*, servizi di primo soccorso ecc.
- visibilità, centralità e attrattività complessiva: assumono un ruolo centrale perché forniscono potenziali vantaggi al progetto in termini di promozione e attrazione. La visibilità di cui gode intrinsecamente una *location* può garantire un supporto addizionale, soprattutto nel caso in cui si debbano affrontare limitazioni finanziarie nell'ambito della campagna pubblicitaria dell'evento; la centralità si lega alla prossimità e alla disponibilità di servizi e strutture ricettive o di trasporto, come aeroporti, stazioni di treni e autobus, che facilitano il raggiungimento della location. Nel caso in cui l'evento fosse connesso ad

⁷⁸ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp.127-129.

altre attrazioni o altri servizi attigui (siti storici, di intrattenimento o centri commerciali), ne risulterebbe un ventaglio d'offerta più ampio e accattivante, anche nel caso in cui la cooperazione tra l'evento in questione e le attrazioni limitrofe non risultasse formalmente riconosciuta;

- economicità: è un fattore fondamentale, che influisce particolarmente nel caso di progetti a budget limitato; da segnalare che alcuni spazi possono essere concessi anche in forma gratuita;

- storia e immagine: possono impattare positivamente o negativamente la reputazione di un luogo, esercitando un ritorno d'immagine sull'evento, derivante dalla sua fama;

- altri fattori: sono legati al gusto, allo stile e alla visione dell'evento e degli organizzatori, al comfort e alla fruibilità, ma anche alle esigenze dei vari *stakeholders*.⁷⁹

Prima di stabilire in maniera definitiva la sede di un evento è necessario effettuare delle perlustrazioni, al fine di ottenere tutte le informazioni utili a valutare l'idoneità degli spazi, nonché la loro adattabilità alle esigenze dell'evento stesso. Vanno quindi realizzate delle planimetrie e un *facility report*, documento tecnico che include l'elenco dei servizi e delle dotazioni fruibili all'interno dello spazio preso in esame, compresi i termini d'utilizzo.

Un processo complementare e integrativo della scelta della *location*, è la definizione delle tempistiche dell'evento, vale a dire la sua collocazione temporale e la sua durata. Determinare il timing preciso della manifestazione rappresenta un passo fondamentale nella fase preliminare di pianificazione ed esige perciò particolare attenzione.⁸⁰ Definire ed esaminare il target di riferimento, le attività programmate, la disponibilità degli spazi e le preferenze/esigenze degli organizzatori, contribuisce ad individuare una data adeguata; se ad esempio la manifestazione si svolgesse all'aperto, sarebbe opportuno prediligere il periodo estivo o primaverile, per garantire maggiore comfort al pubblico e scongiurare eventuali fenomeni atmosferici avversi. Onde evitare di collocare l'evento in concomitanza di altri competitors, è necessario esaminare approfonditamente anche il calendario, evitando di far coincidere la manifestazione con altri festeggiamenti,

⁷⁹ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, pp. 20,21.

⁸⁰ *Ibidem*.

ricorrenze, celebrazioni o competizioni locali o nazionali. Infine, per garantire una pianificazione efficace, è importante assicurarsi di avere a disposizione il tempo sufficiente per svolgere tutte le attività necessarie.⁸¹

Lo studio di fattibilità nel campo della progettazione culturale prevede anche un'analisi di natura economico-finanziaria. Quest'ultima si focalizza generalmente sulla valutazione della capacità dell'evento di raggiungere il bilanciamento tra costi e ricavi (*break-even-point*) e tra entrate e uscite (disponibilità di liquidità), tali da garantire l'attuazione del progetto, nonché gli obiettivi e la meta finale dello stesso. Per compiere quest'analisi è innanzitutto necessario redigere un budget provvisorio, che quantifichi a grandi linee i vari costi dell'evento, al fine di definirne il rilievo economico in termini di spesa. Di conseguenza, è indispensabile disporre di una certa quantità di proventi, finalizzati alla copertura degli oneri sostenuti e anch'essi calcolati su base provvisoria. Nell'ambito del management degli eventi culturali, è sempre più diffuso il modello di *fundraising* misto, che consiste nel garantire all'organizzatore diverse tipologie di fondi, pubblici e privati, che si sommano alle fonti di natura commerciale, legate cioè direttamente alle prestazioni fornite dall'evento.⁸²

In base all'orientamento del budget, un evento può essere finalizzato al profitto, volto al raggiungimento del *break-even-point* (punto di equilibrio fra costi e ricavi), o finanziato, caratterizzato cioè dalla presenza di un finanziatore che sovvenziona integralmente l'evento. Tra le diverse configurazioni di ricavo di una manifestazione culturale sono compresi i finanziamenti derivanti da enti pubblici, quali UE, enti statali, regioni, province, comuni eccetera, quelli derivanti da fondi privati, tramite sponsorizzazioni di aziende e fondazioni bancarie, e quelli erogati da soggetti no-profit o da singole persone tramite l'attività di *crowdfunding*; infine, rientrano nei ricavi anche le fonti di carattere commerciale, conseguibili attraverso la vendita, da parte dell'evento, di titoli di ingresso, abbonamenti, merchandising etc. Nel caso di finanziamenti provenienti da fonti pubbliche, esistono diverse procedure per ottenere la liquidazione. Gli organizzatori

⁸¹ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, p. 21.

⁸² L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 137.

dell'evento possono partecipare a bandi di gara appositamente creati dalle istituzioni o possono fare richiesta diretta all'ente pubblico, il quale, sulla base dei valori locali e della loro compatibilità con l'iniziativa presentata, potrà decidere se accettare o meno la proposta. Un'ulteriore opzione di sostegno pubblico è rappresentata dal patrocinio, un appoggio simbolico e un riconoscimento da parte dell'istituzione nei confronti di iniziative di soggetti terzi, considerate meritorie. In quest'ultima fattispecie, il sostegno può essere a titolo oneroso, quando l'amministrazione pubblica contribuisce attivamente tramite finanziamenti o concessioni d'uso, o a titolo non oneroso.⁸³

Per quanto riguarda invece le fonti private, un ruolo fondamentale è giocato dalla sponsorizzazione. Tale fattispecie negoziale consiste nell'offerta di un supporto finanziario (o tecnico) da parte di un'impresa verso un particolare evento a cui assocerà il proprio nome, al fine di ottenere un ritorno favorevole in termini di notorietà e immagine, beneficiando delle attività comunicazionali dell'evento stesso.⁸⁴

Sempre nel contesto delle fonti private, un nuovo e popolare mezzo per finanziare progetti culturali è rappresentato dal *crowdfunding*. Quest'ultimo consiste nel rivolgere un appello ad un pubblico particolarmente ampio per l'approvvigionamento di risorse finanziarie, al fine di supportare lo sviluppo di un determinato progetto. Il fenomeno del *crowdfunding* si è sviluppato in particolare negli ultimi decenni, beneficiando della diffusione di piattaforme web appositamente create. Alcune raccolte funzionano sfruttando il modello *reward crowdfunding*, che, di fatto, premia il donatore con una ricompensa non monetaria; altre invece operano nell'ottica della libera donazione.⁸⁵

Il fine dell'analisi di fattibilità dal punto di vista economico-finanziario è quello di decretare o meno la facoltà del progetto di svolgersi e di sostenersi economicamente e monetariamente.

Al termine delle varie analisi inerenti alla realizzabilità dell'evento, si entra nel cuore dell'organizzazione progettuale. Sulla base dei risultati ottenuti dalle valutazioni di

⁸³ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 137-139.

⁸⁴ *Ivi*, p. 139-142.

⁸⁵ C. Handke, C. Dalla Chiesa, *The art of crowdfunding arts and innovation: the cultural economic perspective*, 2021, Rotterdam, pp. 2-5.

fattibilità del progetto, vengono definite le diverse azioni strategiche da mettere in atto, comprese quelle produttive e organizzative.

La prima attività fondamentale per garantire processi decisionali congrui ed efficienti all'interno dell'organizzazione consiste nel definire la *governance* del progetto. Quest'ultima, infatti, oltre a fornire l'insieme di principi, regolamenti e prassi inerenti alla gestione del progetto, consiste anche nella definizione del soggetto titolare del progetto, con relativi doveri e responsabilità.⁸⁶

In secondo luogo, vanno delineate le strategie da adottare nei rapporti con altri soggetti, sotto forma di alleanze o *partnerships*. In base al grado di partecipazione alla progettazione, i partenariati possono essere classificati in partnership interne, caratterizzate da un intenso coinvolgimento dei soggetti, o partnership esterne, costituite da collaborazioni di minore portata.⁸⁷

In merito alle diverse strategie operative da attuare in questa fase, emerge anche la necessità di organizzare il layout e l'allestimento della *location* prescelta. Per procedere alla fase di pianificazione è infatti fondamentale definire la struttura, l'organizzazione e la disposizione degli spazi adibiti allo svolgimento dell'evento. Tenzialmente, il layout di una manifestazione culturale prevede un'area di ingresso e di accoglienza dell'utenza, un'area adibita alla collocazione del pubblico e il relativo percorso per raggiungerla, una zona impiegata per l'esecuzione dell'evento, un'area riservata a particolari servizi accessori e, infine, le zone preposte al transito e alle uscite di emergenza. Lo step successivo consiste nell'allestimento degli spazi, ovvero nella predisposizione di tutte le installazioni e le attrezzature necessarie. In particolare, nell'ambito dei festival cinematografici che si svolgono all'aperto, vanno collocati o definiti: maxischermi, impianti audio e video, apparecchiature varie e dotazione tecnica, zona di regia, sistemi di allacciamento di acqua, gas, energia elettrica, punti di raccolta dei rifiuti etc. Ognuno di questi impianti va implementato seguendo rigorosamente gli standard di sicurezza e le necessità esecutive, precedentemente stabilite secondo i requisiti

⁸⁶ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.145.

⁸⁷ *Ivi*, pp. 145-147.

contrattuali. Ulteriori elementi da predisporre nella fase di allestimento riguardano i parcheggi, le eventuali strutture adibite a spazi informativi, i servizi igienici, le aree ristoro, la rete wireless, la segnaletica. Proprio quest'ultima assume un ruolo fondamentale nel garantire l'orientamento dell'utenza e del team. Sotto questo aspetto è inoltre indispensabile progettare un disegno di gestione della mobilità di individui e materiali. La completa accessibilità alla *location* dell'evento è infatti un requisito fondamentale. Dal punto di vista logistico, vanno garantiti gli accessi ai fornitori e agli addetti all'allestimento, vanno gestiti i flussi dei visitatori ed eventualmente, in casi specifici, vanno stabilite, previa autorizzazione, delle limitazioni al traffico. Per assicurare invece l'accessibilità degli utenti visitatori, è importante definire il layout tenendo conto dell'inclusività. Si deve cioè garantire l'accesso e la completa fruibilità dell'evento alle persone con disabilità, nell'ottica dell'inclusione sociale.⁸⁸ A tal proposito, di seguito sono segnalate e riassunte le specifiche che designano un ambiente come accessibile o meno per persone con disabilità motoria, gentilmente fornite dal progetto *Riviera del Brenta Inclusiva*, iniziativa di *Disability Friendly*:

AMBIENTE ACCESSIBILE AUTONOMAMENTE

- pendenza inferiore o uguale al 5%;
- pavimentazione che non presenta dislivelli in prossimità dei giunti di connessione, tale da poter essere equiparata ad una superficie liscia, e in buono stato di conservazione.

AMBIENTE ACCESSIBILE CON AUSILIO

- pendenza superiore al 5% e inferiore o uguale al 14%, tale da permettere alla persona su sedia a rotelle di percorrerla, se in presenza di un aiuto o con carrozzina elettrica;
- pavimentazione che presenta dislivelli inferiori a 2,5 cm in prossimità dei giunti di connessione, tali da poter essere superati da sedia a rotelle, e in buono stato di conservazione;

AMBIENTE NON ACCESSIBILE

- pendenza superiore al 14%;

⁸⁸ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 149-154.

- pavimentazione che presenta dislivelli superiori a 2,5 cm in prossimità dei giunti di connessione, tali da non poter essere superati da sedia a rotelle o, anche se inferiore, in cattivo stato di conservazione;⁸⁹

Negli atti conclusivi della fase di attivazione e durante quella di pianificazione, è utile redigere il cosiddetto documento di progetto. Poiché l'organizzazione di un evento culturale è un processo complesso e dinamico, è infatti importante tenere traccia di tutti gli stadi di sviluppo del progetto, che dovranno essere forniti a tutti i membri dello staff.⁹⁰

2.1.3 La pianificazione: core progettuale

Al termine delle varie attività strategiche svolte in fase di attivazione, il progetto entra nel vivo della pianificazione dell'evento, che sarà intensiva e dettagliata. Tale pianificazione include la definizione di un piano economico-finanziario preciso, la composizione delle varie attività operative, comprese le relative tempistiche e scadenze, lo sviluppo di strategie legate alla gestione delle risorse, umane e tecniche, e del marketing etc. In altre parole, essa deve contenere tutti gli elementi, i processi e le azioni che sono necessarie al compimento del progetto.⁹¹

Considerato il carattere dinamico e vitale degli eventi culturali in generale, è importante che la pianificazione, seppur dettagliata, non risulti esageratamente rigida e oppressiva. Come abbiamo appurato precedentemente infatti, è verosimile che si verifichino delle circostanze per cui sarebbe opportuno attuare adattamenti in corsa o modifiche, anche sostanziali, al progetto, ad esempio per fronteggiare dei rischi.

Il *project planning* si compone di una serie di disegni produttivi interconnessi, ciascuno dei quali dedicato ad una specifica sfera organizzativa fondamentale. Il piano tecnico riguarda la progettazione delle mansioni più strettamente tecniche ed ingegneristiche,

⁸⁹ Elaborazione e riassunto di: LEGGE 9 gennaio 1989, n. 13, DECRETO MINISTERIALE 14 giugno 1989 n. 236, DECRETO del Ministero per i beni e le attività culturali 28 marzo 2008, forniti da *Riviera del Brenta Inclusiva*, iniziativa di *Disability Friendly*.

⁹⁰ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp.156,157.

⁹¹ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, p.19.

quali ad esempio gli allestimenti e le prove tecniche (audio e video); il piano logistico è destinato a regolare il trasporto di risorse materiali e umane e l'accoglienza dei visitatori; il piano marketing è finalizzato ad identificare i target mediante l'analisi di mercato; quello delle *burocracies* riguarda gli aspetti burocratici, legati cioè alla contrattualistica, alle normative, alle autorizzazioni eccetera; il piano della comunicazione è legato alla promozione dell'evento ed infine, quello di *fundraising* riguarda le attività di ricerca e di raccolta dei fondi.⁹²

Affinché la pianificazione funzioni in tutte le sue declinazioni produttive, è importante che le informazioni e i contenuti del progetto siano chiari e resi disponibili all'équipe. Per questo motivo va realizzato un archivio di progetto che contenga tutti i dati e i materiali che riguardano l'evento e la sua strutturazione. Tale archivio contiene ad esempio il documento di progetto, l'elenco dei soggetti partecipanti e i rispettivi indirizzi e contatti, le planimetrie e le bozze di allestimento, i documenti burocratici, i modelli di budget, materiali vari per la promozione etc.⁹³

Una volta stabiliti i vari piani produttivi del progetto, si procede con la suddivisione delle varie attività in specifiche azioni esecutive, secondo uno schema analitico. Questa scomposizione del progetto permette di classificare tutte le diverse fasi operative, tenendo conto dei costi e soprattutto dei tempi necessari a completarle. Si tratta dunque di realizzare una scala gerarchica delle varie attività progettuali, che verranno poi calendarizzate calcolando tempi e ordine di esecuzione. Il procedimento può essere agevolato dall'utilizzo di specifici strumenti, quali ad esempio il diagramma di Gantt.

⁹² L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 159, 160.

⁹³ *Ivi*, p. 161.

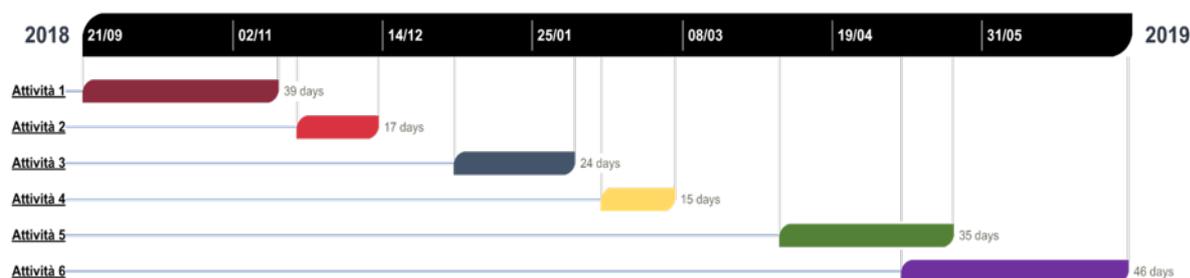


Figura 3: esempio di diagramma di Gantt semplificato

Quest'ultimo consiste in una rappresentazione grafica del calendario, generalmente utilizzata nei giorni di pianificazione preventiva, ma talvolta anche nell'imminenza dell'evento. Questa sorta di cronoprogramma colloca le date nella parte superiore del diagramma, mentre le righe sottostanti vengono utilizzate per illustrare ed indicare il tempo necessario per portare a termine ciascuna mansione. Il sistema è utile ad evidenziare l'interconnessione che vige tra i vari incarichi e permette di identificare la fattibilità temporale delle varie operazioni. Ipotizziamo ad esempio che vengano calcolati i tempi per portare a compimento il processo inerente all'assunzione e la formazione delle risorse umane; in base allo schema e alle attività correlate, può comparire l'urgenza di rivalutare le stime di durata del processo ed eventualmente di anticiparne determinate fasi, al fine di garantire il corretto svolgimento di ogni operazione di *project planning*. Un ulteriore vantaggio del sistema Gantt è quello di facilitare l'identificazione di quegli elementi della pianificazione che sono essenziali per avere risultati positivi; in altre parole, la tabella di Gantt contribuisce ad individuare gli elementi considerati di maggior priorità, quegli elementi da cui tutti gli altri sono dipendenti, al fine di ottenere uno scenario complessivo del progetto nella sua dimensione temporale.⁹⁴

Chiaramente, affinché si possano svolgere le diverse operazioni produttive di pianificazione, occorre munirsi di tutte le risorse opportune, siano esse individui o

⁹⁴ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, p.121.

materiali. Per quanto riguarda la fornitura delle risorse materiali, esistono diverse linee strategiche impiegabili a tal fine; ognuna di queste adotta un criterio differente e, per questo motivo, va valutata opportunamente prima di venire privilegiata rispetto alle altre: la risorsa può essere realizzata o prodotta direttamente dall'organizzazione, mediante lavorazione interna; può essere acquistata, riutilizzata/riciclata nell'ottica della sostenibilità, può essere noleggiata o concessa in leasing.⁹⁵

Le risorse umane costituiscono un elemento chiave dell'esperienza e della corretta fruibilità dell'evento culturale. Non solo collaborano attivamente all'organizzazione della manifestazione, ma contribuiscono anche ad assicurare la soddisfazione del cliente-visitatore. Proprio per questi motivi, è fondamentale condurre il processo di selezione e di formazione delle risorse umane con estrema accuratezza. Innanzitutto, vanno configurati i ruoli e le varie funzioni da attribuire all'interno del progetto, affinché ogni membro del team venga indirizzato efficacemente alle rispettive attività operative. Le figure professionali richieste possono essere individuate all'interno dello stesso organismo di organizzazione, oppure possono provenire da altre realtà. In qualsiasi caso, il candidato va valutato in base ad alcuni parametri riguardanti, ad esempio, le *skills* professionali e personali, l'affidabilità e le esperienze pregresse, la disponibilità e la flessibilità etc.⁹⁶

Al di là delle figure professionali strettamente qualificate, con cui tendenzialmente si formalizzano dei termini contrattuali specifici, esistono altre risorse di innegabile valore, soprattutto nel contesto degli eventi: i volontari. Questi ultimi rappresentano una fondamentale risorsa nell'implementazione delle manifestazioni culturali, in particolar modo dei festival; possono infatti assumere diversi ruoli all'interno dei team di lavoro. Poiché non godono di un contratto formalizzato, è essenziale comprendere le motivazioni, i valori e le prospettive che li ispirano e li guidano, al fine di garantire loro un riconoscimento o una ricompensa, che, seppur non monetaria, riesca a gratificarne l'operato. I volontari devono svolgere un percorso di istruzione, responsabilizzazione e

⁹⁵ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 165.

⁹⁶ *Ivi*, p.166.

coinvolgimento attivo; inoltre, non essendo figure già completamente formate professionalmente, devono essere supervisionati e coordinati dai leader. Per garantire una partecipazione fruttuosa da parte dei volontari, è importante tenere in considerazione alcuni aspetti che, sebbene possano apparire scontati o banali, vengono talvolta trascurati: innanzitutto è opportuno trattare i volontari come dei collaboratori riconosciuti ed ascoltare i loro suggerimenti; è utile offrire loro una corretta istruzione, condividendo la missione e gli obiettivi dell'organizzazione e dell'evento a cui contribuiscono; occorre infine approfondire il *background* di ogni candidato, affinché quest'ultimo venga assegnato alla mansione più consona alla sua persona.⁹⁷

Che si tratti di volontari o di collaboratori sotto contratto formalizzato, tutti i componenti dello staff devono essere istruiti nei tempi e nei modi più appropriati. Ciascun membro del team deve ricevere informazioni sui caratteri generali dell'evento, sulla sua *mission* principale e sugli obiettivi ad essa correlati, in modo da acquisire le attitudini e lo spirito necessari a svolgere con consapevolezza i propri incarichi. Ai leader spetta il dovere di motivare e stimolare in maniera significativa lo staff, che sarà di conseguenza incentivato a fornire servizi di qualità al visitatore. Vanno poi effettuati sopralluoghi della *location* con tutti i membri del team, al fine di farli familiarizzare con l'ambiente e il contesto circostante; a tal proposito, fornire delle piantine raffiguranti la location, può agevolare la memorizzazione delle aree funzionali e delle strutture dislocate sugli spazi adibiti all'evento. Infine, dopo aver fornito tutte le informazioni specifiche inerenti ai ruoli da svolgere all'interno del team, è consuetudine tenere delle prove generali a ridosso dell'evento; in questo modo lo staff ha l'occasione di mettere in pratica le nozioni assimilate durante il percorso di formazione.⁹⁸

Generalmente, la gestione delle risorse umane prevede anche la suddivisione dello staff in diversi team operativi, ciascuno destinato ad una mansione in particolare: team artistico (attività creative), team di produzione (attività organizzative, amministrative, di marketing etc.), team tecnico e team di servizio/esecutivo (attività svolte principalmente

⁹⁷ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, p.180.

⁹⁸ *Ivi*, pp. 172-174.

durante l'evento). Il ruolo di *project manager*, coordinatore principale dell'intera pianificazione dell'evento, combacia spesso con il responsabile dei contenuti, quindi con il direttore artistico.⁹⁹

Un'ultima considerazione in merito alla gestione dello staff riguarda la sfera emotivo-relazionale. Poiché gli eventi culturali rappresentano delle realtà estremamente dinamiche, in cui numerose personalità si incontrano e interagiscono, è importante coltivare un'atmosfera fatta di armonia e fiducia reciproca. I membri del team devono cioè collaborare serenamente, in maniera costruttiva. In tal senso vengono spesso organizzate alcune attività formative di carattere ludico, al fine di instaurare lo spirito di gruppo e l'interazione benevola tra i componenti.

Il piano economico-finanziario è il documento che contiene tutti i dati economici e finanziari relativi ad un determinato progetto e funge da strumento indispensabile per valutare l'eventuale capacità di reddito e la sostenibilità finanziaria del progetto stesso. Nello specifico, il piano economico è costituito dal budget, sistema che individua i costi e i ricavi connessi all'evento. Per redigere correttamente il budget, è importante aderire ad una serie di parametri: chiarezza e leggibilità, prudenza e ponderazione, operatività. In tal senso, il piano deve contemplare dei margini d'azione sui costi e ricavi calcolati, permettendo eventuali modifiche e riparazioni. Un ulteriore principio da seguire consiste nel tenere in considerazione la correlazione con l'altro piano fondamentale: quello finanziario. Quest'ultimo, infatti, costituito dal piano di tesoreria, registra i movimenti monetari in entrata e in uscita, definendo il cosiddetto flusso di cassa o *cash flow*. Una gestione efficace del *cash flow* è necessaria per garantire la disponibilità di contanti ed evitare carenza di liquidità, circostanza non insolita nell'ambito degli eventi culturali, in cui i finanziamenti pubblici sono tendenzialmente erogati solo al termine della manifestazione.¹⁰⁰ Il piano di tesoreria ha dunque il compito di coordinare il *cash flow*, assicurando un'efficiente gestione dei movimenti di liquidità. Il piano valuta: le tempistiche di incasso dei proventi derivanti da fonti private, le tempistiche di incasso dei

⁹⁹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 168,169.

¹⁰⁰ *Ivi*, pp. 170-172.

contributi pubblici, i termini e le modalità di pagamento accordati con i fornitori, l'amministrazione del credito bancario etc.

Intimamente connesso al piano economico-finanziario è il processo di *fundraising*, che regola tutte le attività di ricerca dei finanziamenti e dei contributi che permettono l'organizzazione dell'evento.

Per garantire efficacia ed efficienza nelle diverse fasi produttive della pianificazione dell'evento, è utile effettuare delle verifiche inerenti allo sviluppo del progetto. Si tratta di attuare una sorta di monitoraggio che identifica l'effettiva evoluzione dei lavori, mettendola a confronto con quanto progettato in precedenza. Si valutano quindi le corrispondenze tra le tempistiche predette e quelle reali e l'andamento generale dei lavori, si supervisionano costantemente il budget e le sue eventuali variazioni. Occorre effettuare l'attività di monitoraggio al fine di garantire un corretto processo di produzione.¹⁰¹

Per quanto riguarda il piano tecnico, esso prevede una descrizione dettagliata di tutte le attività tecniche e di allestimento, garantendo un'armoniosa e idonea combinazione tra spazi disponibili ed esigenze creative ed esecutive. All'interno del piano tecnico sono contenute anche le prerogative di sicurezza, necessarie ad assicurare la salvaguardia e la protezione di tutti gli utenti coinvolti, siano essi membri dello staff o visitatori/ospiti.

La gestione della sicurezza implica anche l'elaborazione di un piano d'emergenza, che prevede specifici protocolli da attuare in caso d'urgenza, talvolta con la designazione di un security team apposito. Nel piano tecnico sono infine inclusi i parametri di coordinazione sullo smaltimento dei rifiuti, sullo stoccaggio dei materiali, sull'implementazione dei servizi igienici etc.¹⁰²

Una delle chiavi di successo nella pianificazione di un evento culturale consiste nella messa a punto di un piano logistico efficace e ben strutturato. Quest'ultimo riguarda il coordinamento di aspetti connessi alla regolare circolazione di staff, utenti vari e fornitori di servizi, nonché alla corretta distribuzione di beni e materiali all'interno della *location*. Considerata la complessità di tale piano, è importante affidarne la gestione a persone

¹⁰¹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 178,179.

¹⁰² *Ivi*, pp. 179-185.

qualificate, capaci di tradurre informazioni, spesso concettualmente complesse, in linee-guida e direzioni operative chiare e specifiche.¹⁰³

Il piano delle *burocracies* è indispensabile al fine di legittimare e regolarizzare lo svolgimento dell'evento ed include tutte le componenti amministrative di pianificazione. L'aspetto burocratico, relativo ad autorizzazioni e licenze, è particolarmente rilevante proprio nell'ambito delle manifestazioni culturali, che spesso si svolgono all'aperto, su suolo pubblico, e per questo motivo necessitano di numerosi permessi. Alle varie autorizzazioni e concessioni amministrative si affiancano le operazioni contrattuali, finalizzate a formalizzare i rapporti contrattuali con partner, finanziatori, lavoratori, fornitori eccetera. Infine, all'interno del piano delle *burocracies* vanno considerate anche le assicurazioni su persone e beni.¹⁰⁴

Il piano di marketing rappresenta uno degli aspetti più importanti nella fase di pianificazione, essendo esso una parte integrante della configurazione strategica del progetto dell'evento. Al fine di individuare i target di riferimento e di sistematizzare adeguatamente l'offerta, il processo di marketing prevede una serie di passaggi:

- stabilire le caratteristiche e i contenuti dell'offerta del prodotto, in questo caso l'evento culturale;
- identificare i potenziali consumatori attraverso la segmentazione di mercato;
- conoscere e assecondare i bisogni del pubblico;
- analizzare i processi di *decision-making* del consumatore;
- fissare i prezzi e il programma di vendita dei biglietti di ingresso;
- promuovere l'evento;
- valutare, al termine del processo di marketing, gli sforzi compiuti e i risultati ottenuti.

Sostanzialmente, ottimizzare e descrivere la *mission*, i valori, le finalità e le caratteristiche dell'evento è indispensabile al fine di valorizzarne il profilo agli occhi del pubblico e dei

¹⁰³ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, p. 237

¹⁰⁴ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 187-190.

vari *stakeholders*. In tal senso, ogni manifestazione culturale offre una serie di giovamenti, benefici e utilità al proprio pubblico potenziale, come ad esempio un'esperienza inedita di intrattenimento o apprendimento, l'opportunità di incontrare nuove persone e conoscere nuove realtà etc. Generalmente, coloro che partecipano ad un evento intendono il prodotto offerto come un pacchetto di benefici e opportunità diverse. Per questo motivo, quando si compie un'analisi di marketing è importante allineare le opportunità e i benefici proposti dal progetto alle necessità del pubblico. Sebbene la maggior parte dei festival culturali sia finanziata da organismi pubblici e non finalizzata al lucro, attrarre un buon numero di partecipanti e stimolare l'interesse all'interno del territorio, è l'aspettativa minima nell'organizzazione di un evento culturale.¹⁰⁵

La segmentazione del mercato consiste nella suddivisione dei potenziali consumatori in gruppi strategicamente strutturati, da cui, attraverso un'attenta analisi, verranno estrapolati bisogni e tendenze. Il passo successivo consiste nell'approfondire il processo decisionale del consumatore potenziale. In base cioè a quali criteri quest'ultimo sceglie di recarsi ad un evento? I fattori decisionali sono molteplici, e possono riguardare diversi aspetti, compresi il costo del biglietto, il rapporto qualità-prezzo dell'offerta, la presenza di servizi aggiuntivi all'interno dell'evento, quali servizi *food and beverage*, l'accessibilità, la collocazione temporale (infra-settimanale, weekend, stagione estiva), etc. Tenendo in considerazione tutti questi aspetti e il posizionamento dell'evento, nonché la sua situazione competitiva all'interno del territorio, si varano decisioni risolutive sulla determinazione dei prezzi e sul programma di vendita dei biglietti d'ingresso.¹⁰⁶

Al piano di marketing è correlata la fase di comunicazione e promozione dell'evento. Il soggetto organizzatore deve a questo punto garantire e sostenere il carattere di unicità di cui gode la sua manifestazione. Quest'ultima, infatti, per sopravvivere alla concorrenza e dimostrarsi competitiva, deve rappresentare un'opzione valida, originale ed esclusiva d'offerta, e, soprattutto, deve saperla comunicare.

Nello specifico, il piano di comunicazione di un evento culturale deve:

¹⁰⁵ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, pp. 61-63.

¹⁰⁶ *Ivi*, pp. 65-67.

- individuare gli obiettivi della promozione;
- definire la bozza del programma di comunicazione, inclusi i contenuti e i materiali fruibili a tal proposito;
- definire la strategia esecutiva del programma di comunicazione, inclusi budget, tempistiche, azioni, mezzi e destinatari;
- definire la strategia creativa, che prevede l'individuazione di nome, slogan, marchio (pittogramma o logotipo), simbolo, grafica ed immagini efficaci;
- definire le attività di comunicazione che sfruttano i media tradizionali e quelle che invece costituiscono la pubblicità mirata;
- definire le attività di comunicazione digitale (sito web dell'evento, social media, social network, *podcast*, blog etc.)¹⁰⁷

L'efficacia del piano di marketing e i risultati della campagna promozionale devono essere accuratamente monitorati, anche al fine di migliorare le performance future, nel caso di eventi che si ripetono periodicamente (ad esempio un festival a cadenza annuale).¹⁰⁸ Le valutazioni possono essere condotte somministrando questionari e sondaggi a visitatori e non, contando il numero di biglietti d'ingresso venduti, calcolando la spesa del consumatore all'interno dell'evento (presso l'eventuale area *food and beverage*, o attraverso l'acquisto di merchandising etc.), quantificando il traffico nel sito web dell'evento o l'eventuale aumento di *followers* nei profili social etc.

2.1.4 L'esecuzione e la chiusura

La fase di attuazione del progetto si compie con lo svolgimento dell'evento vero e proprio, in cui si implementano tutte le attività e le scelte stabilite durante la pianificazione. L'esecuzione prevede l'adempimento di tutti i parametri determinati in precedenza, comprese le tempistiche calcolate e la quantità prevista di risorse usufruibili, nonché il

¹⁰⁷ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 192-194.

¹⁰⁸ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, p. 66.

rispetto degli obiettivi e della *vision* prefissati in fase di ideazione. Date la complessità e la dinamicità dell'evento culturale, è importante effettuare costantemente un'attività di monitoraggio sull'andamento dello svolgimento, al fine di intercettare rapidamente eventuali problematiche e procedere con la loro risoluzione. La fase di completamento prevede la conclusione di tutti i fatti e le azioni operative relative alla manifestazione, nonché la chiusura materiale dell'intero progetto. Ciò comporta il ripristino totale della situazione precedente all'evento; dunque, concretamente, vengono svolte tutte le attività di disallestimento delle varie installazioni e di reso dei materiali. Occorre inoltre effettuare le debite chiusure amministrative e gli eventuali versamenti o compensi; infine, è essenziale redigere i rendiconti finali, indispensabili per ottenere l'erogazione dei finanziamenti stanziati all'avvio del progetto.¹⁰⁹

2.1.5 La valutazione

L'ultima fase del progetto prevede la valutazione complessiva del management rispetto al programma concordato in sede di pianificazione. Si tratta cioè di svolgere un resoconto dell'intera progettazione, che esamina l'aderenza dell'evento effettivamente tenutosi rispetto al programma pianificato. I parametri da tenere in considerazione durante la valutazione riguardano:

- la realizzazione dell'evento rispetto alla configurazione e alla materia prestabilite;
- il raggiungimento totale o parziale della *Mission* finale;
- il soddisfacimento degli interessi degli *stakeholders*;
- gli esiti economico-finanziari;
- la soddisfazione del consumatore;
- gli effetti e gli impatti sul contesto circostante;
- l'immagine dell'evento.¹¹⁰

¹⁰⁹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.195.

¹¹⁰ *Ivi*, pp. 196,197.

Trascurare gli aspetti connessi alla valutazione rappresenta una manchevolezza considerevole, poiché l'analisi critica dell'evento può fornire nuovi spunti per l'organizzazione di edizioni o eventi futuri. Al fine di raccogliere dati valutativi possono essere effettuate diverse analisi rispetto alla *customer satisfaction*, alle performance del team e alla soddisfazione degli attori di interesse coinvolti. Durante e immediatamente dopo l'evento devono cioè essere somministrati questionari e condotti sondaggi, devono tenersi interviste e *focus group* mirati, nonché specifiche riunioni con gli *stakeholders*.¹¹¹

Dopo aver approfondito l'intero percorso di progettazione e gestione degli eventi culturali, risulta evidente quanto il processo sia complesso e non particolarmente breve, anche nel caso di manifestazioni minori. Tale laboriosità si ripercuote sull'intero scenario ospitante, come analizzeremo nel prossimo capitolo, dedicato agli esiti e agli impatti degli eventi culturali sul territorio.

¹¹¹ L. Van Der Wagen, B.R. Carlos, *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005, pp.248-251.

CAPITOLO III, EFFETTI DELL'EVENTO CULTURALE: UNA RIFLESSIONE

L'approfondimento trattato nel secondo capitolo riassume il processo di progettazione degli eventi culturali, esplicitandone consuetudini e complessità organizzative. Le articolate operazioni che si svolgono durante tutto il percorso progettuale sono indispensabili al fine di assicurare il corretto funzionamento dell'evento e il suo consolidamento spazio-temporale. In un'ottica di retroazione positiva, infatti, una pianificazione efficiente e realizzata coerentemente con l'ambiente circostante favorisce implicazioni e risultati positivi al termine dell'evento; di conseguenza, esso potrà essere incentivato e riproposto per nuove progettazioni o edizioni.

In Italia, nel corso degli ultimi decenni, in particolar modo a partire dagli anni '80, sono sorte migliaia di manifestazioni culturali, tra cui anche molti festival cinematografici; nella maggior parte delle occasioni però, tali eventi scomparivano nel giro di qualche anno, talvolta addirittura dopo la prima edizione. Queste circostanze si verificavano a causa dell'assenza di consapevolezza sulle dinamiche del contesto ospitante la manifestazione, o quando non sussistevano adeguate strategie progettuali. Una pianificazione condotta con superficialità, tralasciando obiettivi e missioni, rischia di compromettere il successo dell'evento, comprese tutte le sue implicazioni positive. Infatti, lo svolgimento di una manifestazione genera degli effetti talvolta notevoli sul territorio, sia che si tratti di un avvenimento culturale locale di modesta dimensione o di un evento sportivo di grande importanza, pur con tutte le differenze tra i due casi.

Vanno dunque approfonditi tutti gli aspetti legati agli impatti degli eventi culturali; per realizzare ciò, è utile partire dal principio: cosa ci spinge a partecipare o ad organizzare tali eventi e quali effetti speriamo in questo modo di ottenere?

3.1 Il consumo di cultura e la partecipazione culturale: innesco

Semanticamente, il concetto di cultura trae origine dall'antica "*paideia*", modello pedagogico sviluppatosi nella Grecia classica, più precisamente nel V secolo a.C, quando i pensatori antichi cominciarono a delineare i caratteri delle buone pratiche per la

convivenza sociale. L'educazione e la formazione, assurgendo al valore di "*paideia*", diventarono infatti la prerogativa per l'inserimento armonioso dell'individuo nella società. Allo stesso modo, anche gli antichi Romani affidarono alla cultura il ruolo di guida, attraverso cui sfuggire alla vita contadina ed elevarsi alla partecipazione civile. Successivamente, in epoca medievale, la cultura assunse nuovi valori connessi a prospettive religiose: queste ultime volgevano prevalentemente alla contemplazione divina, allontanandosi dagli ideali antropocentrici. Fu poi nel contesto dell'Umanesimo che emerse nuovamente la centralità dell'individuo nel mondo. L'essere umano aspirava all'impegno civile, che venne fortemente valorizzato: infatti, per partecipare alla vita sociale e cittadina era necessario seguire un modello di formazione dedito allo studio e basato sulla consapevolezza del ruolo privilegiato che l'uomo aveva nel mondo. In altre parole, il pensiero umanista si fonda sull'impegno dell'uomo per l'uomo, dove l'individuo crea, inventa, si impegna in funzione dell'individuo stesso.¹¹²

Il significato di cultura si è evoluto ulteriormente nei secoli successivi, in particolar modo con gli studi antropologici, che vi hanno recentemente assegnato un nuovo valore. Il patrimonio culturale non concerne più soltanto il singolo individuo, ma appartiene ad un popolo o all'intera comunità, assumendo un senso di collettività.

Ad oggi, alla cultura vengono attribuiti principalmente due significati con caratteristiche simili. Il primo, di natura più pragmatica, considera la cultura come il patrimonio di esperienze, nozioni e consapevolezze che contribuisce alla formazione razionale ed etica dell'individuo, al fine di fornire a quest'ultimo la coscienza e la cognizione sociale. Il secondo invece, di valore antropologico, fa corrispondere la cultura alla struttura delle istituzioni politiche, economiche e sociali, nonché delle manifestazioni artistiche, scientifiche, spirituali e religiose che contraddistinguono lo sviluppo di una società in un determinato periodo storico.¹¹³

È chiaro a questo punto che la nozione di cultura, così come i suoi caratteri, principi e valori, non costituisce una realtà statica, bensì un organismo vivente e dinamico: essa si

¹¹² Enciclopedia online Treccani, "*cultura*", <https://www.treccani.it/enciclopedia/cultura/>

¹¹³ Vocabolario online Treccani, "*cultura*", <https://www.treccani.it/vocabolario/cultura/>

evolve di pari passo con la società a cui è associata, in un rapporto di influenza costante e reciproca.

Come afferma UNESCO, attualmente, nel mondo profondamente interconnesso in cui viviamo, possiamo chiaramente osservare come la cultura assuma un ruolo fondamentale proprio nella definizione delle società e nelle loro eventuali trasformazioni. Il patrimonio culturale, in tutte le sue straordinarie declinazioni, rappresenta una risorsa utile a valorizzare l'identità e la coesione all'interno delle comunità, talvolta esposte a pressioni sociali ed economiche. Parallelamente, la ricerca creativa contribuisce a costruire società multietniche, aperte ed inclusive.¹¹⁴ La creatività può essere infatti considerata come uno dei principali meccanismi propulsori delle trasformazioni culturali: ogni qualvolta una soluzione diventa obsoleta e inadeguata ai contesti circostanti, essa è chiamata in causa per risolvere o riequilibrare la situazione. Tuttavia, tale processo non coinvolge esclusivamente figure geniali. Poiché la cultura si presenta come un sistema complesso e aperto, anche le azioni creative apparentemente irrilevanti possono contribuire alle dinamiche del sistema stesso, influenzandone lo sviluppo.¹¹⁵ Patrimonio culturale e creatività rappresentano inoltre, accanto ai processi di informatizzazione e di digitalizzazione, le peculiarità essenziali per lo sviluppo delle *"knowledge societies"*. Queste società identificano la conoscenza come colonna portante dei processi economici, sociali e politici nella vita degli individui. Tuttavia, per acquisire ed applicare la conoscenza a favore dello sviluppo umano, è fondamentale conseguire le adeguate capacità nel produrre, processare e disseminare le informazioni. Ciò è stato possibile nell'ultimo secolo soprattutto grazie all'incremento delle opportunità informative, comunicative e relazionali dovute alla rivoluzione digitale. In tal modo è avvenuto il sorpasso della logica industriale a favore di un'emancipazione del sapere come risorsa per la vita individuale e collettiva. Le competenze, i saperi e le nozioni, la creatività e le relazioni, costituiscono infatti quello che viene definito come "capitale umano e intellettuale", indispensabile per ambire alla crescita del singolo e della comunità.

¹¹⁴ en.Unesco.org, <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity>

¹¹⁵ V. P. Glăveanu, *Creativity As Cultural Participation, Journal for the Theory of Social Behaviour*, Blackwell Publishing, Oxford, 2010, p. 62.

Per aspirare dunque allo sviluppo umano e alla crescita collettiva, è indispensabile che la cultura venga generata e consumata, in una sorta di circolo virtuoso: per generare cultura, è necessario contemporaneamente anche partecipare alla cultura. UNESCO definisce in tal senso la partecipazione culturale come l'insieme delle pratiche che riflettono la vita e le tradizioni degli individui, incluse le forme di consumo individuale e le attività comunitarie. Più precisamente, sono considerate pratiche di partecipazione, la presenza ad eventi rituali - come recarsi al cinema, ai concerti, alle mostre ecc. - e l'adesione ad attività culturali informali, siano esse azioni comunitarie, produzioni artistiche non professionali o attività di routine - come leggere un libro, ascoltare un CD ecc.¹¹⁶ Riassumendo, la partecipazione culturale include il consumo e la fruizione di beni ed attività culturali, così come lo svolgimento di azioni e consuetudini in maniera individuale o comunitaria; partecipare alla cultura significa quindi relazionarsi con artefatti culturali esistenti e contribuire alla loro trasformazione.

Nel corso degli ultimi decenni, la partecipazione culturale degli individui ha subito un'evoluzione, acquisendo nuovi modelli d'azione ed ampliando i propri orizzonti riflessivi. Ad oggi, infatti, il coinvolgimento culturale impiega nuove forme ibride e multidimensionali: in particolare negli ultimi vent'anni, i modelli comportamentali individuali e collettivi di consumo culturale, si sono mischiati. Tale commistione ha generato nuove pratiche di fruizione, più dinamiche e attive, non più esclusivamente relegate alle più rigide interazioni tra chi produce, soggetto attivo, e chi invece riceve, soggetto passivo.¹¹⁷

Come evidenziato precedentemente, la cultura e l'approccio dei cittadini nei confronti di quest'ultima, si sono intrecciati ai mutamenti sociali, generando nuove tendenze di consumo. Pertanto, l'evoluzione della domanda di cultura risulta conforme ai meccanismi fondamentali della società, soggetta costantemente a trasformazioni.

Tra i principali processi che negli ultimi anni hanno influenzato favorevolmente le attitudini di consumo culturale da parte dei cittadini, ricordiamo innanzitutto i mutamenti

¹¹⁶ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pp. 211,212.

¹¹⁷ *Ivi*, p.211.

della configurazione demografica nazionale. La popolazione italiana ha subito negli ultimi anni un processo di senilizzazione, per cui è salita l'età media della collettività nazionale; se nel 2002 l'indice di vecchiaia si attestava al 131,4, nel 2020 è invece del 179,3. In maniera analoga è cresciuta l'età media della popolazione, che è passata dai 41,9 anni del 2002 ai 45,7 anni nel 2020. Il fenomeno ha favorito il ripensamento del concetto stesso di anzianità: in occasione della 63esima edizione del Congresso Nazionale della SIGG, la Società italiana di Gerontologia e Geriatria, tenutasi a Roma nel 2018, viene proposto lo slittamento a 75 anni dell'età per cui si associa la definizione di "anziano". L'incremento delle aspettative di vita e il mutamento della routine e degli stili di consumo, hanno garantito agli over 65 buone condizioni di salute, integrazione e inserimento nella società e maggior accessibilità alle risorse. Tali circostanze hanno dunque reso gli odierni over 65 particolarmente aperti alle novità, maggiormente istruiti rispetto ai medesimi delle generazioni precedenti e più propensi a partecipare alla cultura, anche grazie alla più rilevante disponibilità di tempo libero.¹¹⁸

In secondo luogo, il carattere multiculturale della società odierna ha generato nuovi stimoli e sollecitazioni alle politiche culturali in Italia, soprattutto nei centri urbani. Il fenomeno migratorio e la partecipazione dell'Unione Europea al quadro di tutela e valorizzazione culturale favoriscono infatti progetti inclusivi, puntando su accoglienza, responsabilizzazione e integrazione.¹¹⁹

Con l'avvento delle nuove tecnologie e con la moltiplicazione degli scambi economico-commerciali e degli investimenti su scala globale, si rendono possibili nuove e più complesse forme di consumo e di esperienze. In tal senso, la fruizione culturale dell'epoca contemporanea, dominata dalle ICTs (*Information and Communication Technologies*), assume valori innovativi e segue nuove norme produttive, organizzative e distributive. I meccanismi di fruizione della cultura, in particolar modo nella relativa declinazione individuale, sono rivoluzionari rispetto al passato: le nuove tecnologie alterano la percezione dell'esperienza del consumo, partecipano al processo di de-localizzazione

¹¹⁸ a cura di G. Salvioli, *Quando si diventa anziani?*, Società Italiana di Gerontologia e Geriatria, dicembre 2018, <https://www.sigg.it/news-geriatria/quando-si-diventa-anziani/>

¹¹⁹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.222.

della fruizione e ne mutano le condizioni temporali. In altre parole, i new media ridisegnano i sistemi di fruizione individuale della cultura, veicolando più contenuti ed assicurando modelli partecipativi più trasversali.¹²⁰

Accanto al progresso tecnologico, la dinamicità degli stili di vita correnti e i processi di urbanizzazione contribuiscono ad alimentare la domanda di cultura dei cittadini. Le persone sono infatti sempre più propense a sperimentare forme inedite e coinvolgenti di fruizione culturale, progettate attraverso l'implementazione del digitale.

Infine, la tendenza recente ad assumere un approccio più etico rispetto al mondo circostante, favorisce comportamenti e consumi più consapevoli, volti alla salvaguardia dell'autenticità e dell'integrità del patrimonio. L'investimento esistenziale che gli individui tendono a fare attraverso la fruizione culturale è infatti sempre più propenso ad un atteggiamento sostenibile, orientato alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale e naturale,¹²¹ sia per le generazioni presenti che per quelle future.

Nella società odierna, dunque, il consumo culturale rappresenta uno dei meccanismi fondamentali dell'investimento esistenziale dei cittadini. Gli individui, infatti, attraverso l'esperienza del consumo, giungono all'arricchimento personale e ottengono gratificazione. Ed è proprio all'interno del vasto panorama del consumo culturale italiano, che si inseriscono gli eventi. Queste manifestazioni dal carattere eterogeneo costituiscono degli investimenti capaci di creare valore e di produrre effetti benevoli, se sapientemente gestiti.

Dal punto di vista del consumo, gli eventi possono essere interpretati simultaneamente su due piani differenti. Da un lato, configurandosi come ambienti di interazione in cui si soddisfano e si colgono continuamente le necessità e le opportunità socio-relazionali, gli eventi costituiscono dei rituali collettivi a cui gli individui partecipano per sentirsi parte di un gruppo sociale, ottenendo solidarietà e identità collettiva. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel caso dei giovani, stimolati a prendere parte alle manifestazioni culturali anche per lo spirito di aggregazione e di *"effervescenza"*

¹²⁰ S. Gazzelloni, *La domanda culturale in Italia: vecchie e nuove forme di comportamento*, Economia della cultura, Fascicolo II, Il Mulino, Bologna, agosto 2002, pp.198,199.

¹²¹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 223.

collettiva"¹²², nonché per il desiderio di condividere esperienze. Dall'altra parte invece, l'evento può configurarsi come un'occasione di autorealizzazione e arricchimento culturale personale.

Dopo aver preso in considerazione l'evoluzione del concetto di cultura e l'insieme dei meccanismi sociali che ne condizionano il consumo e la partecipazione, dobbiamo ora esaminare gli effetti e gli impatti che possono scaturire dagli eventi.

Assumendo il ruolo di strumenti di consumo e investimento, infatti, eventi e festival di matrice artistica e culturale conducono necessariamente a delle conseguenze di varia natura. Questo genere di manifestazioni produce infatti un insieme eterogeneo di impatti di valore culturale, sociale, economico, turistico, ambientale, politico etc. favorendo in determinati casi lo sviluppo locale.

3.1.1 Cultura ed economia: evoluzione di un rapporto proficuo

In epoca contemporanea la conoscenza e la cultura si configurano come due fondamentali strumenti di sviluppo, anche all'interno del settore economico. Ma non è sempre stato così: la logica economica del sistema produttivo industriale è stata solo di recente travolta dal potere della cultura e del sapere, configuratesi come nuove forme di valore aggiunto all'economia. In passato infatti, cultura ed economia erano identificate come due elementi in netta antitesi, in quanto la prima è per sua natura indeterminabile secondo precisi termini quantitativi ed è connessa a valori identitari e comunitari, mentre la seconda è quantificabile tramite il sistema dei prezzi ed è governata dal principio dell'interesse del singolo.¹²³ Nonostante ciò, nel corso dell'ultimo sessantennio, si sono verificati alcuni rinnovamenti di pensiero che hanno sancito la presa di coscienza del valore della cultura. Negli anni '60 e '70 in Italia è maturata la consapevolezza del pregio e della qualità del patrimonio nazionale, avvalorata dall'istituzione del Ministero per i Beni culturali, nel 1975. Il decennio successivo ha permesso di porre l'attenzione sul processo di

¹²² Cit. R. Collins, *I festival come rituali pubblici: successi, fallimenti e mediocrità*, Polis: Ricerche e studi su società e politica, XXVII, Fascicolo 1, aprile 2013, p. 14.

¹²³ G. Marchionna, *La cultura come valore aggiunto nell'economia post-industriale*, in *Post filosofie. La cultura come risorsa e le risorse della cultura*, Cacucci Editore, Bari, 2011, p. 133.

valorizzazione del patrimonio, accennando ad una prima constatazione del valore economico di quest'ultimo. Negli anni '90 il processo di valorizzazione si è affiancato a quello di fruizione, aprendo la strada a tutte le riflessioni sul ruolo della partecipazione culturale del XXI° secolo.¹²⁴

Questo mutamento di pensiero sul rapporto tra economia e cultura è dovuto a diversi fattori che possono essere riassunti come segue:

- processo di maturazione nella consapevolezza e nella comprensione dei significati e dei meccanismi delle attività produttive, che ha favorito il progresso della ricerca e lo sviluppo creativo ed innovativo, accanto a quello dell'istruzione.
- Incremento del potere d'acquisto del consumatore e sistema di auto-alimentazione del consumo culturale. Nello specifico, l'incremento della capacità produttiva dei beni industriali ha comportato la diminuzione dei prezzi degli stessi; da tale circostanza è risultato l'effetto-reddito, per cui il consumatore ha aumentato il proprio potere d'acquisto. A ciò si affianca la capacità del consumo culturale di svincolarsi dagli esiti dell'utilità marginale decrescente: la fruizione di cultura, infatti, diversamente dagli altri beni e servizi, non rispecchia propriamente il "paradigma del consumatore". Vale a dire che, tendenzialmente, l'utilità marginale relativa al consumo di cultura cresce con l'incremento del consumo stesso, partecipando ad un circolo virtuoso di auto-alimentazione. Sarebbe tuttavia errato affermare che i beni culturali potenzino e amplino le necessità di consumo esclusivamente attraverso il consumo stesso. La domanda di cultura, infatti, è influenzata anche da altri fattori, quali la quantità di tempo libero disponibile e il livello di istruzione del consumatore.
- Carattere di unicità che contraddistingue la cultura *lato sensu* e le sue declinazioni nazionali, regionali, provinciali, locali ecc. valorizzato ed enfatizzato in risposta ai processi di globalizzazione.¹²⁵

¹²⁴ C. Fuortes, *La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo*, Economia della Cultura, Fascicolo 3, dicembre 2001, pp.363, 364.

¹²⁵ G. Marchionna, *La cultura come valore aggiunto nell'economia post-industriale*, in *Post filosofie. La cultura come risorsa e le risorse della cultura*, Cacucci Editore, Bari, 2011, p. 133.

Tale evoluzione ha attribuito dunque alla cultura la qualità di risorsa collettiva e di fonte di competitività per il territorio, dopo essere stata riclassificata come bene di consumo. Con tale riqualificazione ha avuto inizio un processo di sinergia di valori, tra cultura, economia e territorio: se combinati propriamente, questi ultimi possono condurre allo sviluppo. Al fine di concretizzare tale crescita è però necessario creare le condizioni per fruire in maniera consapevole della cultura. In tal senso va arricchito il capitale umano, in modo da innestare un rapporto di reciprocità favorevole tra domanda e offerta. In altre parole, si devono accumulare consapevolezza e coscienza dei mercati culturali e dei loro meccanismi per poter attribuire il corretto valore alle esperienze legate alla cultura. Anche UNESCO ha recentemente riconosciuto la funzionalità reciproca che sussiste tra cultura ed economia. Alla Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali, tenutasi a Parigi nel 2005, l'articolo 2 comma 5 "Principio della complementarità degli aspetti economici e culturali dello sviluppo" recita infatti:

*“Considerato che la cultura rappresenta un settore essenziale dello sviluppo, gli aspetti culturali ed economici dello sviluppo stesso assumono pari importanza. Gli individui e i popoli hanno il diritto fondamentale di parteciparvi e di usufruirne”.*¹²⁶

Riassumendo, è chiaro che quanto più l'economia si focalizza sulla conoscenza e sul sapere, tanto più la cultura assume un ruolo e un peso rilevanti all'interno della società; rappresentando una risorsa comunitaria capace di stimolare innovazione, idee creative e consapevolezza, la cultura alimenta l'ottimizzazione del capitale umano.

Alla luce di quanto detto finora, approfondiamo in primo luogo gli impatti economici generati sul territorio dagli eventi culturali.

¹²⁶ UNESCO *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, Parigi, 20 Ottobre 2005, trad.

3.2 Impatti economici

In ragione della consapevolezza sulle ripercussioni generate dagli eventi sul territorio, si ritiene particolarmente rilevante l'operazione di approfondimento e valutazione degli impatti economici. Questi ultimi sono infatti fondamentali poiché favoriscono la corretta concessione di finanziamenti e risorse da parte delle istituzioni pubbliche, orientate alla trasparenza, e delle imprese private aderenti ai progetti. Chiaramente, le sole valutazioni prettamente economiche non sono sufficienti a definire adeguate politiche culturali rispetto al territorio; ciò nonostante, esse sono indispensabili per evitare dispendio di denaro e risorse.

Quali sono allora gli effetti economici frutto della progettazione e dello svolgimento di un evento culturale o di un festival? Innanzitutto, va premesso che il valore economico non fa riferimento unicamente ai proventi del progetto, bensì annette significati diversi, tra cui l'aumento dell'occupazione, lo sviluppo delle condizioni economiche locali, l'incremento degli investimenti e il potenziamento infrastrutturale, la qualificazione delle risorse umane locali, la crescita della spesa culturale, etc.¹²⁷

L'organizzazione di un evento culturale comporta l'immissione di risorse economiche all'interno di un determinato territorio, tale da generare una serie di risposte e reazioni che danno a loro volta vita ad un circolo virtuoso a cui partecipano diversi soggetti. Gli effetti generati dalla progettazione di una manifestazione culturale, possono essere classificati in tre gruppi distinti così suddivisi: effetti diretti, effetti indiretti ed effetti indotti.¹²⁸

- Gli effetti diretti sono impatti attribuibili alle spese compiute dagli organizzatori e da tutti coloro che, in un modo o nell'altro, prendono parte all'evento, compresi dunque visitatori ed accompagnatori, fornitori, partecipanti, sponsor, etc. L'insieme delle acquisizioni di risorse e servizi sostenuto dai soggetti sopracitati, genera nuovi flussi finanziari nell'area d'interesse; in questo contesto vanno prese in considerazione solo le ricadute economiche che derivano dall'esistenza dell'evento, e che quindi, in sua assenza, non si sarebbero presumibilmente verificate.

¹²⁷ G. Guerzoni, *Effettofestival: L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi-Fondazione Carispe, maggio 2008, pp. 21-23.

¹²⁸ *Ivi*, p.44

- Gli effetti indiretti costituiscono gli impatti derivanti dalle spese effettuate dalle attività direttamente coinvolte nell'organizzazione e nella sponsorizzazione dell'evento, le quali rivolgono la propria domanda ai fornitori (siano essi fornitori di servizi, risorse, personale o finanziari), generando un meccanismo di riproduzione di input intermedi, che a loro volta distribuiranno un nuovo cerchio di effetti diretti stimolando l'economia del territorio. Da segnalare che, nell'ambito delle manifestazioni locali, l'organizzazione rivolge tendenzialmente le proprie esigenze ad attività situate nelle vicinanze dell'area destinata ad ospitare l'evento stesso.
- Gli effetti indotti infine, riguardano gli impatti riconducibili alla crescita dei redditi e della capacità di spesa dei fornitori stessi e dei residenti. Poiché le attività e le istituzioni del territorio incrementano il proprio lavoro, occorre maggior produttività (straordinari) o, nel caso, maggior manodopera; in questo modo, l'incremento del reddito genera tendenzialmente la crescita dei livelli di consumo, produzione e valore aggiunto, sino all'esaurimento del ciclo di reazioni.¹²⁹

Gli effetti indiretti e indotti possono essere assimilati alla più vasta gamma di effetti economici di valore accessorio, che interessano cioè diversi ambiti produttivi secondari e che sono più complessi da quantificare. Chiaramente, ogni evento o festival culturale genera impatti economici differenti sulla località; questi dipendono in gran misura dal grado di rilevanza e di portata della manifestazione, dalla sua durata e dall'eventuale reiterazione, dalla sua corretta pianificazione e dalle caratteristiche di partenza del territorio ospitante. Un mega evento sportivo di rilievo internazionale avrà sicuramente ripercussioni diverse da quelle prodotte da una piccola manifestazione letteraria di carattere provinciale. Ciò non implica però necessariamente che l'evento minore sia privo di qualità o incapace di apportare benefici; semplicemente, i risultati generati avranno carattere tendenzialmente proporzionale al contesto di riferimento. È comunque opportuno sottolineare che gli impatti positivi innescati tramite l'organizzazione e

¹²⁹ E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 197,198.

l'attuazione di un evento culturale sono subordinati alla buona riuscita dell'evento stesso. Ciò significa che un progetto mal pianificato, inserito in un contesto non idoneo, magari contestato dai residenti, o privo di adeguati finanziamenti potrebbe anche generare impatti negativi sul territorio. Queste circostanze sono particolarmente rischiose proprio nell'ambito dei grandi eventi: le entrate potrebbero non soddisfare le aspettative, risultando insufficienti a compensare i costi operativi; gli investimenti in infrastrutture e opere ingegneristiche direttamente collegate all'evento potrebbero risultare dispendiose e inadeguate alle necessità dei cittadini, amplificando il fenomeno degli elefanti bianchi.¹³⁰ Onde evitare il rischio di ricadute negative, soprattutto nel caso di eventi particolarmente rilevanti ed affollati, è importante stabilire politiche adeguate, dialogare con le istituzioni e i cittadini locali e valutare gli effetti nell'ottica del lungo termine.

Di seguito una tabella riepiloga tutti i possibili effetti economici generabili attraverso un evento o festival culturale:

Effetti economici positivi	Effetti economici negativi
crescita dei redditi	crescita del valore delle proprietà immobiliari
sviluppo delle condizioni dell'economia locale	danni alle proprietà, sprechi
crescita dell'occupazione e formazione/qualificazione delle risorse umane	crescita dei prezzi
incremento degli investimenti e rinnovamento infrastrutturale/urbano	crescita dei costi per la manutenzione
sviluppo dell'attrattività turistica * e dell'immagine del territorio	sovraabbondanza di rifiuti: aumento tassa rifiuti

Tabella 1: elaborazione personale riassuntiva da L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018 e G. Guerzoni, *Effettofestival: L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi-Fondazione Carispe, maggio 2008.

¹³⁰ E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 213, 214.

La sfera economica comprende inoltre la categoria dei “costi-opportunità”, vale a dire tutte le cosiddette esternalità turistiche, attrattive e d’immagine del territorio risultanti dalla manifestazione¹³¹, che verranno approfondite nel paragrafo che segue. *

Concludendo questa sezione, possiamo convenire che anche una manifestazione di dimensioni minori ed inserita in un territorio relativamente circoscritto, consumando risorse, beni e servizi, può produrre valore ed esternalità positive.

3.3 Impatti turistici, immagine ed attrattività del territorio

Nel sistema di reciproca partecipazione che coinvolge cultura ed economia, va citato anche il settore turistico. Quest’ultimo, infatti, nella maggior parte dei casi, identifica il proprio prodotto commerciale con la destinazione e il patrimonio culturale ad essa associato. Negli ultimi anni questa tendenza si è evoluta, orientandosi sempre più al contatto genuino e coinvolgente tra individuo e territorio, prediligendo ambienti di nicchia o comunque poco gremiti di turisti. Proprio l’offerta di esperienze intimamente connesse al territorio e alla sua virtù identitaria costituisce un fenomeno turistico sempre più diffuso e ricercato.¹³² Alla luce di recenti studi sulle inclinazioni di viaggio, le esperienze intime ed immersive nel territorio così come il contatto diretto con i locali, costituiscono i nuovi orizzonti di un turismo sempre più sostenibile, conoscitivo ed esperienziale. Cultura e territorio devono perciò dialogare e mescolarsi in un ecosistema creativo e proficuo, a cui sarebbe bene partecipassero tutti gli attori locali. In questa prospettiva, la logica esperienziale, la ricerca del contatto genuino, il bisogno di evasione e di fuga dalle logiche del turismo di massa, incoraggiano i viaggi in località minori, con annessa partecipazione ad eventi culturali di carattere locale.

Nell’ambito del marketing territoriale, inteso come il complesso di attività volte a stimolare lo sviluppo di un determinato territorio, è emersa l’esigenza di favorire

¹³¹ E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 197,198.

¹³² *Ivi*, pp. 199.

un'immagine positiva dell'area presa in considerazione, al fine di favorire la competitività di quest'ultima.

L'immagine di un luogo è il frutto di rappresentazioni e costrutti mentali elaborati sulla base di percezioni personali e soggettive di un insieme di informazioni relative al territorio. Più semplicemente, è l'agglomerato di idee, sensazioni, visioni e nozioni, più o meno mediate, che la collettività ha su una località. Tale immagine può scaturire dalla presenza nel territorio di simboli d'interesse reali e visibili, come opere architettoniche, palazzi, particolarità naturali e paesaggistiche etc. oppure può consolidarsi attraverso specifici progetti di sviluppo, definiti strategicamente in base al contesto circostante. Proprio nell'ambito delle progettualità innovative di una località si distinguono gli eventi, che costituiscono elementi di attrazione diretta per il pubblico.¹³³ È dunque importante che l'evento venga pianificato coerentemente con l'identità e la vitalità del luogo, divenendone in questo modo un efficace segno di riconoscimento. In termini turistici, al fine di accrescere il proprio carattere competitivo, diverse destinazioni ricorrono infatti all'organizzazione di manifestazioni culturali, contraddistinte da grande capacità attrazionale e adatte a coinvolgere attivamente anche le realtà locali. Pertanto, gli eventi hanno il potere di influenzare positivamente il fascino e l'attrattiva di un determinato luogo. Essi rappresentano un efficace fattore di diversificazione nel ventaglio di proposte turistiche offerte dalla destinazione. Particolarmente apprezzate sono le manifestazioni connesse profondamente al territorio, fondate su costumi e tradizioni locali, folklore e credenze del passato; analogamente, la partecipazione dei residenti all'organizzazione e all'attuazione di un evento concorre ad attribuire maggior richiamo e fascino tra i visitatori, in linea con le tendenze degli ultimi anni, fondate sull'elemento esperienziale e sulla ricerca dell'autenticità. Il successo di un evento genera un ritorno positivo sull'immagine della località: a questa ipotesi si collega il concetto di "effetto halo", noto in Italia come "effetto alone". Quando cioè un evento si consolida all'interno della località producendo effetti positivi per un periodo di tempo consistente, il fruitore tenderà ad accostare implicitamente il marchio dell'evento all'immagine del territorio. Tale

¹³³ S. Ferrari, G.E. Adamo, *Eventi, marketing territoriale ed immagine della città*, Convegno AIS, *Governo della città e trasformazione urbana*, ottobre 2004, pp. 1,2.

associazione rafforza e potenzia l'influenza positiva tra i due elementi, poiché le sensazioni benevole generate dall'evento si riprodurranno spontaneamente anche sulla località ospitante.¹³⁴ Un altro punto di forza delle manifestazioni riguarda la capacità di stimolare nuove relazioni e collaborazioni tra le entità locali, in un'ottica di cooperazione ecosistemica, fondamentale per lo sviluppo territoriale.

La pianificazione di un evento può generare effetti benefici riguardanti anche i flussi turistici, favorendo l'incremento degli arrivi, o i livelli di soddisfazione del consumatore, aumentando l'appagamento personale e favorendo il passaparola o la fidelizzazione.

Chiaramente, non è dato per assodato che una manifestazione abbia sempre e necessariamente ricadute positive sul territorio ospitante. Anzi, nel caso in cui nel contesto associato all'evento si riscontrassero episodi negativi quali ad esempio incidenti o atti di violenza, sicuramente l'immagine della località ne risulterebbe guastata. Allo stesso modo, la pessima pianificazione della manifestazione o l'inefficace gestione del territorio ospitante durante lo svolgimento dell'evento, provocherebbero ricadute negative non solo dal punto di vista economico, ma anche nella dimensione turistica e dell'immagine percepita.¹³⁵

3.4 Impatti socioculturali

Nell'ambito degli effetti e degli impatti generati dagli eventi culturali, accanto agli approfondimenti di carattere economico, è bene segnalare ed esaminare a fondo anche le conseguenze di matrice sociale e culturale.

Le diverse opportunità che gli eventi possono potenzialmente generare sul territorio hanno comportato un crescente interesse per la materia da parte degli enti governativi. A tal proposito, in particolar modo dalla fine degli anni '90, diverse ricerche hanno contribuito ad enfatizzare il ruolo delle manifestazioni e del consumo culturale dal punto di vista dello sviluppo locale e comunitario. Le politiche di innovazione e i progetti culturali, tra cui

¹³⁴ E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 198,199.

¹³⁵ *Ivi*, pp. 216, 217.

sono annoverati appunto gli eventi, sembrano infatti contribuire a combattere ed evitare l'esclusione sociale.¹³⁶

Secondo la strategia “*EUROPA 2020 - A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*”, il fenomeno dell'esclusione sociale costituisce una delle principali sfide che la società deve oggi necessariamente cogliere e vincere. Tale fenomeno è definito come un processo dinamico, multidimensionale e continuativo basato sull'esclusione di singoli individui o gruppi di individui dalle reti sociali, economiche e culturali, impedendo loro di partecipare pienamente alle attività comunitarie. Accanto a misure legislative finalizzate a sradicare la discriminazione a livello nazionale, consumo e coinvolgimento culturale si presentano come due ulteriori ed efficaci strumenti di lotta all'esclusione sociale. In questa prospettiva, gli effetti del consumo culturale includono la creazione di legami interpersonali che, consolidando la coscienza collettiva e costruendo un ambiente più inclusivo, mitigano l'esclusione sociale in maniera diretta e indiretta. Le performances artistiche e le attività culturali sono dunque riconosciute come elementi promotori dell'inclusività, in quanto luoghi e momenti d'incontro e scambio tra individui.¹³⁷

Le manifestazioni culturali in generale e, nel nostro caso, anche i festival del cinema, si inseriscono a pieno titolo in questo insieme di azioni ed attività finalizzate all'inclusione, alla crescita e allo sviluppo.

All'interno di un determinato territorio, gli eventi sono solitamente pianificati secondo esigenze e finalità di diversa natura. Possono ad esempio scaturire dalla necessità di presentare e valorizzare il proprio patrimonio ad un pubblico più o meno vasto, possono trarre origine da politiche promozionali della località o di rinnovamento della sua immagine, possono derivare dall'urgenza di rigenerare e rinnovare aree urbane, o possono semplicemente sorgere dall'intuizione di istituzioni culturali locali o da singole persone, guidate dal desiderio di diffondere creatività, conoscenza ed espressioni artistiche.

¹³⁶ I. Morganti, M. Nuccio, *Gli studi di impatto dei festival: esperienze e riflessioni*, Economia della Cultura, Fascicolo III, Bologna, agosto 2009, p. 330

¹³⁷ A. Ferraro, M. Cerciello, M. Agovino, A. Garofalo, *The role of cultural consumption in reducing social exclusion: empirical evidence from Italy in a spatial framework*, Economia Politica, Springer Nature, marzo 2019, pp.139-141.

Le esigenze e gli obiettivi connessi alla realizzazione di un evento influiscono anche sugli effetti socioculturali, positivi o negativi, che quest'ultimo genera sul territorio ospitante e sulla comunità. Le manifestazioni e i festival di approfondimento culturale possono generare un senso di appartenenza al territorio e una fortificata coesione sociale tra i residenti, talvolta coinvolti direttamente nella progettazione e nello svolgimento dell'evento. Soprattutto gli eventi culturali di carattere locale forniscono infatti la possibilità, per gli abitanti, di partecipare attivamente e di dimostrare il proprio impegno nella comunità, rivitalizzando e valorizzando la coesione sociale al suo interno.

Sebbene esistano diverse tipologie di eventi culturali, i festival cinematografici sono considerati tra i più accattivanti, efficaci e piacevoli. Non a caso, il numero di tali manifestazioni è cresciuto considerevolmente negli ultimi 60-70 anni, in particolar modo a partire dal secondo dopoguerra.¹³⁸ I festival del cinema, oltre a generare in via potenziale diversi effetti economici, sono altresì fondamentali in quanto capaci di ravvivare e intensificare la vita sociale e culturale del territorio, di incrementare le occasioni di ritrovo collettivo e di socializzazione - ritualità dell'esperienza filmica - e di supportare la distribuzione e la visione di prodotti audiovisivi indipendenti, difficilmente reperibili nel circuito di sale cinematografiche commerciali.

Attraverso le attività connesse alla manifestazione, vengono fornite nuove forme di intrattenimento ed opportunità ricreative per visitatori e locali, contribuendo a migliorarne il benessere e ad arricchire il loro bagaglio di esperienze personali.

Gli eventi culturali, infatti, offrono la possibilità di soddisfare alcuni dei bisogni che concorrono al conseguimento del benessere soggettivo. Per raggiungere l'appagamento e l'equilibrio personale, è necessario avere una percezione complessivamente positiva di se stessi, conseguibile attraverso un percorso di realizzazione personale, che a sua volta si compie tramite il soddisfacimento di alcuni bisogni psicologici essenziali. Diversi studi hanno suggerito che proprio il frequentare festival, seguire spettacoli o performance musicali e artistiche, e il partecipare ad attività ricreative, possa sviluppare nell'individuo

¹³⁸ M. Yolal, D. GURSOY, M. UYSAL, H. KIM, S. KARACAOGU, *Impacts of festivals and events on residents' well-being*, *Annals of Tourism Research*, Elsevier, Agosto 2016, pp. 2,3.

emozioni positive e sensazioni di soddisfazione personale, in quanto la partecipazione ad eventi culturali fornisce opportunità di socializzazione, di scambio e di adesione.¹³⁹

Anche la dimensione sociale, come quella turistica ed economica, non è totalmente esente dalle ricadute negative, che si verificano con maggior probabilità in occasione di eventi di rilevanza, caratterizzati da notevoli dimensioni.

Il sovraffollamento turistico in occasione della manifestazione può generare congestione del traffico, inquinamento acustico e disturbo della quiete pubblica; può anche provocare un incremento della microcriminalità, il che comporterebbe di conseguenza sensazioni di insicurezza tra i locali, nonché tensioni tra residenti e visitatori. Un altro potenziale impatto sociale negativo riguarda il comportamento dei partecipanti all'evento, che talvolta possono mostrare comportamenti dannosi o inopportuni.

Le ricadute sociali, siano esse positive o negative, appartengono ad una categoria di impatti difficilmente misurabile; gli effetti si verificano in quantità e qualità diverse da una manifestazione all'altra, per questo motivo è fondamentale esaminare ogni singolo contesto ospitante ed ogni progetto.¹⁴⁰

3.4.1 Uno sguardo sul volontariato: sviluppo sociale

Com'è chiaramente emerso nei paragrafi precedenti, gli eventi culturali, i festival e le manifestazioni locali hanno generato diversi effetti significativi nell'ambito del contesto ospitante. In alcuni casi hanno ampliato il tessuto sociale della comunità, in altri hanno prodotto un aumento degli affari commerciali per le imprese locali, in altri ancora hanno garantito un ulteriore supporto alla diffusione di cultura, o hanno costituito un senso del luogo e un senso di appartenenza fra i membri della comunità.¹⁴¹

Per garantire il successo e il consolidamento di un evento, è dunque fondamentale che quest'ultimo ottenga il supporto della collettività. A tal proposito, negli ultimi decenni,

¹³⁹ M. Yolal, D. Gursoy, M. Uysal, H. Kim, S. Karacaoglu, *Impacts of festivals and events on residents' well-being*, Annals of Tourism Research, Elsevier, Agosto 2016, pp. 3-5.

¹⁴⁰ E. Bonetti, R. Cercola, F. Izzo, B. Masiello, *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 218-222.

¹⁴¹ V. P. Cooper, *The impact of motivation, festival attachment, place attachment, and psychological ownership on volunteerism: Understanding the Traverse City Film Festival from the volunteer perspective*, pp.10,11.

una delle figure che ha assunto maggior rilevanza nell'ambito del management e della valorizzazione dei beni e delle attività culturali, è sicuramente quella del volontario. L'attitudine al volontariato deriva dai comportamenti prosociali, dove per "prosocialità" si intende la predisposizione individuale ad incoraggiare e favorire persone, gruppi o obiettivi sociali, al fine di generare effetti oggettivamente positivi e benefici, senza interesse nel ricevere in cambio delle ricompense. Tali comportamenti incrementano le reciprocità positive, generano aspirazioni solidali e intensificano i rapporti interpersonali, contribuendo a sviluppare la creatività e la tolleranza.¹⁴²

Esistono diversi fattori stimolanti che spingono soprattutto i giovani a svolgere delle attività di volontariato; alcuni sono spronati dal desiderio di partecipare attivamente alla comunità e di migliorarne il benessere, altri sono spinti dal senso civico o dalla passione per la cultura, o ancora dal desiderio di migliorare le proprie competenze trasversali e relazionali in previsione del proprio futuro professionale.¹⁴³

In linea generale, dunque, il *fil rouge* del volontariato giovanile riguarda la crescita personale, il mettersi in gioco, l'ampliarsi della rete relazionale, il prendere parte attivamente a manifestazioni legate al territorio.

La partecipazione a forme di volontariato si è particolarmente diffusa con il proliferare dei festival culturali, ambienti ideali per il coinvolgimento e la formazione dei giovani. Questi ultimi, infatti, rappresentano i soggetti maggiormente attratti dal fenomeno del volontariato, in particolar modo coloro di età compresa tra i 18 e i 27 anni. L'adesione giovanile è incentivata da alcune caratteristiche dell'ambiente festivaliero: innanzitutto non sono necessariamente richieste specifiche competenze, se non per determinate mansioni, il che rende il volontariato dei festival particolarmente accessibile e democratico. Oltre a ciò, non sono indispensabili particolari corsi di formazione e l'atmosfera di lavoro si presenta come tendenzialmente stimolante e dinamica.¹⁴⁴

¹⁴² Che cos'è il comportamento prosociale? <https://www.psychework.com/che-cose-il-comportamento-prosociale/>

¹⁴³ M. Guida, *Volontari si nasce o si diventa? Le nuove forme di volontariato nei festival*, Fascicolo III, Economia della cultura, Il Mulino, agosto 2009, p. 419.

¹⁴⁴ *Ivi*, pp. 420-423.

Le mansioni di maggior rilievo che i volontari svolgono all'interno dell'organizzazione di un evento includono attività di accoglienza, *hospitality*, interpretariato e traduzione, assistenza, orientamento ed info-point, comunicazione, allestimento, *food and beverage*. Esistono poi ulteriori compiti per cui il volontario deve possedere già in via preliminare delle competenze specifiche, come nell'ambito della documentazione visiva e della gestione di strumenti tecnici, ad esempio schermi, luci, microfoni eccetera.

Per quanto riguarda il percorso di selezione, solitamente i volontari si candidano attraverso appositi *form* compilabili online; successivamente, dopo eventuali valutazioni e colloqui, i soggetti vengono scelti e formati in funzione delle mansioni che vengono loro affidate. I percorsi di formazione si svolgono prima dell'inizio del festival e sono costituiti innanzitutto da attività di socializzazione, utili per consolidare un'atmosfera serena e conviviale, attività di sopralluogo, da tenersi negli spazi adibiti ad ospitare l'evento, ma anche attività puramente istruttive, come la disposizione di indicazioni sulle norme di comportamento e di assistenza.¹⁴⁵

Ciò che risulta fondamentale nell'ottica dei benefici sociali del volontariato giovanile legato alle manifestazioni culturali, è che esso favorisce la coesione sociale, lo sviluppo di competenze trasversali e l'integrazione. I volontari non rappresentano dunque solamente delle risorse utili per il management degli eventi; in qualità di soggetti attivamente coinvolti e creativi, pieni di prospettive future e aperti al dialogo, costituiscono uno dei tanti elementi all'interno delle strategie di sviluppo del capitale umano e sociale. Per questo motivo, i volontari vanno istruiti, gestiti in maniera efficiente ed efficace, stimolati e incoraggiati.

3.5 Uno sguardo sugli eventi cinematografici

Dopo aver esaminato i principali impatti generati dagli eventi culturali, vale la pena approfondire gli effetti dei festival in chiave cinematografica, anticipando l'analisi del caso studio presentato nel capitolo successivo.

¹⁴⁵ M. Guida, *Volontari si nasce o si diventa? Le nuove forme di volontariato nei festival*, Fascicolo III, Economia della cultura, Il Mulino, agosto 2009, pp. 420-423.

Innanzitutto, comprendiamo i motivi per cui i festival del cinema di portata locale appaiono come fenomeni di particolare interesse.

Ricordiamo per prima cosa che, nell'economia odierna, ogni territorio ha assunto un valore distintivo in quanto caratterizzato da un'identità unica. Un'area territoriale, infatti, più si caratterizza investendo sulle proprie risorse, più assume prestigio, valore ed attrattività. Promuovere quindi un territorio puntando sui suoi elementi distintivi ed incorporando ad esso elementi innovativi, in questo caso di natura artistica e culturale, contribuisce a costruire valori addizionali riconoscibili e ad arricchirne la qualità attrazionale e competitiva.¹⁴⁶ Come qualsiasi altro evento culturale efficacemente “costruito”, il festival del cinema utilizza dunque le risorse del territorio e genera valore.

Ma perché proprio un festival del cinema?

Alla luce di quanto esaminato finora, il festival cinematografico rappresenta un fenomeno di attrazione universale. In tal senso il cinema non “discrimina” il pubblico, non seleziona in maniera esclusiva gli spettatori, ma ammette, anzi, accoglie, diverse tipologie di gusto, proiettando differenti categorie di contenuto.¹⁴⁷

Sebbene possa costituirsi anche come un ambiente di nicchia, il festival del cinema non preclude la partecipazione e il godimento anche a chi non si reputa “cinefilo per eccellenza”. La molteplicità di proiezioni e l'atmosfera creativa che viene a costituirsi sono capaci di stimolare un'audience eterogeneo, in particolar modo quando la manifestazione articola il proprio palinsesto in attività collaterali, di più ampio respiro.

Il festival fa poi leva sulla natura intrinseca del cinema, ossia l'elemento collettivo. Sebbene ad oggi si consumino spesso prodotti audiovisivi in forma individuale, è altresì vero che la socializzazione e la ritualità collettiva tipiche della proiezione in sala rimangono tuttora fattori di attrattiva ed interessamento per il pubblico. Il festival garantisce da una parte l'atmosfera ideale per fruire dell'esperienza filmica classica - buio, maxischermo, collettività e ritualità - dall'altra fornisce il contesto ideale per socializzare e anche per dialogare con gli artisti, spesso invitati alle proiezioni. Oltre alla visione

¹⁴⁶ M. Abis, G. Canova, *I festival del cinema, quando la cultura rende*, Johan & Levi editore, Milano, maggio 2012, pp. 13,14.

¹⁴⁷ *Ivi*, p.28.

quindi, si consolida un “ecosistema” di scambio creativo, comunicazione e fermento culturale. Oltre a ciò, attraverso un festival del cinema che valorizza contenuti di carattere molteplice, anche internazionale, vengono promosse opere creative appartenenti ad aree geografiche talvolta lontane. Si costruiscono così nuovi canali di contatto umano, seppur in formato digitale, dove gli spettatori possono immergersi in storie nuove e multiculturali. L’atmosfera creativa genera l’ambiente ideale per la visione di opere filmiche frutto dell’impegno di artisti emergenti e per la condivisione di idee.

L’istanza cinematografica, rimodellata dalla proliferazione di nuovi *devices* tecnologici e da diverse modalità di fruizione, ritrova sullo schermo del festival il valore della propria tradizione. Le rassegne, le mostre e i festival costituiscono infatti delle strategie socioculturali indispensabili per la sopravvivenza del cinema in qualità di forma d’arte. Lontani dalla logica industriale e dal concetto di *star system* hollywoodiano, i modesti festival di portata locale forniscono la possibilità di approfondire prodotti audiovisivi talvolta semiconosciuti, rivendicando l’esperienza filmica come fonte di riflessione e scambio, di commozione ed eccitazione.

CAPITOLO IV, IL CASO STUDIO: LAGO FILM FEST

Per consolidare la consapevolezza sul valore dell'evento culturale di portata locale come stimolo allo sviluppo del territorio, in questo capitolo verrà approfondito un caso particolarmente rappresentativo, dimostratosi efficace nel tempo: Lago Film Fest. Questo è un festival internazionale di cinema indipendente, giunto ormai alla sua diciassettesima edizione (prossimo luglio 2021).

Prima di delineare le caratteristiche del festival, è interessante conoscere il contesto in cui l'evento si inserisce, capace di coniugare arte, cinema e territorio. L'ambientazione della manifestazione è infatti particolarmente suggestiva e gioca per questo un ruolo fondamentale nell'offrire al visitatore un'esperienza più attrattiva ed intrigante.



Figura 4: logo Lago Film Fest

4.1 Revine Lago: contesto, atmosfera e siti d'interesse

Revine Lago è il comune che ospita il festival sin dalla sua prima edizione, tenutasi nell'estate del 2005. Sebbene il paese costituisca una località minore della provincia di Treviso e conti poco più di 2000 abitanti¹⁴⁸, esso rappresenta una perla naturalistica e storico-artistica del territorio. Dal punto di vista del paesaggio naturale, il comune comprende due piccoli bacini lacustri di origine glaciale, il Lago di Santa Maria e il Lago

¹⁴⁸ Dati Istat: popolazione residente al 1° gennaio 2021 per comune, <http://dati.istat.it/>

di Lago (anche noto come Lago di San Giorgio). I due specchi d'acqua dolce sono lunghi rispettivamente 1.050 e 1.200 metri; con larghezze che variano dai 200 ai 500 metri e le cui profondità arrivano sino a 14 metri.¹⁴⁹ Sulle rive del lago più vasto si estende inoltre un parco archeologico, costituito da un villaggio palafitticolo ricostruito. L'area si presenta come un museo all'aria aperta, dove palafitte e capanne realizzate in scala reale ripropongono la quotidianità delle civiltà preistoriche, anche attraverso attività ricreative e laboratori.



Figura 5: Scorcio su uno dei laghi di Revine, Wikipedia, Laghi di Revine Lago
https://it.wikipedia.org/wiki/Laghi_di_Revine_Lago

Per quanto riguarda invece l'aspetto storico-artistico, Revine Lago raccoglie diversi piccoli borghi posizionati ai piedi del monte Frascon, custoditi da antichi porticati in pietra e sassi estratti dalle cave limitrofe. Su una balza del monte sorge il santuario settecentesco di San Francesco da Paola, edificato in stile barocco ed arricchito da diverse opere delle maestranze locali.¹⁵⁰ Un ulteriore sito d'interesse culturale è rappresentato dalle rovine delle fortezze del monte che, seppur rimaneggiate e ricostruite diverse volte, conservano tuttora alcuni elementi originali dell'epoca medioevale.¹⁵¹

¹⁴⁹ Comune di Revine Lago, <https://www.comune.revine-lago.tv.it/home/territorio/luoghi-naturalistici/laghi.html>

¹⁵⁰ Comune di Revine Lago, <https://www.comune.revine-lago.tv.it/home/territorio/luoghi-artistici/Santuario-di-San-Francesco.html>

¹⁵¹ Pro Loco Quartier del Piave, <https://prolocoquartierdelpiave.it/revine-lago/>

Il piccolo comune è geograficamente collocato ai piedi delle Prealpi e fa parte delle località comprese nel territorio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, dal 2019 sito Patrimonio dell'umanità UNESCO. Tra i paesi confinanti va sicuramente citato Cison di Valmarino, riconosciuto come uno dei borghi più belli d'Italia e detentore della Bandiera arancione, simbolo che denota la qualità turistico-ambientale del territorio.

La presenza dei due laghi, i piccoli gioielli storici e la vicinanza a siti d'interesse culturale (come la già citata Cison, Vittorio Veneto etc.) e naturale (Prealpi), nonché l'inclusione nelle Colline del Prosecco, rendono Revine Lago un luogo dal notevole potenziale attrattivo, soprattutto nell'ottica di un turismo lento e sostenibile o di prossimità. Lo *slow tourism* incentiva infatti viaggi alternativi, caratterizzati da un'esperienza immersiva e rispettosa, che rifiutano in ogni modo le frenesie del turismo di massa, della vacanza "mordi e fuggi".

In maniera analoga, l'atmosfera suggestiva generata dai borghi rurali e dall'ambiente lacustre, avvolto dal gracidare delle rane, contribuisce a rendere l'esperienza del festival unica ed affascinante.

4.2 Una panoramica sul festival

Il cinema, nel suo significato più ampio, ha acquisito nel corso degli anni particolare rilevanza e, oltrepassando i propri canonici confini - quelli della sala -, ha saputo rivoluzionare le proprie modalità di fruizione. L'esperienza filmica, sia essa consumata in sala o in ambienti "altri", quali ad esempio il contesto domestico, diventa fonte di emozioni e riflessioni. Il mezzo cinematografico possiede infatti la capacità di fornire uno sguardo alternativo sul mondo, offrendo allo spettatore molteplici contenuti e punti di vista. Soprattutto nel contesto di un festival, luogo di socializzazione e condivisione per eccellenza, il cinema si dimostra strumento efficace nel connettere persone, luoghi, arti, paesaggi e tradizioni, fungendo da laboratorio formativo e creativo. Tale vocazione, ancorata alla valorizzazione del territorio, rispecchia i principi e i valori di Lago Film

Fest, iniziativa culturale che, come anticipato, ha preso vita nell'affascinante zona lacustre di Revine Lago, nel 2005.

Lago Film Fest¹⁵² è un festival internazionale di cinema indipendente, con cadenza annuale e della durata (attuale) di dieci giorni, destinato alla celebrazione del cortometraggio; quest'ultimo, sia esso d'animazione, fiction o documentario, costituisce una configurazione cinematografica particolarmente adatta alla sperimentazione e all'innovazione. L'obiettivo principale dell'iniziativa culturale è infatti quello di valorizzare la cinematografia non commerciale, favorendone il rinnovamento e l'ampliamento della relativa platea di spettatori.

La manifestazione ha assunto fin dal principio le caratteristiche di un'entità "glocale", aderendo al principio formale del fenomeno della glocalizzazione: "*think global, act local*". La "glocalizzazione" concerne il rapporto tra processi locali e globali, recentemente identificati come due fenomeni correlati e non più diametralmente opposti. Essa suggerisce che i processi globali si propagano analogamente a quelli locali e regionali. Da una parte, dunque, la produzione culturale globale mira a diffondere formati, configurazioni e tendenze su scala mondiale, attraverso processi pervasivi di integrazione culturale; dall'altra invece, la valorizzazione locale aspira a diversificare l'esperienza degli individui, facendo leva sulle dinamiche comunitarie di coinvolgimento attivo e sulla rivendicazione dei caratteri unici del territorio.¹⁵³ Pertanto, la glocalizzazione tende da un lato a salvaguardare le identità locali; dall'altro però, per farlo, adotta forme e canoni tipicamente globalizzati, ambendo al rilievo internazionale. Il festival, dunque, aspira a prospettive transnazionali costruendo relazioni tra persone, luoghi, culture e tradizioni anche locali, esaltandone le particolarità socioculturali originarie.

Lago Film Fest nasce nel 2005 grazie alla brillante e curiosa intuizione di Viviana Carlet, originaria proprio di Revine Lago. Come emerge dalle sue parole, la creazione del festival deriva dal desiderio di valorizzare il luogo in cui è cresciuta, rivalutando le peculiarità

¹⁵² Per un'ulteriore panoramica, si consulti il sito web <https://www.lagofest.org/>

¹⁵³ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p.212.

del territorio attraverso uno sguardo nuovo e innovatore, in grado di sfruttare il bagaglio di esperienze e passioni da lei accumulate. La valorizzazione locale, contaminata dall'espressione artistica e dalla continua ricerca cinematografica, contribuisce a rendere il festival un evento e un ambiente culturale ricco di floride prospettive. Dopo diverse edizioni di "assestamento", l'organizzazione del festival si è consolidata con la formalizzazione del collettivo Piattaforma Lago, costituito inizialmente da alcuni giovani appartenenti alla Pro Loco di Revine Lago, da sempre attivamente coinvolta nella realizzazione del festival. Il collettivo si configura come un *hub* culturale¹⁵⁴ dedito a gestire spazi di ispirazione e condivisione di idee, nonché a produrre e divulgare progetti artistici ed eventi di cultura, tra cui appunto, Lago Film Fest.

Nel corso degli anni il festival si è evoluto notevolmente: da semplice proiezione estiva è maturato in quello che possiamo oggi definire un festival multiforme, polimorfo, il cui elemento principale è sicuramente il cinema indipendente, con annessa sperimentazione audiovisiva; ma accanto al cinema, emergono ulteriori elementi che spaziano dalla danza contemporanea, alla musica e alle performance artistiche, che, mescolandosi con l'entità filmica, creano ibridazioni creative e culturali uniche.

Come è stato evidenziato precedentemente, il festival ha consolidato la propria offerta di contenuti e le proprie attività, arrivando a costituire un network di artisti e professionisti del settore che vengono continuamente coinvolti nel fermento della manifestazione. A tal proposito, la direzione del festival ha anche partecipato a "missioni" artistiche in qualità di ospite presso altri festival internazionali specializzati. Accanto alle partecipazioni, la strategia di potenziamento della visibilità di LFF ha previsto l'adesione ad eventi *industry*, i quali offrono ai registi emergenti l'opportunità di incontrare e dialogare con acquirenti internazionali ed altri professionisti essenziali; la partecipazione a *marketplace*, destinati al mercato dell'audiovisivo e alla promozione di collaborazioni e produzioni; la presenza e il coinvolgimento in altri festival di cinema indipendente, disseminati in Italia e in Europa.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Hub culturale: organismo finalizzato alla promozione della cultura e dell'arte, con attività prevalentemente radicate nei contesti territoriali.

¹⁵⁵ Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

L'insieme di queste attività contribuisce a rinvigorire la rilevanza di LFF quale evento riconosciuto e persistente nel panorama cinematografico indipendente nazionale e internazionale. La collaborazione con altre entità simili costituisce un ecosistema di scambio e reciproca informazione, che risulta efficace nel valorizzare il sistema festival in generale e, nello specifico, la qualità cinematografica offerta.



Figura 6: proiezione schermo in riva del Lago, 1977magazine.com <https://www.1977magazine.com/lago-film-fest-2020/>

4.2.1 LFF: storicità, meccanismi e struttura

Come anticipato, Lago Film Fest nasce su iniziativa di alcuni giovani coinvolti nelle attività della Pro Loco del paese. Quest'ultima ha sempre dimostrato grande dedizione nell'organizzazione del festival, essendone stata per anni l'ente promotore e principale sostenitrice. Il timone della coordinazione del festival, attraverso la formalizzazione di Piattaforma Lago, è passato di recente, più precisamente nel 2020, nelle mani di Fondazione Francesco Fabbri onlus¹⁵⁶. Quest'ultima promuove attività di carattere culturale, sociale ed economico avvalendosi di un approccio aperto ed inclusivo, che mira

¹⁵⁶ Per un'ulteriore panoramica, si consulti il sito web <https://www.fondazionefrancescofabbri.it/>

ad instaurare un dialogo benefico ed efficace tra i diversi soggetti del territorio, pubblici e privati. L'obiettivo della fondazione, perfettamente in linea con le prospettive e le missioni del festival, è quello di valorizzare l'identità del territorio mediante strumenti e linguaggi innovativi e universali, come quelli dell'arte. La cooperazione ed il sostegno reciproco, la comunione di idee e la condivisione creativa, rappresentano le prerogative della fondazione, poiché contribuiscono a produrre esperienze e *skills* trasversali, nonché a conoscere e comprendere gli interessi degli *stakeholders* locali.

La logica della collaborazione è sempre più diffusa soprattutto nel contesto economico. Il notevole progresso della tecnologia ha infatti rivoluzionato i sistemi di produzione: per garantire qualità e valore al cliente è oggi necessario il contributo di figure diverse che mettano a disposizione abilità differenti, trasversali e innovative. Si rende così essenziale la dimensione sistemica, in cui attori provenienti da settori differenti operano in maniera congiunta con altri, all'interno di un network. Un ecosistema che si sviluppa al di fuori del comparto produttivo prettamente industriale, segue le stesse logiche: punta cioè al "fare rete", al partecipare attivamente ad un network eterogeneo e potenzialmente proficuo.

Come affermato infatti dal presidente della fondazione Giustino Moro *"nell'era digitale e delle reti, l'individualismo è una debolezza, la condivisione un punto di forza"*.¹⁵⁷

Attraverso questa nuova partnership, il festival acquisisce quindi l'opportunità di rinnovare la propria conformazione, ottenendo ottimi stimoli per ampliare ulteriormente la propria rilevanza nel panorama nazionale ed internazionale dei festival cinematografici. La Pro Loco di Revine Lago resta comunque un soggetto attivamente coinvolto nella pianificazione e nell'esecuzione dell'evento, indice della tuttora feconda adesione della comunità alla manifestazione; inoltre, l'associazione locale funge da interlocutore ideale nel dialogo tra la fondazione e il territorio.

¹⁵⁷ Cit. G. Moro, Comunicato stampa Fondazione Francesco Fabbri, 07.07.20, <https://www.fondazionefrancescofabbri.it/it/2020/07/07/comunicato-stampa-07-07-20/>



Figura 7: struttura gerarchica LFF

4.2.2 Sistema d'offerta e contenuti

Approfondiamo ora dunque l'animo del festival, esponendo la struttura tematica e i contenuti che ogni anno attraggono e affasciano gli spettatori. Prendiamo in considerazione la panoramica dei concorsi e delle materie trattate durante un'edizione passata del festival. Scartando l'edizione ridotta del 2020, di cui si parlerà brevemente in un paragrafo a parte, analizziamo le informazioni concernenti la XV^a edizione, quella del 2019.

Il festival ha istituito un'offerta culturale e filmica particolarmente vasta, toccando tematiche differenti. I concorsi cinematografici che si sono consolidati nel palinsesto della manifestazione, presenti anche nell'edizione di nostro interesse, sono i seguenti:

- concorso internazionale;
- concorso nazionale;
- concorso nuovi segni
- concorso regione Veneto;
- concorso Unicef kids e teens.

Tutti i concorsi prevedono una modalità di partecipazione basata sull'iscrizione gratuita, da presentarsi tramite candidatura online; un team di preselezione appositamente creato selezionerà successivamente i prodotti audiovisivi di maggior qualità da proporre al festival.

La sezione internazionale rappresenta l'essenza del festival ed è dedicata ad opere provenienti da tutto il mondo; il concorso nazionale è invece destinato ai prodotti di *filmmaker* di nazionalità italiana o a cortometraggi di produzione a prevalenza italiana. La sezione Nuovi Segni costituisce una delle competizioni storiche del festival, che porta con sé i principi e la *mission* dell'intera manifestazione: la creatività, la sperimentazione artistica e la ricerca cinematografica sono le caratteristiche fondamentali di questo specifico concorso; vi si manifesta la volontà di condurre una riflessione profonda sul mezzo cinematografico, sul suo futuro e sulle sue declinazioni contemporanee.

La competizione regionale gioca un ruolo fondamentale nel programma del festival, poiché è focalizzata su giovani registi/e emergenti provenienti dal Veneto o su produzioni venete e/o realizzate sul suolo della regione. Questo concorso è particolarmente apprezzato dal pubblico locale, in quanto rappresenta una finestra di dialogo molto interessante tra territorio e mezzo cinematografico; in tal senso il cinema, che costituisce l'essenza vitale dell'evento, entra in contatto diretto con l'altro caposaldo della manifestazione, ossia il territorio e la comunità. Il risultato di questa sintonia creativa è un insieme di nuovi punti di vista e spunti di riflessione sugli spazi fisici e sociali che coesistono nel contesto regionale.

Ciascuna categoria sancisce il film vincitore attraverso diverse giurie appositamente create; è presente anche la giuria popolare, composta da individui del pubblico che hanno potuto candidarsi tramite un'apposita *application* online nei mesi precedenti al festival.

Alle competizioni sopracitate si affianca il progetto Girini, supportato da UNICEF, storico patrocinio istituzionale del festival. Il concorso è dedicato ai giovanissimi, che sono chiamati a scegliere il vincitore della sezione Unicef, suddivisa in Teens e Kids. Nello specifico, Unicef Kids è rivolto ai bambini dai 3 ai 9 anni che, accompagnati nella comprensione delle proiezioni, giudicheranno e premieranno i corti migliori. Unicef Teens invece si focalizza sui ragazzi di età compresa tra i 10 e i 17 anni, approfondendo anche tematiche sociali, con un occhio di riguardo verso i teenagers. Accanto alla competizione cinematografica, il festival offre un ricco programma di laboratori creativi, spettacoli e proiezioni speciali indirizzati ai bambini che visitano il festival.

Oltre ai concorsi cinematografici che sono stati presentati finora, Lago Film Fest offre un'ampia gamma di attività accessorie, che comprendono ulteriori competizioni, workshop, focus tematici e proiezioni speciali, performance dal vivo e dialoghi con artisti affermati nel settore.

Per quanto riguarda i concorsi secondari, comunque connessi al cinema, esistono due competizioni che hanno acquisito una certa rilevanza nel corso dell'esistenza del festival: il premio L.O.S.T e il premio Rodolfo Sonego. Quest'ultimo, creato da Lago Film Fest con il supporto dello storico istituto torinese Scuola Holden, consiste in un concorso dedicato alle sceneggiature per cortometraggi. Il premio mira a celebrare lo sceneggiatore bellunese Sonego, ricordato come uno dei padri della commedia all'italiana, ed è sostenuto, tra gli altri, anche dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e dalla regione Veneto. Partendo da Lago Film Fest, il concorso ha toccato altre importanti realtà del mondo del cinema, tra cui la Mostra del Cinema di Venezia e il Torino Short Film Market, attraverso laboratori e *pitch*.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Premio Sonego <https://www.premiosonego.it/>

Il premio L.O.S.T - *Lago Original Soundtrack* - si inserisce invece nel più complesso progetto omonimo, che approfondisce e celebra l'interazione tra suono e immagine. Nello specifico, il premio viene assegnato da una giuria esclusiva al miglior sound design e alla migliore colonna sonora tra i concorrenti della competizione Nazionale.

Al di là dei concorsi del festival, esistono altre attività non competitive di rilevanza. La proposta cinematografica comprende infatti diverse proiezioni speciali, inserite in focus tematici di valenza sociale ed artistica, attraverso cui si instaurano dialoghi e dibattiti tra pubblico e registi. Il fuori concorso si configura infatti come uno spazio d'incontro e di accrescimento culturale per tutti i visitatori della manifestazione, che hanno la possibilità di confrontarsi su temi legati all'attualità. Tra i fuori concorso della XV^a edizione, possiamo ad esempio citare "*Habibi – an arab kind of love*", focus sul cinema arabo contemporaneo, e "*Visioni femminili*", approfondimento sulla cinematografia del Medio Oriente e del Nord Africa, attraverso lo sguardo di giovani registe emergenti.

A partire dal 2010, il festival ospita il format Diciottocchi, un progetto che si configura come residenza artistica specializzata in illustrazione. Ad ogni edizione, un gruppo di nove giovani artisti (da qui, diciotto occhi) racconta l'esperienza del festival attraverso illustrazioni originali e personali, con uno sguardo sempre puntato sul mondo del cinema indipendente.

La programmazione dell'evento comprende inoltre dal 2019 i *Barefoot industry Days*, tre giorni di incontri, tavole rotonde ed attività riservate ai professionisti del cinema, che entrano nel vivo delle fasi di sviluppo del prodotto audiovisivo.

Un aspetto molto intrigante e singolare di LFF, com'è emerso dai paragrafi precedenti, è l'interesse per il territorio. La volontà di porre in primo piano non solo il cinema indipendente ma anche il paese di Revine Lago, con le sue caratteristiche morfologiche e storiche peculiari, si manifesta nel Festival Espanso. Un progetto di "dilatazione" delle

attività culturali appartenenti alla manifestazione, in cui il paesaggio diventa soggetto attivo: il territorio si reinventa attraverso performance, proiezioni ed allestimenti artistici, uno spirito innovativo se ne impadronisce. In questo modo il piccolo borgo in riva al lago si trasforma, diventando un luogo di fruizione artistica: ogni spazio ed ogni angolo della zona suggerisce, ispira ed orienta l'opera d'arte in essa inserita e per questo motivo ne diventa parte integrante, seguendo l'ottica *site-specific*.

All'interno del Festival Espanso va citato Lago Dance Fest, un festival nel festival, che costituisce un progetto unico, fatto di performance dal vivo e approfondimenti inerenti alla videodanza e alle sue prospettive. Anche in questo caso, dunque, le parole d'ordine sono "contaminazione artistica": l'arte della danza confluisce in quella del cinema e della musica, plasmando nuove prospettive, in linea con la sperimentazione creativa e l'invasione delle nuove tecnologie.

Nell'ambito del Festival Espanso si distingue anche il macro-progetto L.O.S.T, citato in precedenza, che include, oltre a diverse masterclass dedicate al sound design nel settore cinema, anche Lago Live Music.



Figura 8: Lago Live Music, [aficfestival.it](http://www.aficfestival.it/event/lago-film-festival/) <http://www.aficfestival.it/event/lago-film-festival/>

Quest'ultimo si presenta come un palinsesto di performances musicali, sonorizzazioni e concerti associati indissolubilmente all'elemento visivo, l'immagine: tale associazione si concretizza attraverso la proiezione di *visual* e videoarte in concomitanza con le performances sonore.¹⁵⁹

Il festival offre infine alcune aree di ristoro, dove è possibile acquistare e consumare cibo e bevande; alcune serate predeterminate offrono l'opportunità di gustare piatti tipici della zona, quali il "panin col pastin", oppure alimenti etnici.

Alla luce della quantità e soprattutto della qualità del sistema d'offerta del festival, nonché della necessità di autosostentamento, i prezzi d'ingresso (edizione 2019) sono stati fissati come segue:

- Biglietto giornaliero 8€;
- Accredito crazy frog (accesso a tutte le attività, valido per tutta la durata del festival + catalogo in omaggio) 20€;
- Accredito extreme frog (come accredito crazy frog + diversi gadget) 50€;
- Ingresso gratuito over 70 e under 16.

4.2.3 LFF: i finanziamenti

La complessità organizzativa e strutturale del festival, nonché la sua durata e la vastità dei suoi contenuti, evidenziano la necessità di congrui finanziamenti. Naturalmente la manifestazione ha compiuto un percorso di crescita per poter giungere alla sua configurazione attuale. La storia del festival, ormai quasi ventennale, ha garantito la costituzione di una squadra di esperti e di un'impostazione efficace, indispensabili per porre solide basi di credibilità. La recente stipulazione della partnership fra LFF e

¹⁵⁹ Lago Film Fest, Catalogo ed. 2019, consultabile liberamente sul sito [issuu.com](https://issuu.com/lagofilmfest/docs/lagofilmfest_catalogo_def_web)
https://issuu.com/lagofilmfest/docs/lagofilmfest_catalogo_def_web

Fondazione Francesco Fabbri ha dato un ulteriore contributo alla stabilità del progetto, potendo quest'ultimo contare su un consiglio d'amministrazione particolarmente formato, che soprintende alla gestione del festival.

Per garantire la qualità dei contenuti offerti e mantenere un pubblico di interesse eterogeneo, i finanziamenti pubblici e privati sono essenziali. Nell'edizione del 2019 il budget dell'iniziativa si attestava intorno ai 150.000 euro; di questi, oltre il 50% si basava sull'incasso derivante dai biglietti e dalle vendite dirette, – autosostentamento, poiché LFF non ha finalità di lucro - oltre il 30% proveniva da sponsor privati e solo il 10% circa dipendeva dai finanziamenti pubblici.

Nell'ambito di questi ultimi, LFF ha ottenuto in diverse occasioni contributi dal MiBACT (non per tutte le edizioni) dalla Regione Veneto e dal Comune di Revine Lago.

Per quanto riguarda il settore privato invece, il festival ottiene una parte più cospicua di contributi. L'intenzione è quella di associare all'evento il brand delle imprese che abbiano piena consapevolezza dell'importanza dei progetti culturali e della loro qualità; gli ideali promossi da LFF in qualità di *sponsee*, tra cui la reciprocità positiva tra territorio e comunità, la sostenibilità e la condivisione, possono costituire una fonte di valore aggiunto al brand aziendale. Il festival, infatti, durante tutto il suo svolgimento, attua azioni di comunicazione mirate mediante l'utilizzo dello *storytelling*, indispensabile per raccontare la storia dell'impresa creando e restituendole valore.

Osserviamo alcuni dati inerenti all'edizione del 2019: l'obiettivo di finanziamenti privati previsto ammontava a 25.000 euro; il totale ottenuto ha superato il target originario, conseguendo un complessivo sponsor di 29.600 euro, di cui ben 25.000 *in kind*. Ciò significa che una parte cospicua di finanziamenti è ottenuta attraverso contributi in natura e non *in cash*: diverse imprese partecipano infatti alle sovvenzioni mediante la fornitura di servizi, strutture e materiali.

Da tenere in considerazione che gran parte degli sponsor proviene dalla zona di Revine Lago e limitrofe, anche in questo caso nell'ottica dello sviluppo locale.

Suddivisione contributi privati

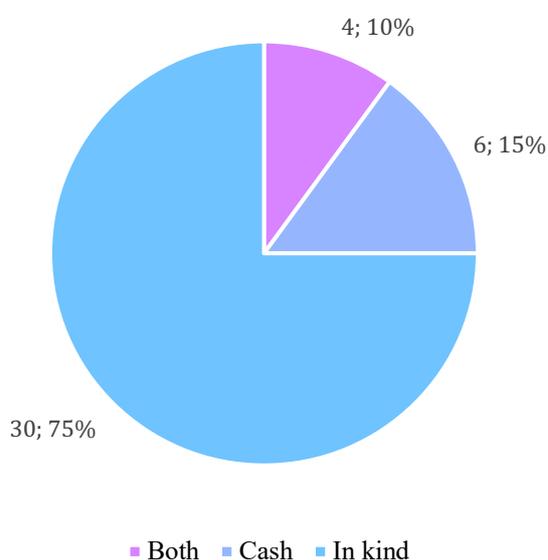


Figura 9: suddivisione contributi privati

Osserviamo che, nel totale di 40 aziende private sostenitrici del progetto, ben 30 hanno contribuito mediante sponsorizzazioni *in-kind*, 4 usufruiscono della forma mista di contribuzione *cash/value in-kind* e solo 6 finanziano il festival mediante denaro liquido.¹⁶⁰

4.2.4 Scheda tecnica, burocrazies e sicurezza

Nel capitolo n.3 abbiamo evidenziato quanto *burocracies*, sicurezza e piano tecnico siano fondamentali al fine di garantire il corretto svolgimento della manifestazione.

Trattandosi di un evento che occupa parte del suolo pubblico di Revine Lago, sono innanzitutto necessarie le adeguate autorizzazioni, che giocano un ruolo chiave anche

¹⁶⁰ Report Lago Film Fest Sponsor 2019, dati forniti dalla direzione generale di LFF.

nell'ambito della sicurezza e dell'accessibilità al festival. Al tempo delle primissime edizioni, i cortili in cui tuttora si svolgono diverse attività legate alla manifestazione costituivano aree di proprietà dei cittadini - si tenga comunque presente che la manifestazione aveva inizialmente dimensioni ridotte, dunque gli spazi utilizzati erano numericamente inferiori a quelli odierni -. Per usufruire di suddetti cortili, era inderogabile l'ottenimento del permesso da parte dei residenti proprietari. Nel corso degli anni l'amministrazione comunale ha espropriato i cortili e li ha lastricati, rendendoli suolo pubblico.¹⁶¹ Si è a questo punto reso necessario richiedere l'autorizzazione all'occupazione del suolo pubblico all'amministrazione comunale.

Di seguito l'elenco dei principali adempimenti necessari per l'esecuzione del festival:

- *SCIA* segnalazione certificata per la somministrazione temporanea di alimenti e bevande;
- domanda cumulativa per il rilascio di licenza di pubblico spettacolo e SIAE, concessione di occupazione di suolo pubblico, nulla osta agibilità strutture temporanee;
- relazione tecnica descrittiva dello svolgimento della manifestazione e degli impianti utilizzati, specifica per manifestazioni con più di 200 persone;
- elenco della squadra di vigilanza e di primo intervento;
- piano individuazione pericoli e misure di mitigazione dei rischi.¹⁶²

A questi adempimenti generali, si affiancano ulteriori esigenze burocratiche specifiche, come ad esempio il pagamento della TOSAP, tassa per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche, la stipula della convenzione con Savno per lo smaltimento rifiuti etc.

¹⁶¹ Comunicazione personale direzione generale di LFF.

¹⁶² Comunicazione personale responsabile logistica di LFF.

Trattandosi di un evento che si svolge prevalentemente a cielo aperto, l'eventualità di maltempo è da considerare con particolare attenzione. Grazie alla concessione di alcuni locali comunali ed eventuali diversi allestimenti, LFF è in grado di garantire il proprio svolgimento, seppur in formato ridotto, anche in caso di condizioni meteorologiche avverse. La serietà e l'impegno dell'organizzazione sono evidenti anche in questi scenari: lo svolgimento del festival prevede infatti un piano A, il principale, e un piano B, che si attua in caso di pioggia, vento consistente o temporali. Il piano alternativo viene eventualmente dichiarato entro le ore 19:00 del giorno stesso, in modo tale da permettere un efficace riposizionamento delle risorse materiali e umane necessarie prima dell'apertura dell'accesso al pubblico - ore 20 ca. In tali circostanze, la comunicazione interna è indispensabile: tutti i team e i membri dell'organizzazione devono saper reagire correttamente a situazioni impreviste; per questo motivo, tutti i volontari svolgono un percorso di formazione conforme ai propri ruoli e partecipano a riunioni giornaliere con i team leader.¹⁶³

4.2.5 Strategie e comunicazione

Tenuto conto della *mission* e degli obiettivi del festival, nonché del suo vasto sistema d'offerta e relativa qualità di contenuti, la direzione punta ad attrarre un pubblico eterogeneo, onorando i principi di inclusività, condivisione e dialogo, caratteristiche intrinseche dell'evento.

Le strategie di promozione e di *audience development* ricoprono un aspetto fondamentale nella gestione del progetto, soprattutto tenendo presente che il festival è localizzato in un'area geografica circoscritta e considerando la sua totale indipendenza. Tali strategie si fondano in gran parte sul concetto di *community building*. La situazione socioeconomica

¹⁶³ Scheda tecnica ed. 2017 fornita da direzione generale LFF.

e culturale odierna consiste in una struttura in continua evoluzione, costituita da un rapporto costante tra le diverse comunità. In questo contesto, l'interazione e la comunicazione tra individui e collettività tessono le trame economiche, culturali e sociali che caratterizzano la nostra epoca, originando molteplici dinamiche e relazioni.

L'interazione tra comunità e micro-comunità di riferimento che il festival ha costruito e continua a costruire, costituiscono dunque un valore a cui quest'ultimo non può assolutamente rinunciare. Il dialogo e la scambievolezza che si instaurano tra comunità locale, artisti internazionali, imprese che sostengono l'iniziativa, pubblico, partner e staff, rappresentano dunque la base delle strategie di promozione.

L'utilizzo del web 2.0 e la diffusione delle nuove piattaforme digitali hanno assunto un peso via via maggiore nell'ambito della promozione degli eventi culturali. I social media riescono infatti ad alimentare l'interazione tra manifestazione e consumatore, agevolano la condivisione e la diffusione di contenuti e favoriscono l'acquisizione di nuovi target. Determinante è dunque la capacità di comunicare input efficaci alla platea di consumatori-visitatori, affinché siano proprio questi ultimi a divulgare ulteriori contenuti attraverso le proprie esperienze personali.

Considerato che si stima che più del 60% dei visitatori del festival appartiene alla fascia d'età compresa tra i 25 e i 35 anni, l'utilizzo di piattaforme digitali nella promozione della manifestazione occupa uno spazio rilevante. I profili social dell'evento fanno affidamento su un numero di contatti digitali attivi in continua espansione: la pagina Facebook conta quasi 23.500 *followers*, quella di Instagram invece giunge quasi a quota 7.000. Il festival si serve di ulteriori piattaforme quali Vimeo e Youtube per la condivisione di materiale audiovisivo e Issuu, per il caricamento di documenti digitali consultabili liberamente online.

La strategia di comunicazione mediante l'utilizzo di social network si articola tendenzialmente in tre diverse fasi. Nella fase pre-evento si attua un approccio informativo, atto a divulgare informazioni relative al festival, ad alimentarne l'attesa e ad incrementarne la popolarità. La fase successiva, quella che fa riferimento al periodo di svolgimento della manifestazione, produce una serie di narrazioni incentrate sull'esperienza di fruizione del festival in tempo reale. Infine, l'ultimo stadio si focalizza sulla condivisione di contenuti atti a stimolare i ricordi positivi insiti nella memoria dei partecipanti. Seguendo questa logica, anche i profili social di Lago Film Fest producono e condividono materiale digitale durante tutto l'anno, con un'intensificazione delle pubblicazioni durante l'esecuzione dell'evento. Questa strategia assicura un flusso continuo di contenuti indirizzati al pubblico, che, anche in tempi lontani dall'evento, può mantenere un buon livello di *engagement*. Una particolare menzione va in questa prospettiva fatta agli *IG takeover* di LFF: l'account Instagram del festival è stato affidato, nell'arco di alcuni mesi, a diversi artisti o personalità di spicco che, per periodi limitati, hanno prodotto personalmente contenuti d'interesse per la platea di consumatori. I *takeover* che si sono succeduti in attesa della XVII^a edizione del festival sono stati più di 20 e hanno coinvolto diverse giovani personalità artistiche¹⁶⁴. Tra le più note, possiamo ad esempio citare Claudio Di Biagio, regista televisivo, conduttore radiofonico e *youtuber* (oltre 220.000 iscritti sul canale Youtube e oltre 100.000 *followers* su Instagram) e Denise D'Angelilli, nota al pubblico come Dueditanelcuore, autrice e *content creator* che da sempre combatte contro le discriminazioni di genere.

La campagna di promozione consta inoltre di affissioni pubblicitarie e di volantini distribuiti sui territori limitrofi, sebbene si stia puntando alla riduzione di materiale stampato per questioni di sostenibilità ambientale. Affianco a queste azioni, la direzione

¹⁶⁴ Per un'ulteriore panoramica, consultare il profilo Instagram ufficiale di LFF, <https://www.instagram.com/lagofilmfest/?hl=it>

del festival emana comunicati stampa e, attraverso attività di pubbliche relazioni, ha la possibilità di interagire con diverse testate e radio, locali e non. Tra le maggiori testate online che hanno parlato del festival, citiamo ad esempio Vogue Italia, Artribune, Rolling Stone, etc.¹⁶⁵

Per quanto riguarda la *consumer retention*, l'evento stimola l'*experience enhancement* e l'*experience memory*, due concetti intimamente legati tra loro, attraverso le azioni di merchandising. La prima, intesa come la valorizzazione dell'esperienza, consente al visitatore di lasciare l'evento con un elemento tangibile, dove quest'ultimo rappresenta un valore aggiunto all'esperienza di partecipazione alla manifestazione culturale. Per quanto riguarda la memoria invece, il gadget costituisce un oggetto che permane dopo la conclusione dell'esperienza, fungendo da elemento di "commemorazione", in quanto connesso al ricordo positivo lasciato impresso dall'evento nella mente del visitatore. La vendita di gadget personalizzati costituisce quindi un buon strumento di fidelizzazione del consumatore, oltre a fungere da generatore di entrate, necessarie al finanziamento dell'evento.¹⁶⁶

Un'ulteriore strategia comunicativa riguarda la creazione di un segno distintivo ed esclusivo del festival, che sia in grado di comunicarne i valori e la buona reputazione. Lago Film Fest, a dimostrazione del legame che intrattiene con il territorio circostante, ha assunto come logo la sagoma di una rana. Graficamente essa appare come stilizzata e di colore monocromatico (bianco o nero, che si alterna in base alla colorazione dello sfondo). La semplicità del logo favorisce l'impressione nella memoria del visitatore ed

¹⁶⁵ Per un approfondimento sugli articoli, si consultino i seguenti link: <https://www.vogue.it/people-are-talking-about/vogue-arts/2015/06/lago-film-fest-2015> - <https://www.artribune.com/tag/lago-film-fest/> - <https://www.rollingstone.it/cultura/news-cultura/fabrics-arriva-in-grande-stile-al-lago-film-fest/375744/>

¹⁶⁶ I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond U. McMahon-Beatt, *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008, pp.163,164.

assicura un chiaro nesso tra evento e territorio in cui quest'ultimo si inserisce: la rana rappresenta infatti uno dei principali esemplari della biodiversità lacustre di Revine Lago. Il logo è poi costituito dal nome del festival, "Lago Film Fest", che utilizza un font molto chiaro e comprensibile. Anche in questo caso si manifesta la relazione con il territorio: Lago si riferisce sia alla località in cui si svolge il festival (Lago è infatti una frazione di Revine Lago), sia alla caratteristica geomorfologica del territorio; il bacino lacustre è infatti elemento distintivo e caratteristico del festival.

Le ultime edizioni hanno voluto alterare graficamente nome e logo del festival attraverso un gioco di pixel: la messa a fuoco di entrambi avviene solo quando li si osserva da una distanza ideale. Ciò rappresenta metaforicamente lo sguardo dello spettatore-osservatore, che vuole da una parte mettere a fuoco la realtà del cinema indipendente, dall'altra vuole comprendere l'immagine e il suo significato attraverso un percorso di riflessione. Inoltre, il pixel, chiaro riferimento all'elemento digitale, risalta ancor di più una fra le vocazioni principali delle edizioni 2020 e 2021, ossia la capacità di rendere fruibile il festival anche online.¹⁶⁷

4.2.6 L'importanza della sostenibilità

Il progetto di Lago Film Fest ha costantemente guardato alla sostenibilità con particolare interesse e attenzione. Da sempre il rispetto del territorio, nella sua declinazione ambientale e socioculturale, è uno dei principi cardine del festival. Da diversi anni la direzione mette in pratica un piano di salvaguardia attraverso una serie di azioni importantissime per gestire e ridurre eventuali impatti negativi: tale accortezza, a partire dal 2018, ha garantito al festival il riconoscimento di eco-evento.

Tra le principali attività concrete svolte all'interno della manifestazione, citiamo:

¹⁶⁷ Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

- utilizzo esclusivo di bicchieri in plastica rigida, riutilizzabili e usufruibili dietro pagamento di cauzione;
- tentativo di ridurre e ove possibile eliminare la presenza di bevande monoporzione in lattina, bottiglia di vetro e plastica e incentivazione di bevande alla spina;
- installazione di postazioni di distribuzione gratuita di acqua depurata e vitalizzata: in questo modo i visitatori potranno usufruire dell'erogazione d'acqua utilizzando i bicchieri su cauzione o le borracce personalizzate vendute al festival; anche i volontari potranno usufruire del servizio e verrà loro consegnata gratuitamente una borraccia;
- utilizzo esclusivo di posate e piatti monouso biocompostabili nelle aree di ristoro; per quanto riguarda l'aspetto enogastronomico offerto all'interno del festival, vengono selezionate materie prime e prodotti alimentari biologici e a chilometro zero, favorendo i produttori e fornitori locali;
- installazione di posacenere in tutti i punti strategici all'interno delle zone del festival per arginare il problema legato alla dispersione di mozziconi;
- realizzazione di contenitori per la raccolta differenziata con interfacce grafiche più chiare e funzionali, al fine di educare l'utente;
- riduzione dei materiali stampati su carta, incentivando la comunicazione digitale; NB i cataloghi e i programmi vengono stampati su carta riciclata con certificazione FSC.¹⁶⁸

Per quanto riguarda gli allestimenti, la direzione del festival adotta principalmente le strategie sostenibili di *riuse* e *rent*. Per quanto riguarda la logica del riutilizzo, gli allestimenti sono in gran parte derivanti da materiali di recupero di aziende locali, oppure

¹⁶⁸ Comunicazione personale e dati forniti da responsabile impatto ambientale e *greenefication*.

vengono forniti gratuitamente da altre entità del territorio; è il caso ad esempio della parrocchia, che fornisce ogni anno le sedie per assistere alle proiezioni. Altre strutture, quali ad esempio proiettori e maxi-impianti, vengono noleggiate.

Infine, per ridurre le emissioni, la sezione *hospitality* organizza in maniera responsabile e giudiziosa gli spostamenti dei driver per i vari ospiti.

Poiché LFF ritiene da sempre fondamentali i principi di condivisione e di inclusione sociale, si è impegnato attivamente anche su questo fronte. Il festival infatti mira ad offrire, oltre al contenuto cinematografico e artistico, anche uno spazio di dialogo, di ascolto, di partecipazione. Diverse sono le associazioni e le cooperative sociali con cui ha collaborato negli anni, nell'ottica di istituire un dialogo utile alla comunità. Tra le altre iniziative *inclusive* di cui il festival si è reso promotore, citiamo ad esempio le cene etniche solidali, organizzate in collaborazione con associazioni e famiglie di varie etnie, e il cui ricavato è stato devoluto in beneficenza; o ancora, menzioniamo il nuovo progetto *Signplicity*, che mira a promuovere il cinema in LIS, la lingua dei segni italiana, garantendo la fruizione del cinema anche alle persone con disabilità uditive. Il festival si sta inoltre impegnando a garantire la piena accessibilità fisica a persone con disabilità motorie.¹⁶⁹

4.2.7 Edizione 2020: la pandemia come stimolo al rinnovamento

Lo scoppio della pandemia ha rivoluzionato la struttura di ogni settore, compreso quello degli eventi culturali. La circolazione della malattia respiratoria acuta da SARS-CoV-2 ha costretto diverse manifestazioni a subire variazioni e, nella peggiore delle ipotesi, anche cancellazioni. Lago Film Fest, fortunatamente collocato nella stagione estiva, è

¹⁶⁹ Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

riuscito a adattarsi alle circostanze e grazie all'impegno dello staff ha saputo coniugare i propri progetti alle esigenze di sicurezza pubblica.

Non volendo rinunciare allo svolgimento del festival, la direzione si è dimostrata perfettamente in grado di gestire una situazione complessa, ottenendo tra l'altro nuove e ottime prospettive per il futuro. L'edizione del 2020 ha infatti dato origine ad un ripensamento strutturale, che ha portato il festival a riflettere ulteriormente sulle diverse possibilità di fruizione dei contenuti cinematografici. In un periodo storico talmente incerto e complicato com'era quello dello scorso anno, le uniche possibilità di socializzazione, condivisione e fruizione di contenuti erano quelle di carattere digitale. Mantenendo questa peculiarità, il festival ha previsto di svolgere un'edizione definita dalla direzione stessa come "anfibia", ossia capace di muoversi da uno spazio all'altro, dall'online alla fruizione in presenza. In questo modo si è garantita un'offerta di qualità sia al pubblico fisico di Lago Film Fest, sia al più vasto pubblico online.

La pandemia ha obbligato il festival a rivoluzionare il proprio assetto anche in termini di budget. Nel 2020 infatti, l'organizzazione ha dovuto affrontare una drastica riduzione dei finanziamenti. L'accesso alle proiezioni era limitato ad un numero preciso di persone per questioni di sicurezza, il che ha decurtato il numero di biglietti venduti rispetto agli anni precedenti; l'instabilità economica delle imprese private ha ridimensionato notevolmente il sostegno proveniente dagli sponsor e l'inadeguatezza logistica delle istituzioni non è stata capace di dare conferme in tempi utili né di supportare idoneamente le attività culturali. Così, il budget si è ridotto a soli 40.000 euro. Nonostante ciò, la scorsa edizione ha registrato il sold out in presenza ogni sera e un buon numero di visioni online. L'esperienza dello scorso anno, come anticipato, ha permesso di ripensare alla struttura del festival, che anche quest'anno assumerà una doppia configurazione: presenza fisica e visione online.

Lo stato di emergenza nazionale è oggi considerato sotto controllo, sebbene non si possa ancora definire concluso. Il comparto culturale e il terzo settore stanno affrontando una situazione di difficoltà e per potersi risollevare e presentarsi come efficaci mezzi di rinnovamento e ripresa, necessitano di appropriati sostegni da parte degli enti pubblici, che vanno in questo senso sensibilizzati.¹⁷⁰

4.3 LFF: risultati e prospettive

Osservando la storicità del festival, emerge chiaramente l'ottima evoluzione del format culturale. La manifestazione è infatti nata come semplice rassegna estiva che contava solo tre serate e una ventina di film proiettati. Nel 2020 il festival ha invece offerto al pubblico oltre 100 proiezioni, e, prendendo in considerazione l'ultima edizione pre-covid, quella del 2019, ha totalizzato ben **15.000** entrate nel corso delle sue nove giornate.



Figura 10: schermo in riva del Lago, [aficfestival.it http://www.aficfestival.it/event/lago-film-festival/](http://www.aficfestival.it/event/lago-film-festival/)

Durante gli anni il festival ha formalizzato la propria configurazione fisica e tematica; se inizialmente la manifestazione si estendeva solo su parte del Parco Archeologico del

¹⁷⁰ Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

Livelet, oggi comprende la zona del parco e gran parte del borgo storico di Lago; entrambi contribuiscono a creare l'atmosfera unica e suggestiva su cui il festival ha costruito le proprie radici. Per quanto riguarda i contenuti, abbiamo osservato precedentemente il ventaglio di attività e tematiche che costituisce l'offerta dell'evento. Ogni anno giungono alcune migliaia di film provenienti da diversi paesi nel mondo ed un team appositamente costituito seleziona fra questi i migliori, che verranno poi proiettati durante il festival.

4.3.1 Dialogo con il territorio e ricadute

Attraverso il processo di ampliamento e maturazione che il festival ha subito nel corso degli anni, il territorio ha potuto osservare un aumento della sua capacità attrattiva. Benché LFF costituisca una realtà di modeste dimensioni in termini spaziali, ha comunque prodotto diverse esternalità positive sulla località di Revine Lago e limitrofe. Il festival, nella sua configurazione di evento globale, è infatti in grado di coniugare la dimensione locale a quella internazionale, favorendo il movimento di nuovi flussi di persone, idee e risorse.

LFF costituisce un innovativo strumento di marketing territoriale poiché favorisce la conoscenza del territorio locale in Italia e all'estero e, incoraggiando flussi turistici in entrata, promuove l'intera provincia trevisana come epicentro di progettualità creative. Il festival rappresenta inoltre un elemento di differenziazione per la località ospitante e permette di attuare processi virtuosi nella costituzione di entità sistemiche, in cui diversi attori cooperano per il raggiungimento del fine comune: la valorizzazione del territorio.

Durante lo svolgimento della XV^a edizione del festival, quella relativa all'anno 2019, gli ospiti invitati dalla direzione (registi, artisti etc.) hanno occupato un totale di 300 posti letto in 25 diverse strutture ricettive – 5 hotel, 10 B&B e 10 residenze private – disseminate in alcuni dei comuni appartenenti al territorio che va da Vittorio Veneto alle

colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, compreso ovviamente anche il paese di Revine Lago. Alle ricadute economiche prodotte dagli ospiti si affianca l'indotto generato dal pubblico extra-territoriale, che alloggia nelle strutture ricettive della zona durante lo svolgimento della manifestazione.¹⁷¹

Al fine di ampliare ulteriormente la platea di visitatori internazionali e nazionali e ad incoraggiarne la permanenza sul territorio, il festival ha attivato il network alberghiero "Vieni a Lago". Attraverso questa convenzione, le strutture ricettive aderenti (trentasei in nove comuni dell'area) offrono uno sconto sul pernottamento agli spettatori del festival; questi ultimi, inoltre, mediante dimostrazione dell'alloggio in una delle strutture convenzionate, hanno diritto ad un'agevolazione anche da parte della manifestazione (tendenzialmente l'ingresso omaggio). In questo modo il festival attua un investimento economico al fine di promuovere la logica di rete nell'ambito turistico territoriale.

Un'ulteriore esternalità positiva degna di nota è quella che riguarda le strutture di ristorazione collocate nelle zone immediatamente circostanti all'area in cui si svolgono le attività di LFF. La pizzeria al Lido di Lago e l'Osteria al Barrique offrono infatti una mole di servizi superiore alla media ante e post evento, tanto che sono costretti ad incrementare il numero dei lavoratori durante le serate del festival.

Per quanto riguarda l'economia direttamente connessa alla manifestazione, le imprese che hanno stipulato un contratto di sponsorizzazione con l'evento hanno ottenuto diversi benefici, tra cui la maggior visibilità, anche a livello internazionale. Inoltre, i principi veicolati dal festival – innovazione, senso di comunità, sostenibilità e cultura partecipativa -, se traslati in ambito aziendale, sono stati in grado di comunicare un valore aggiunto al brand dell'impresa sponsor, contribuendo a rinnovarne l'immagine e la *vision*.¹⁷²

¹⁷¹ Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

¹⁷² Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

Al di là delle ricadute di valore economico e turistico, il festival si configura anche come entità promotrice della coesione sociale e dello sviluppo culturale. Innanzitutto, i contenuti proposti al pubblico durante la manifestazione costituiscono un ottimo stimolo alla riflessione personale e al dialogo. Le tematiche sociali, artistiche e d'attualità trattate contribuiscono infatti a sensibilizzare la collettività e ad offrire nuovi punti di vista sulla comprensione del mondo circostante. Il consumo culturale favorisce inoltre l'instaurarsi di nuove relazioni che consolidano la coscienza collettiva e l'inclusione sociale. LFF è così diventato teatro di dialogo, scambio e fruizione culturale non solo per la platea di spettatori esterni, ma anche per la comunità, costituendo un appuntamento fisso nell'agenda del paese. I residenti partecipano attivamente al festival anche attraverso accorgimenti informali: si assicurano che il borgo sia sempre perfettamente pulito ed accogliente, decorano i cortili e le terrazze con piante e fiori, distribuiscono dolci e torte ai volontari del festival etc. Sebbene queste ultime risultino operazioni marginali, rappresentano comunque la consapevolezza dell'importanza del festival da parte della comunità. Fra le azioni più evidenti e plausibilmente significative, citiamo invece il coinvolgimento attivo della Pro Loco di Revine Lago nell'organizzazione della manifestazione, che contribuisce da sempre alle attività del festival, quali catering, cucina, allestimento, trasporto ospiti etc.

In un'ottica di costante interesse per lo sviluppo della cultura, il festival ha infine attuato diverse collaborazioni con enti del territorio circostante, tra cui DolomitiHUB, Treviso Comic Book Festival e Teatro del Pane, per la progettazione di nuove attività culturali.

L'impegno della direzione di LFF e della collettività di Revine Lago è stato recentemente riconosciuto anche attraverso la vittoria del bando pubblico nazionale "Borghi in festival – comunità, cultura, impresa per la rigenerazione dei territori". Dei 643 candidati, solo 8

sono stati selezionati vincitori, tra cui anche il comune di Revine Lago.¹⁷³ Quest'ultimo, per mano del team di Piattaforma Lago e di Fondazione Francesco Fabbri, sarà dunque impegnato nella progettazione di un nuovo evento culturale: SSSCH Festival.

4.3.2 Il volontariato

Nell'ambito della gestione di eventi di valorizzazione culturale, la figura del volontario ha acquisito una rilevanza degna di nota. Così come molte altre manifestazioni, anche Lago Film Fest ha costruito uno staff intraprendente, costituito da numerosi giovani volontari. L'edizione del 2018 ha potuto contare su un totale di oltre 100 persone, inclusi i team leader storici e i componenti della Pro Loco. Il nostro interesse ricade però sui giovani volontari esterni, per un totale di 70 individui di età compresa tra i 16 e i 35 anni e di provenienza eterogenea. La maggior parte di questi risiede all'interno della regione Veneto, sebbene si siano registrate molte adesioni anche da parte di residenti in Lombardia e in Emilia-Romagna. Complessivamente, comunque, i volontari provengono da tutta Italia e in minima parte anche dall'estero, segno della rilevanza nazionale ed internazionale che caratterizza la strategia di reclutamento dei volontari per la manifestazione. Il programma di gestione dei volontari prevede innanzitutto la garanzia di vitto e alloggio in locali appositamente allestiti, per tutta la durata del festival e per i giorni immediatamente precedenti e successivi all'evento. L'obiettivo è quello di costruire un'atmosfera stimolante ed inclusiva, in cui tutti i partecipanti si possano sentire a proprio agio, ma anche un ambiente di formazione, in cui si impara a conoscere il festival e la sua missione.¹⁷⁴

¹⁷³ 5 giugno 2021, *Borghi, selezionati gli otto vincitori dell'avviso pubblico per la rigenerazione del turismo*, La Repubblica online, <https://www.repubblica.it/dossier/cronaca/turismo-2021/2021/06/05/news/borghi-selezionati-gli-otto-vincitori-dell-avviso-pubblico-per-la-rigenerazione-del-turismo-304378326/>

¹⁷⁴ Report volontari 2018, fornito da direzione generale LFF.

Il contesto che si viene a consolidare durante lo svolgimento della manifestazione favorisce innanzitutto la costruzione di nuovi legami interpersonali, che permettono di ampliare la propria cerchia di contatti anche in ambito professionale. Durante i turni di attività, i volontari sviluppano differenti *soft skills*, tra cui la capacità di adattamento e di *problem solving*, l'intraprendenza, l'autostima e l'attitudine al lavoro di squadra, tutte competenze particolarmente rilevanti nell'attuale mercato del lavoro. I contenuti offerti dal festival stimolano inoltre il dialogo e la riflessione e consentono di sviluppare anche la propria creatività, attraverso incontri e workshop pomeridiani.

Secondo i risultati del questionario di valutazione somministrato ai volontari della XIV^a edizione, il 51,4% degli intervistati si è sentito estremamente stimolato dal festival in quanto "mix di duro lavoro, divertimento ed esperienze indimenticabili" e "fonte inesauribile di ispirazioni". L'88% dei volontari crede che l'esperienza abbia contribuito alla propria crescita personale e professionale, confermando le prospettive di accrescimento del capitale umano nell'ambito del volontariato culturale.

Quanto ti ha stimolato il festival?

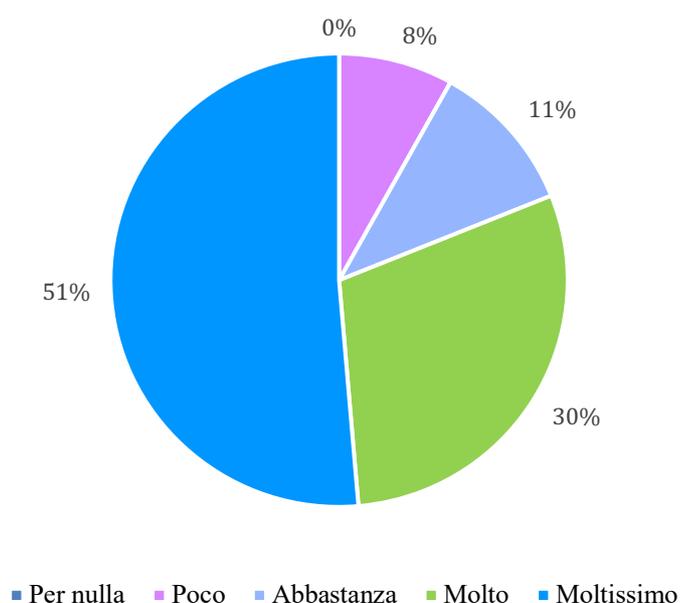


Figura 11: report valutazione staff, ed.2018

Tra le esperienze positive segnalate dai volontari di LFF citiamo:

“L'enorme diversità tra le persone coinvolte, eppure così aggregate e solari. Il festival include ed unisce le diversità, le peculiarità, in un amalgama vivo, pulsante. Lago mi ha cambiato la vita perché ha aggiunto un po' di consapevolezza in più sul mondo, sull'arte, sul cinema, sulle possibilità, sulle persone, e su di me”.

“Molto variegata e interessante la proposta (tra musica, workshop e film). È stato piacevole lavorare col gruppo di volontari. Bellissima la location, vero punto di forza del festival a mio parere”.

“Lago è una fuga dalla realtà, una full immersion in una dimensione a sé stante, in cui è possibile trovare gli stimoli più disparati e soprattutto, trovarsi legati alle persone da un'esperienza che sì, ti cambia la vita. Se ne avrò la possibilità, tornerò sicuramente”.

“Squadre meravigliose. Fiducia reciproca, cosa rara in moltissime situazioni”.

“I capi dello staff sono stati fantastici, sempre sul pezzo e disponibili a chiarimenti e ad aiutare. Mi sono trovato bene con tutti e ho acquisito un sacco di competenze tecniche che potrebbero servirmi in futuro”.

“Si è creata semplicemente una grande famiglia, con le difficoltà e gioie di un gruppo eterogeneo ma accomunato dalla stessa voglia di partecipare a questo piccolo grande festival”.¹⁷⁵

4.3.3 Prospettive turistiche future

Uno dei valori fondanti di Lago Film Fest è, come abbiamo visto, il legame instauratosi con il territorio. Sebbene il festival si inserisca in uno spazio circoscritto e proponga un genere relativamente di nicchia, quale il cinema indipendente, si è da sempre adoperato

¹⁷⁵ Report volontari 2018, fornito da direzione generale LFF.

per promuovere la propria offerta senza barriere, ambendo ad un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo. Il dialogo con la comunità assume pertanto un ruolo fondamentale nella prospettiva di rinnovare ed ampliare la platea di spettatori. Soprattutto in un periodo complesso come quello odierno, la cui stabilità è minata dalla presenza della pandemia, Lago Film Fest si configura sia come festival di cinema, sia come evento essenziale per la rinascita della socialità. Dopo più di anno di alternanza di *lockdown* serrato e timide riaperture, l'evento assumerà il ruolo di catalizzatore per la ripresa del rapporto collettivo nell'ambito della fruizione culturale, andato scemando a causa dell'imposizione del distanziamento sociale. Analogamente, l'iniziativa favorirà la ricomparsa della mobilità verso la località di Revine Lago, acquisendo la funzione di elemento di richiamo per il territorio, stimolando il turismo di prossimità. In questo senso, vale la pena tenere un occhio vigile sull'evoluzione delle tendenze di viaggio dell'anno corrente. I risultati sembrano dimostrare una predilezione proprio per il turismo domestico e sostenibile. Secondo un'indagine ISTAT relativa alle prospettive di viaggio degli italiani nel 2021, il 33,3% intende passare le proprie vacanze all'interno della propria regione di residenza; il 63,6% predilige invece una meta al di fuori della propria regione.¹⁷⁶ Rimangono basse le prospettive degli italiani di svolgere una vacanza all'estero. L'Osservatorio di Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, sulla stessa linea delle conclusioni sopracitate, evidenzia la crescita del cosiddetto *undertourism*, un turismo che favorisce le mete non *mainstream*, lontane dalla calca tipica delle grandi capitali.¹⁷⁷ Per quanto riguarda il turismo *incoming*, la ripresa sembra essere decisamente più lenta: secondo le previsioni, il recupero dei viaggi internazionali ai livelli del 2019 è infatti previsto per il

¹⁷⁶ ISTAT comunicato stampa, *Le prospettive di vacanza degli italiani in era covid*, 14 giugno 2021, <https://www.istat.it/it/archivio/258529>

¹⁷⁷ *Turismo in Italia 2021: i nuovi trend per la ripresa del settore* <https://www.forniturealberghiereonline.it/blog-hotel/384-turismo-in-italia-2021-i-nuovi-trend-per-la-ripresa-del-settore>

2023,¹⁷⁸ sebbene l'introduzione del *green pass* europeo alimenti le speranze di un miglioramento più rapido. In ogni caso, uno studio di Booking.com condotto su 20.000 intervistati in 28 Paesi del mondo, conferma il trend del turismo sostenibile, con il 70% dei viaggiatori che prediligeranno mete poco battute dai turisti e prenotazioni indirizzate a sostenere le comunità locali.¹⁷⁹

Tutte queste informazioni sembrano favorire proprio il genere di meta che rispecchia le peculiarità di Revine Lago: è un territorio ristretto e poco frequentato dagli avventori tipici del turismo di massa; nonostante ciò, annovera molteplici potenzialità attrattive – enogastronomia, natura e outdoor, eventi, compreso appunto il festival – e può contare sulla vicinanza ad altre aree d'interesse – Colline del Prosecco, Vittorio Veneto, Prealpi, Colli Asolani etc.

Vista la predilezione del festival per lo scambio culturale su diversi livelli – locale, regionale, nazionale, internazionale – vale dunque la pena osservare le tendenze turistiche, soprattutto in considerazione del crescente interesse degli individui per la sostenibilità.

Attraverso l'approfondimento di questo caso studio, abbiamo esaminato le caratteristiche peculiari che rendono Lago Film Fest un importante strumento di valorizzazione e sviluppo. La sua storia e la sua evoluzione ne confermano il successo: con sedici edizioni (diciassette, contando quella del 2021), il festival resta un punto di riferimento all'interno del territorio e in particolare nella comunità di Revine Lago, nonostante le difficoltà comportate dalla crisi pandemica dello scorso anno. Le prospettive future si rivelano molteplici, ma sono in questo senso necessarie nuove consapevolezze da parte delle

¹⁷⁸ S. Angeloni, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, ImpresaProgetto, Electronic journal of management, n.1, 2021, pp. 16,17.

¹⁷⁹ Indagine booking.com *Smarter, kinder, safer* <https://globalnews.booking.com/smarter-kinder-safer-bookingcom-reveals-nine-predictions-for-the-future-of-travel/>

istituzioni e delle imprese private. La sensibilizzazione sul tema si rende un elemento fondamentale nell'ambito nel settore culturale, che sta tuttora pagando il peso della pandemia.

Conclusioni

Fin dalla prima esperienza veneziana, il festival cinematografico ha costituito un importante motore di sviluppo culturale per la penisola, inserendosi a pieno titolo nel vastissimo panorama italiano dei luoghi di fruizione culturale. Attraverso la presente ricerca, ho voluto evidenziare il valore che ancora oggi resta ancorato ai festival del cinema. Più precisamente, contestualizzando e analizzando il fenomeno degli eventi cinematografici di portata locale, ho illustrato i meccanismi che rendono questi ultimi degli efficaci strumenti di valorizzazione artistica e territoriale. Partendo da uno sguardo d'insieme, ho indagato il fenomeno culturale del cinema. Quest'ultimo, capace di creare una rappresentazione "altra, ulteriore" della realtà circostante, ha favorito un processo di riconsiderazione della cultura visiva, offrendo nuove ed allettanti risorse espressive ed artistiche. In virtù della sua capacità di presentarsi come "finestra" sul mondo e delle sue potenzialità espressive e di intrattenimento, il cinema ha fin da subito attirato un interesse smisurato da parte del pubblico. Costituisce infatti un fenomeno di attrazione generalizzata, o meglio, democratica, considerata la sua tendenza a superare differenti stratificazioni relative a gusto, cultura ed esperienza.

In relazione a queste premesse, ho dunque analizzato una delle massime declinazioni espositive e celebrative del cinema, atta a confermare il suo prestigio artistico e culturale: il festival cinematografico. Il settore degli eventi culturali dedicati al cinema è, come traspare dal primo capitolo, particolarmente radicato nel territorio nazionale, che è diventato teatro di diverse sperimentazioni e riflessioni sul mezzo cinematografico. I festival si sono infatti configurati come proficui luoghi di fruizione e sperimentazione audiovisiva, contribuendo ad alimentare la fama e la qualità artistica del cinema.

Questa ampia panoramica sull'evoluzione storica dei festival cinematografici fornisce un primo elemento di contestualizzazione del fenomeno indagato.

Successivamente, attraverso l'illustrazione dei passi fondamentali di progettazione dell'evento culturale, ho evidenziato le prerogative necessarie ad ambire al successo della manifestazione.

Gli approfondimenti seguenti, effettuati in merito alla complessa e rilevante questione del consumo culturale, hanno evidenziato come quest'ultimo rappresenti uno dei principali mezzi di investimento esistenziale del singolo individuo e, da una prospettiva più onnicomprensiva, dell'intera comunità globale. L'essere umano, infatti, partecipando in maniera attiva alla cultura arricchisce il proprio bagaglio personale e, di conseguenza, favorisce lo sviluppo umano e la crescita collettiva.

Per convalidare tale visione ho citato in più occasioni le parole e le dichiarazioni di UNESCO, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. Queste testimoniano e sostengono fermamente l'importanza non solo della promozione e della fruizione di cultura, ma anche della comprensione del suo valore incommensurabile in termini estetici, espressivi, identitari ed anche economici. Averne piena consapevolezza costituisce infatti il primo passo essenziale verso la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale. È pertanto fondamentale riconoscere la cultura come mezzo di sviluppo umano, di educazione, di divulgazione e di espressione.

Se è vero, dunque, che il festival cinematografico funge da evento celebrativo e di rinnovata affermazione del prestigio del cinema, è anche vero, in virtù di quanto detto finora, che esso rappresenta un importante luogo di fruizione culturale, capace inoltre di favorire lo sviluppo del contesto ospitante.

La ricerca, in particolare quanto illustrato nel terzo e quarto capitolo, ha messo in luce non solo la capacità dei festival di configurarsi come ambienti di valorizzazione cinematografica ed artistica, ma anche la loro predisposizione ad assumere un ruolo non indifferente nel contesto dello sviluppo locale.

Proprio dalla prospettiva del festival cinematografico come valore aggiunto del territorio e della comunità, ho approfondito il caso di Lago Film Fest, un festival di cinema indipendente che si configura come spazio di incontro e creazione culturale in un luogo decentrato, quello del piccolo comune di Revine Lago, in provincia di Treviso.

Come emerso dall'approfondimento, il suddetto festival ha dimostrato valore e credibilità, consolidandosi nel corso di sedici edizioni come elemento distintivo del territorio. Nato come piccola rassegna estiva, costituita da un unico schermo, il festival ha costruito la propria solidità nel corso di diverse edizioni che, passo dopo passo, hanno acquisito maggior rilievo e interesse da parte della comunità. Uno dei principali obiettivi degli organizzatori, infatti, già a partire dal primo allestimento risalente al 2005, è stato quello di "raccontare" il festival ai residenti. Fornire una panoramica dettagliata sull'iniziativa e incentivare la partecipazione tra i membri della comunità ha contribuito enormemente a formare una piena consapevolezza dell'iniziativa, che a sua volta ha favorito il suo consolidamento sul territorio.

Gli effetti generati dalla manifestazione che sono stati presi in esame nel quarto capitolo, tra cui la maggior consapevolezza culturale, l'inclusione sociale e le esternalità economiche positive, hanno messo in luce il potenziale valore degli eventi culturali quali catalizzatori di sviluppo locale e valorizzatori culturali. Considerato il successo della manifestazione, reiterata ormai da più di quindici anni, è chiaro che la direzione ha saputo coniugare perfettamente un'espressione culturale, quella del cinema indipendente, alle peculiarità del territorio, attribuendogli un valore rinnovato e ricco di ulteriori prospettive.

Uno degli scogli maggiori che le manifestazioni culturali si trovano ad affrontare, come anticipato nell'introduzione, riguarda i finanziamenti.

Per risolvere questa situazione è doveroso fornire delle nozioni utili a creare consapevolezza sul ruolo della progettazione culturale come motore di sviluppo. Non basta sensibilizzare i soggetti pubblici, ma è importante rendere consapevoli anche i soggetti privati che spesso e volentieri fungono da sponsor ad eventi culturali.

Con il presente elaborato ho quindi tentato di rispondere a tale necessità, dimostrando l'importanza dei festival come stimolo allo sviluppo. Riassumendo, attraverso i primi tre capitoli ho offerto una panoramica teorica utile ad approfondire il contesto inerente al settore degli eventi culturali e cinematografici; la descrizione del caso studio di Lago Film Fest invece, ha fornito un esempio efficace e rappresentativo di manifestazione quale strumento di valorizzazione e sviluppo.

Grazie a processi di ricerca, produzione e diffusione di progetti artistici come quello di Lago Film Fest, è possibile generare benessere culturale e sociale anche tra le comunità più periferiche. La cultura è indispensabile non solo nelle grandi città, ma anche e soprattutto nelle località di provincia, più difficilmente raggiungibili dall'espressione creativa ed artistica.

Considerate le potenziali implicazioni positive messe in moto attraverso l'organizzazione e l'esecuzione di eventi culturali, è indispensabile sensibilizzare comunità e soggetti, pubblici e privati.

Investire nella cultura costituisce un importante passo verso la ripresa e la crescita del nostro Paese, poiché in grado di generare speranze e maggiori prospettive per le generazioni più giovani.

Bibliografia

Abis M. Canova G. *I festival del cinema, quando la cultura rende*, Johan & Levi editore, Milano, maggio 2012.

Angeloni S. *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, ImpresaProgetto, Electronic journal of management, n.1, 2021.

Argano L. Bollo A. Dalla Sega P. *Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

Bodo C. *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980- 1990*, Associazione per l'Economia della Cultura - Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Bonetti E. Cercola R. Izzo F. Masiello B. *Eventi e strategie di marketing territoriale: gli attori, i processi e la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Caldiron O. *“Luigi Chiarini 1900 – 1975. Il film è un’arte, il cinema è un’industria”*, Centro sperimentale di cinematografia, 2001.

Carù A. Salvemini S. *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, EGEA, 2011.

Casetti F. *La galassia Lumière, sette parole chiave per il cinema che viene*, Milano, Bompiani editore, 2015.

Casetti F. *L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*, Yale, 2007.

Collins R. *I festival come rituali pubblici: successi, fallimenti e mediocrità*, Polis: Ricerche e studi su società e politica, XXVII, Fascicolo 1, aprile 2013.

Cooper V.P. *The impact of motivation, festival attachment, place attachment, and psychological ownership on volunteerism: Understanding the Traverse City Film Festival from the volunteer perspective*, Iowa State University, 2017.

Dati ufficio stampa, *Relazione Lago Film Fest 2021*, fornita da direzione generale LFF.

De Valck M. Kredell B. Loist S. *Film Festivals History, Theory, Method, Practice*, Routledge, 2016.

Dichiarazione universale dell'UNESCO sulla diversità culturale, 31esima sessione della Conferenza Generale dell'UNESCO, Parigi, 2 novembre 2001, Identità, diversità e pluralismo art. 1 e art. 3.

Ferrari S. Adamo G.E. *Eventi, marketing territoriale ed immagine della città*, Convegno AIS, *Governo della città e trasformazione urbana*, ottobre 2004.

Ferraro A. Cerciello M. Agovino M. Garofalo A. *The role of cultural consumption in reducing social exclusion: empirical evidence from Italy in a spatial framework*, *Economia Politica*, Springer Nature, marzo 2019.

Fuortes C. *La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo*, *Economia della Cultura*, Fascicolo 3, dicembre 2001.

Gazzelloni S. *La domanda culturale in Italia: vecchie e nuove forme di comportamento*, *Economia della cultura*, Fascicolo II, Il Mulino, Bologna, agosto 2002.

Gervasoni M. *Storia d'Italia degli anni Ottanta: quando eravamo moderni*, Marsilio, 2010.

Glăveanu V.P. *Creativity As Cultural Participation, Journal for the Theory of Social Behaviour*, Blackwell Publishing, Oxford, 2010.

Guerzoni G. *Effetofestival: L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi-Fondazione Carispe, maggio 2008.

Guida M. *Volontari si nasce o si diventa? Le nuove forme di volontariato nei festival*, Fascicolo III, Economia della cultura, Il Mulino, agosto 2009.

Handke C. Dalla Chiesa C. *The art of crowdfunding arts and innovation: the cultural economic perspective*, Rotterdam, 2021.

Introduzione al catalogo della prima edizione della Mostra Internazionale del Nuovo Cinema di Pesaro, 1965.

Lawlor K. Hornyak M. *Smart goals, How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes*, in *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, volume 39, 2012.

LEGGE 9 gennaio 1989, n. 13, DECRETO MINISTERIALE 14 giugno 1989 n. 236, DECRETO del Ministero per i beni e le attività culturali 28 marzo 2008, forniti da *Riviera del Brenta Inclusiva*, iniziativa di *Disability Friendly*.

LEGGE 14 novembre 2016, n. 220. *Disciplina del cinema e dell'audiovisivo* (16G00233), Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana.

Marchionna G. *La cultura come valore aggiunto nell'economia post-industriale*, in *Post filosofie. La cultura come risorsa e le risorse della cultura*, Cacucci Editore, Bari, 2011.

Morganti I. Nuccio M. *Gli studi di impatto dei festival: esperienze e riflessioni*, Economia della Cultura, Fascicolo III, Bologna, agosto 2009.

Moscariello A. *Breviario di estetica del cinema*, Milano, Mimesis, 2011.

Ongaro D. *Lo schermo diffuso: cento anni di festival cinematografici in Italia*, Tinarelli, 2005, edizione e-book kindle.

Report volontari 2018, fornito da direzione generale LFF.

Rüling C. Pedersen J.S. *Film festival research from an organizational studies perspective*, in *Scandinavian Journal of Management*, September 2010.

Sabbatucci G. Vidotto V. *Storia contemporanea: il Novecento*, Laterza, 2008.

Salvioli G. *Quando si diventa anziani?* Società Italiana di Gerontologia e Geriatria, dicembre 2018.

UNESCO *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, Parigi, 20 Ottobre 2005, trad.

Van Der Wagen L. Carlos B.R. *Event management for tourism, cultural, business and sporting events*, New Jersey, Pearson Education, 2005.

Van Niekerk M. Getz D. *The identification and differentiation of festival stakeholders*, *Event Management*, 2016, Vol. 20.

Yeoman I. Robertson M. Ali-Knight J. Drummond S. McMahon-Beatt U. *Festival and Events Management An international arts and culture perspective*, Oxford, 2008.

Yolal M. Gursoy D. Uysal M. Kim H. Karacaoglu S. *Impacts of festivals and events on residents' well-being*, Annals of Tourism Research, Elsevier, Agosto 2016.

Sitografia

5 giugno 2021, *Borghi, selezionati gli otto vincitori dell'avviso pubblico per la rigenerazione del turismo*, La Repubblica online

https://www.repubblica.it/dossier/cronaca/turismo-2021/2021/06/05/news/borghi_selezionati_gli_otto_vincitori_dell_avviso_pubblico_per_la_rigenerazione_del_turismo-304378326/

Che cos'è il comportamento prosociale? <https://www.psychework.com/che-cose-il-comportamento-prosociale/>

Cherchi A., *Rapporto Federculture, Negli ultimi 10 anni consumi culturali in calo, tengono solo musei e archeologia*, 3 novembre 2020, Il sole 24 ore online, <https://www.ilsole24ore.com/art/negli-ultimi-10-anni-consumi-culturali-calo-tengono-solo-musei-e-archeologia-ADNQoxz>

Comune di Revine Lago <https://www.comune.revine-lago.tv.it/home.html>

Dati Istat: popolazione residente al 1° gennaio 2021 per comune, <http://dati.istat.it/>

en.Unesco.org <https://en.unesco.org/>

Enciclopedia online Treccani <https://www.treccani.it/enciclopedia/>

G. Moro, Comunicato stampa Fondazione Francesco Fabbri, 07.07.20

<https://www.fondazionefrancescofabbri.it/it/2020/07/07/comunicato-stampa-07-07-20/>

Indagine booking.com *Smarter, kinder, safer* <https://globalnews.booking.com/smarter-kinder-safer-bookingcom-reveals-nine-predictions-for-the-future-of-travel/>

ISTAT comunicato stampa, *Le prospettive di vacanza degli italiani in era covid*, 14 giugno 2021, <https://www.istat.it/it/archivio/258529>

Lago Film Fest Catalogo ed. 2019

https://issuu.com/lagofilmfest/docs/lagofilmfest_catalogo_def_web

Pro Loco Quartier del Piave, <https://prolocoquartierdelpiave.it/revine-lago/>

Sito web Fondazione Francesco Fabbri <https://www.fondazionefrancescofabbri.it/it/>

Sito web Lago Film Fest <https://www.lagofest.org/>

Sito web Premio Sonogo <https://www.premiosonogo.it/>

Storia della Mostra del Cinema <https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>

Torino Film Fest <https://www.torinofilmfest.org/it/chi-siamo/>

Turismo in Italia 2021: i nuovi trend per la ripresa del settore

<https://www.forniturealberghiereonline.it/blog-hotel/384-turismo-in-italia-2021-i-nuovi-trend-per-la-ripresa-del-settore>

Vocabolario online Treccani <https://www.treccani.it/vocabolario/>