



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in

Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali  
(EGArt)

(Ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

## **Management di un film festival**

Caso studio:

Festival Nazionale del Cinema e della Televisione di Benevento

### **Relatore**

Ch. Prof. Federico Pupo

### **Laureando**

Arturo Altieri

Matricola 974784

### **Anno Accademico**

2020 / 2021

# INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: I FESTIVAL CINEMATOGRAFICI	5
1.1 Film festival studies	5
1.2 Storia dei film festival	14
1.2.1 Prima fase: 1932 – 1968	15
1.2.2 Seconda fase: 1968 – Anni '80	21
1.2.3 Terza fase: Anni '80 – Oggi	25
1.3 Assetto contemporaneo dei film festival in Italia	27
CAPITOLO II: ORGANIZZAZIONE DI UN FESTIVAL CINEMATOGRAFICO	34
2.1 Cos'è un film festival?	34
2.2 Categorie di film festival	38
2.3 Struttura organizzativa di un film festival	42
2.4 Gestione di un film festival	50
2.5 Relazioni con gli stakeholders	59
2.5.1 Istituzioni pubbliche ed altri enti	60
2.5.2 Sponsor e partner, aziende del territorio	64
2.5.3 Industria cinematografica e professionisti del settore	67
2.5.4 Altri festival cinematografici	70
2.5.5 Pubblico	73
CAPITOLO III: IL FESTIVAL NAZIONALE DEL CINEMA E DELLA TELEVISIONE (BCT FESTIVAL)	79
3.1 Introduzione al BCT Festival	79
3.2 Assetto istituzionale e struttura organizzativa del BCT Festival	85
3.3 Gestione del BCT Festival	91
3.4 Relazioni e contesto del BCT Festival	104
3.5 Gestione economica del BCT Festival	113
3.6 Innovazione e sviluppo del BCT Festival	120
CONCLUSIONI	126
BIBLIOGRAFIA	131
SITOGRAFIA	134

# INTRODUZIONE

I festival cinematografici, a partire dalla loro nascita circa novant'anni fa, sono stati oggetto di interesse per numerose riflessioni che coinvolgono i più diversi campi di studio. L'attenzione accademica per questo tipo di manifestazioni nasce da una serie di lavori che, in particolare negli ultimi vent'anni, hanno osservato come i film festival abbiano permesso di definire l'identità culturale di diverse nazioni e gruppi sociali, di dare forma e di modificare la cultura cinematografica globale, di evidenziare i legami tra queste manifestazioni e le città che le ospitano, nonché tra i festival e il contesto storico e geopolitico internazionale in cui operano, di studiare le pratiche curatoriali da nuove prospettive e altro ancora.

Non bisogna però dimenticare che i film festival sono in primo luogo degli eventi artistico-culturali, manifestazioni rese possibili dall'operato di determinate organizzazioni e delle persone che le compongono, risultato di un lungo lavoro organizzativo che porta questi enti ad uno sforzo per la costante ricerca d'equilibrio tra obiettivi culturali e sostenibilità economico-finanziaria, tra la soddisfazione dell'abituale utenza di appassionati e l'attrattività per un più vasto pubblico, tra l'avversione al rischio che si traduce nel ricorso a film e autori dal successo consolidato e la volontà di concedere un'occasione ad autori emergenti o sconosciuti, tra gli interessi propri del festival e quelli più vasti delle istituzioni pubbliche e di altri *stakeholders*. L'emergere di un numero sempre crescente di festival negli ultimi decenni ha portato questi ultimi ad operare in un ambiente sempre più competitivo e con prospettive future sempre più incerte, dovute anche ad una riduzione dei fondi pubblici destinati a tali manifestazioni (anche se uno

sforzo in direzione opposta è stato fatto a partire dal 2016, come approfondiremo nella conclusione).

La gestione di queste organizzazioni, che lavorano in condizioni di precario equilibrio tra queste opposte tensioni, viene spesso trascurata dal mondo accademico e raramente ci troviamo davanti ad una letteratura specializzata che si interessi nello specifico al modo in cui questi festival operano<sup>1</sup>. Per questo motivo, il presente lavoro ha lo scopo di fornire dapprima un quadro generale del fenomeno dei film festival, con particolare attenzione al suo radicamento sul territorio nazionale, per poi osservarlo con maggiore dettaglio dalla prospettiva del *project management*, studiandone nel dettaglio l'organizzazione e la realizzazione, tenendo prevalentemente il focus sullo specifico caso delle organizzazioni non-profit, che nelle diverse forme giuridiche rappresentano il tipo di ente più diffuso nella pratica per la gestione di queste attività culturali. Va quindi precisato che questo lavoro non ha l'obiettivo di approfondire le più recenti teorie elaborate nel campo dei *film festival studies* (che vengono comunque richiamate), ma piuttosto quello di esplorare le implicazioni pratiche che conseguono la decisione di fondare e gestire un festival cinematografico di piccole o medie dimensioni. Numerosi sono gli aspetti relativi al management dei festival sui quali si sofferma la trattazione, tra cui le strutture organizzative, i ruoli, le risorse, i processi, i risultati, i servizi e le esperienze offerte, l'economicità della gestione e le relazioni con i numerosi *stakeholders*, così da permetterci infine di suggerire nuove traiettorie di sviluppo ed innovazione di queste manifestazioni, in particolare attraverso lo studio di un caso pratico.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di gettare uno sguardo all'ampio panorama dei festival cinematografici. Si richiamano innanzitutto le ricerche appartenenti al campo dei *Film festival studies*, settore interdisciplinare e in costante sviluppo che attinge a numerosi campi del sapere, tra i quali studi organizzativi e di business, storia, antropologia, studi di genere, turistici e geografici. Tali studi sono menzionati allo scopo di sottolineare la capacità dei festival di richiamare l'attenzione da diverse prospettive, con numerose discipline che ne studiano ed

---

<sup>1</sup> Loist S. (2011). *Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals*. *Screen*, 52(2), 268-273.

evidenziano le proprietà e potenzialità, concentrandosi di volta in volta su diversi aspetti. In seguito, esaminiamo il percorso storico che ha portato i film festival dalla loro nascita ad oggi, al fine di comprendere come l'assetto attuale dei festival e le dinamiche che circondano tali manifestazioni abbiano radici profonde che sono il frutto di relazioni pluridecennali tra interessi politici, culturali ed economici che coinvolgono una miriade di soggetti. Ciò consente, infine, di arrivare alla definizione dell'assetto contemporaneo dei film festival in Italia, in cui abbiamo l'occasione di individuare le evoluzioni più recenti che caratterizzano il contesto in cui si trovano ad operare i film festival.

Nel secondo capitolo si entra nel vivo della trattazione. Si descrivono in primo luogo le caratteristiche proprie dei festival del cinema: si individuano cioè quegli elementi caratterizzanti che permettono di distinguere questa specifica manifestazione artistico-culturale da altri tipi di eventi e attività, per poi procedere ad effettuare una classificazione dei festival cinematografici sulla base della configurazione assunta a partire dagli elementi sopracitati. Di seguito, si analizza l'aspetto strutturale dei festival, in cui sono individuati i criteri che influenzano la scelta della forma organizzativa e i ruoli fondamentali che contribuiscono al lavoro all'interno di tali organizzazioni. Si procede poi a descrivere l'aspetto gestionale di tali eventi, in cui si elencano le diverse ma interconnesse attività che contribuiscono all'ideazione, attivazione, pianificazione, attuazione, completamento e valutazione del festival, qui raggruppate in fasi temporali e quindi distinte in attività pre-festival, attività contemporanee al festival e attività post-festival. Nella conclusione del capitolo si approfondisce, richiamando la teoria degli *stakeholders*, l'aspetto relazionale che lega i festival ai loro principali interlocutori, nel nostro caso istituzioni pubbliche ed enti regolatori, sponsor, partner, aziende del territorio e altri collaboratori, industria cinematografica e professionisti del settore, altri festival cinematografici e pubblico.

Nel terzo e ultimo capitolo si pone infine il focus su un caso studio, il Festival nazionale del cinema e della televisione di Benevento (BCT Festival), un festival dedicato al mondo audiovisivo a tutto tondo, che fornisce un esempio di iniziativa originale in grado di offrire al tempo stesso sia un'esperienza artistico-culturale che un'attrazione in grado di convogliare diversi tipi di pubblico. L'analisi del caso

BCT offre un'occasione per osservare un'applicazione pratica di quanto abbiamo precedentemente trattato in via teorica (o almeno in via generale) all'interno dell'elaborato. Riproponendo la struttura e l'ordine utilizzati per la trattazione del presente lavoro, si procede quindi ad analizzare vari aspetti che permettono di ricostruire un'idea complessiva del BCT Festival. Nell'introduzione del capitolo si ripercorrono le origini della *kermesse*, per poi esaminare la struttura organizzativa, la gestione della manifestazione e il contesto territoriale e relazionale in cui opera l'organizzazione. Segue un'analisi della dimensione economica del BCT, in cui si valutano i rapporti e la composizione di entrate ed uscite del festival relative all'ultima edizione della manifestazione. Infine, si getta uno sguardo sulle traiettorie future di sviluppo del BCT esaminando le edizioni più recenti della *kermesse* e la serie di progetti collaterali al festival che l'organizzazione ha avviato negli ultimi anni, sempre nel rispetto delle sue finalità sociali di promozione della cultura.

In conclusione, si pone una riflessione sui punti di forza e debolezza dei film festival odierni e su alcuni cambiamenti sopravvenuti nel settore al fine di suggerire future traiettorie di sviluppo per queste manifestazioni.

# CAPITOLO I

## I FESTIVAL CINEMATOGRAFICI

### 1.1 Film festival studies

Dopo essere stati ignorati dagli studiosi per lungo tempo, ricevendo per lo più attenzioni non accademiche su giornali e riviste (non di rado incentrate sull'aspetto glamour e sul gossip di specifiche manifestazioni), i festival cinematografici hanno suscitato un crescente interesse, in particolare negli ultimi vent'anni, negli ambienti accademici<sup>2</sup>. Prendendo spunto da diverse tradizioni e metodologie di ricerca, il campo dei *Film festival studies* si presenta come un settore interdisciplinare e in costante sviluppo, anche se i settori di cui è più debitore sono sicuramente quello della filmologia e in particolare quello più ampio degli studi sui media. Cercando comunque di distinguersi da questi ultimi<sup>3</sup>, la ricerca sui film festival adotta un approccio vicino a quello degli studi culturali, ponendo attenzione anche ad elementi quali l'estetica filmica e l'arte, ma soprattutto al ruolo dei festival e delle nazioni nella costruzione dell'identità degli individui e delle comunità, con un occhio sul contesto politico ed economico della produzione e della distribuzione dei film. In questo senso, i film festival sono sia attori nell'industria cinematografica che eventi in cui sono coinvolti diversi *stakeholders*, cioè portatori di interessi a vario titolo. Tra i campi di studio da cui è stato osservato il panorama dei festival

---

<sup>2</sup> De Valck M., Loist S. (2009). Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field. *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*, St Andrews Film Studies. pp.179-215.

<sup>3</sup> Stevens K. (2018). *Across and in-between: Transcending disciplinary borders in film festival studies*. *Fusion journal*, (14), 46-59.

del cinema figurano gli studi organizzativi e di business, storia, antropologia, studi di genere, studi turistici e quelli incentrati su specifiche regioni geografiche. La varietà della ricerca sui film festival fornisce numerose risorse che possono prestarsi a sempre nuovi spunti di riflessione, ma al tempo stesso può essere vista anche come una frammentazione del campo di studi che non consente a quest'ultimo di raggiungere il suo pieno potenziale.

Per dare ordine a questo vasto ambito di studi, Marijke de Valck e Skadi Loist<sup>4</sup>, esperte di studi sui media tra le più prolifiche e celebri autrici nel campo dei *Film festival studies*, cercano di categorizzare la ricerca sui film festival individuando la varietà di discorsi e di pratiche che si intrecciano nel settore e analizzandole separatamente. Ne risulta una bibliografia ampia che tocca diversi campi di studio e numerosi argomenti (di cui citiamo i più importanti)<sup>5</sup>:

1. Studi interdisciplinari: questi studi sono i più difficili da definire perché sono svolti con molteplici metodologie, si allacciano a diverse discipline e possono avere una varietà di obiettivi. In generale, studiosi e critici hanno cercato di fornire una comprensione dei film festival tramite l'uso di vari modelli, concetti e teorie, andando in un primo momento a fornire un semplice approccio generale al fenomeno dei festival, a dividerlo in varie tipologie, a tentare di scomporlo in parti più facili da analizzare o ad identificarne funzioni e caratteristiche distintive. Col tempo ci si è posti poi domande che richiedono risposte complesse, come: cosa costituisce un film festival? Quali sono i suoi obiettivi? Quali attori sono coinvolti? Che relazioni hanno i festival con l'industria cinematografica? In tempi più recenti, le questioni affrontate più di frequente da un punto di vista non accademico riguardano la proliferazione dei film festival e le previsioni

---

<sup>4</sup> Le due autrici hanno anche dato vita al Film Festival Research Network (FFRN), il cui sito internet descrive il network come “*a loose connection of scholars working on issues related to film festivals, founded by Marijke de Valck and Skadi Loist in 2008. The FFRN aims to make festival research more available, to connect its diverse aspects and to foster interdisciplinary exchange between researchers as well as festival professionals. To achieve this goal, we gathered the available material in a bibliography, put researchers in contact with each other at conferences and encourage communication via a mailing list.*”

Fonte: <http://www.filmfestivalresearch.org/> (link visitato in data 01/11/21)

<sup>5</sup> Loist S., De Valck M. (2010). *Film festivals/Film festival research: thematic, annotated bibliography*. Film Festival Research Network.



sullo scenario futuro relativo a tali manifestazioni.

In questa categoria abbiamo ambiti di ricerca più definiti:

- I. Film festival theory: ci sono alcuni studi sui film festival, dall'approccio strettamente accademico, che cercano di fornire strumenti per realizzare un'analisi sistematica del fenomeno, anche se la strada da percorrere in questo senso è ancora lunga. Partendo da una serie di lavori seminali<sup>6</sup>, questi studi hanno cercato di rendere più comprensibile la varietà di spunti presenti sui festival di cinema presenti nel mondo accademico suggerendo delle cornici teoriche tramite cui inquadrare la ricerca sui festival. Tra i temi di maggiore rilievo affrontati in quest'ambito ricordiamo: la dinamica locale/globale (sempre attuale e rilevante quando si parla di queste manifestazioni); il coinvolgimento di gruppi distinti e con diversi interessi (registi, distributori, organizzatori, giornalisti, pubblico, ecc.); la versatilità dei film festival come oggetto di studio (dato che il loro operato coinvolge istituzioni, nazioni, città, comunità, nonché i film stessi, aspetti che possono essere specificamente analizzati); le dimensioni spaziali e temporali dei festival, l'analisi di casi studio dalla prospettiva geopolitica, di business, estetico-culturale ecc.; la rete dei festival come sistema di distribuzione alternativo; gli interessi sottostanti la programmazione nei festival; il valore aggiunto generato dai festival; i festival come spettacoli ed eventi mediatici.
- II. Storia e aspetti politici: la nostra comprensione dei film festival contemporanei è strettamente legata alla conoscenza della storia dei festival. Al di là degli studi monografici su determinati festival e quelli che coprono l'intero percorso del fenomeno festivaliero dalla sua creazione ad oggi, un gran numero di ricerche si concentra su una varietà di aspetti, come la relazione tra la storia di un festival e quella della nazione in cui ha sede, il ruolo che hanno avuto i festival

---

<sup>6</sup> Per approfondimenti consultare: Iordanova D., Ragan R. (a cura di). (2009). *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies.

nel definire l'identità di specifiche comunità, nonché l'influenza degli interventi politici sui festival di alcuni Paesi.

- III. Studi accademici sui festival in generale: molto utile ai *film festival studies* è l'enorme letteratura sul fenomeno dei festival in generale, cioè non limitata ai soli festival cinematografici. Da un punto di vista antropologico e sociologico in particolare, i festival sono stati studiati come fenomeni collettivi, come situazioni in cui vigono norme e regole diverse da quelle del mondo esterno, nonché come atti rituali, permeati di un fascino che ha radici antiche. Nei lavori più recenti, spostando l'attenzione sugli effetti della commercializzazione e della globalizzazione sui festival, si è però osservato come gli elementi sopracitati (soprattutto in alcuni tipi di festival, come quelli cinematografici) siano messi in secondo piano da interessi economici, dall'attenzione per il prestigio e la competizione, trasformando il rito in spettacolo.
2. Prospettiva temporale e spaziale dei film festival: ancora nell'ambito dell'antropologia e della sociologia, si è studiata la percezione temporale nei festival di cinema che, come abbiamo detto, sembra astratta da quella che si ha nella vita di tutti i giorni, un periodo in cui il tempo si misura non in ore e giorni, ma in base alla successione di proiezioni e attività proposte dal festival. Un oggetto di studio è in questo caso il calendario dei festival, che definisce la relazione tra le diverse manifestazioni in base alla loro scansione temporale, dandoci anche un'idea della loro posizione nel circuito. Di rilievo è anche il discorso sulle categorie di soggetti che svolgono la propria funzione in questo ristretto arco temporale, come le giurie (e i premi che decidono di attribuire) e i critici.
- Le ricerche svolte nell'ambito degli studi turistici si sono concentrate invece sull'aspetto spaziale dei film festival: da un lato si vedono i festival come catalizzatori in grado di attrarre turisti e investimenti così da stimolare il rinnovamento urbano, migliorare l'immagine di una città e creare nuovi posti lavoro; dall'altro lato le comunità possono usufruire dei festival per trarne benefici quali la crescita personale e lo sviluppo di un senso

comunitario locale. Altro vantaggio dato dall'unione dei due aspetti è invece la condivisione e il confronto tra le culture di turisti e popolazione locale. Altro argomento d'interesse per le ricerche in quest'ambito è lo studio delle relazioni di potere tra nazioni, regioni e festival, visto che in tali manifestazioni si assiste a rapporti sia competitivi che collaborativi tra le sfere pubbliche.

3. Glamour, spettacolo e star: molti studi hanno preso in esame tutta la serie di fenomeni e dinamiche che si creano attorno al cosiddetto *red carpet*, un discorso che naturalmente si applica ai festival internazionali di più ampio respiro. Non di rado si denuncia l'aspetto spettacolare dei festival in quanto tende a distogliere l'attenzione dalla valenza culturale della manifestazione, ma al contrario diversi autori sottolineano piuttosto l'aspetto più comune e ordinario dei festival al fine di sfatare il mito del film festival come evento glamour ed esclusivo. In quest'ambito si studia il film festival come evento mediatico: in particolare sono sotto osservazione i vari tipi di soggetti che circolano attorno a queste manifestazioni e se ne studiano gli interessi perseguiti, come attori e registi che proprio nell'aspetto spettacolare dei festival sperano di trovare successo e attenzione. Di grande interesse è anche il discorso sulla creazione di una cultura cinematografica transnazionale e cosmopolita proprio tramite l'uso di aspetti quali lo spettacolo e il *glamour*, nonché quello sull'influenza di Hollywood su questa cultura e sui festival in generale.
4. Studi di business: i diversi *stakeholders* dei film festival, come il nome stesso suggerisce, hanno interessi in questi eventi, molti dei quali di natura economica. Questo settore si concentra sul business che si crea attorno ai festival, di cui il più ovvio, ma certamente non l'unico, è quello dell'industria cinematografica: il cinema commerciale, quello artistico, quello di Paesi extra-USA ed extra-europei e quello indipendente dipendono tutti in qualche maniera dall'attività che si crea attorno a tali manifestazioni per il finanziamento, la vendita e la promozione di film. I festival, col tempo, hanno iniziato a spaziare in una serie di campi che evidenziano la loro volontà di ricercare opportunità di business e di crescita che esulano la

semplice proiezione di film. Al di là dei grandi festival internazionali, anche quelli di dimensioni più piccole possono giocare un ruolo importante per le industrie nazionali e regionali anche solo perché offrono opportunità di networking e di formazione per i professionisti del settore. Tra gli argomenti e i lavori di maggiore rilievo in questa categoria ritroviamo: i *film market* (mercati del film); il ruolo che i festival svolgono nell'offrire opportunità promozionali, nel finanziare film e nell'assicurare un circuito di distribuzione alternativo per film non commerciali; guide che forniscono un aiuto ai professionisti per orientarsi nel complesso mondo dei film festival; studi e report di diverse organizzazioni che raccolgono una serie di informazioni relative ai festival. Aggiungerei che un ambito di studi legato a questa categoria è anche quella che ricerca e definisce l'operato delle organizzazioni che gestiscono i film festival: nonostante questa letteratura abbia spesso ad oggetto l'operato delle organizzazioni artistico-culturali in generale, è giusto citarla in quanto il secondo capitolo del presente lavoro attinge prevalentemente a questo tipo di fonti.

5. Studi sul cinema nazionale e transnazionale: un argomento molto discusso in letteratura è quello relativo allo sviluppo di distinti stili di cinema in determinate regioni geopolitiche. Si è parlato molto in passato di cinema nazionale, sviluppatosi cioè in determinati Paesi, ma il concetto ha perso progressivamente attualità nel momento in cui sono state evidenziate dinamiche di produzione e distribuzione che trascendono i confini nazionali. Si è quindi sviluppato un interesse crescente per alcuni argomenti (e per il ruolo che i festival giocano in essi) quali: lo sviluppo di un cinema transnazionale, le dinamiche di potere tra regioni geopolitiche, l'influenza o al contrario le differenze del cinema di un Paese o di un continente rispetto al cinema di altre regioni, ecc. Gli studi in questo settore si sono anche concentrati sullo sviluppo del cinema di diverse regioni e continenti, come l'Europa, l'Asia, l'Africa, il Medio Oriente e il Sud America.
6. Programmazione: l'aspetto curatoriale dei film festival è diventato oramai rilevante già a partire dagli anni Sessanta, ma sull'argomento ritorneremo nel prossimo paragrafo. Curiosamente però, solo in tempi recenti questa

pratica estetica è stata studiata e formalizzata ed è oggi di grande interesse non solo per i festival, ma anche per film club, per le sale cinematografiche (in particolare quelle di cinema *arthouse*) e per vari tipi di esibizioni. I lavori di quest'ambito si concentrano per lo più sui processi decisionali, sulle strategie, sugli obiettivi e gli ideali perseguibili durante il lavoro di programmazione, ma non mancano interviste e studi basati sul lavoro di specifici programmatori, nonché lavori sui rapporti tra questa pratica e aspetti quali l'industria, la critica o la letteratura sui festival.

7. Pubblico e ricezione: questi lavori si occupano di studiare l'accoglienza e la reazione di diversi tipi di pubblico rispetto all'offerta dei festival. Proprio la programmazione è un aspetto fondamentale che trova spesso spazio in questi studi, dato che parte di tale lavoro consiste nel prevedere, modificare o cercare di incontrare le aspettative dell'audience. Argomenti affrontati in questo campo sono anche le dinamiche sottostanti alla creazione di un senso di comunità da parte del pubblico e il modo in cui tali comunità interagiscono nel formulare una reazione condivisa al festival.
8. Film festival specializzati: più di recente, la proliferazione e la differenziazione dei film festival ha portato alla creazione di festival sempre più specializzati e, di conseguenza, ad una altrettanto specializzata letteratura volta ad indagare gruppi di festival caratterizzati da tematiche condivise. Numerose sono le categorie in cui si potrebbero suddividere i festival, poiché esistono manifestazioni che racchiudono ampie categorie quali cortometraggi, documentari, animazione o film sperimentali, ma esistono perfino festival che selezionano i film in base a lunghezza, formato, stile, ecc. Tra le tante categorie si citano quelle che vantano una letteratura più ampia:
  - I. Festival basati sull'identità, con lavori che contribuiscono a studiare il rapporto tra festival e le specifiche comunità che rappresentano: festival LGBTQ, festival sulla donna, festival ebraici, ecc.
  - II. Festival basati sul genere, campo in cui si fanno distinzioni molto generali che possono riguardare: festival su specifici generi cinematografici (fantasy, fantascienza, horror, ecc.), festival basati

su specifiche tipologie di film (festival d'animazione, di cinema sperimentale, di finzione, di documentari, di cinema muto, ecc.), festival basati sulla lunghezza (festival di lungo, medio o, più frequentemente, cortometraggi); festival con interessi sociali (festival sulla disabilità, sull'ambiente, sulla globalizzazione, sui diritti umani, ecc.)

- III. Festival nazionali e regionali: appartengono a questa categoria i festival che fungono da vetrine per i film prodotti da determinate nazioni o regioni allo scopo di aumentarne la conoscibilità e il successo, spesso al fine di far crescere l'industria cinematografica delle suddette aree geografiche.
- IV. Film festival online: fenomeno più recente è stato l'aumento di festival che si sono svolti con l'ausilio di internet. Tendenza già rilevante da una decina d'anni, è specialmente durante la pandemia che molti festival, piuttosto che rinunciare completamente ad organizzare un'edizione, hanno deciso di migrare sulla rete. Anche se esistono e sono esistiti festival completamente trasmessi online, più di frequente si assiste alla riproduzione su internet di determinati film (normalmente corti) o alla trasmissione in diretta di una parte del festival, mentre resta molto utilizzata anche l'interazione generica con il pubblico online.

Ad ogni modo, la questione relativa alle tipologie di film festival è trattata in maggiore dettaglio al paragrafo 2.2 di questo lavoro.

Ognuno di questi tipi di ricerca si concentra su una varietà di oggetti di studio, elementi fondamentali ai fini della comprensione del fenomeno dei festival del cinema. Tra questi, la storia dei film festival è una parte centrale del primo capitolo del presente lavoro. Un approccio sistematico allo studio della storia dei festival cinematografici è stato tentato a partire dagli anni Novanta per poi evolversi in diverse direzioni<sup>7</sup>. Dapprima, infatti, sono state realizzate ricerche il cui obiettivo era di ricostruire le origini e lo sviluppo di alcuni tra i più noti festival internazionali,

---

<sup>7</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. pp. 21-27.

ricerche che si limitavano però ad archi temporali di pochi anni. Successivamente, all'inizio del nuovo millennio, lavori simili si sono evoluti in monografie che coprivano decenni di storia delle singole manifestazioni e solo in seguito, negli anni Dieci del Duemila, diversi studi hanno esaminato i festival cinematografici nella loro dimensione internazionale (con particolare attenzione al contesto geopolitico e alla sua influenza su di essi), una storia incrociata dei festival che ha evidenziato i rapporti tra queste manifestazioni, la loro interazione e interdipendenza.

A tal proposito, come sostenuto anche dalle due autrici citate in precedenza, il percorso storico dei festival di cinema è spesso analizzato con il fine di comprendere come si sia venuto a creare e in cosa consista il cosiddetto circuito dei film festival. Il concetto di *Film Festival Circuit* manca di una chiara definizione e ad esso vengono attribuiti di volta in volta diversi significati: talvolta viene usato per intendere l'intero panorama dei film festival nella sua varietà, mentre gli addetti al settore tendono spesso ad usare il termine per indicare i festival maggiori<sup>8</sup>. È praticamente impossibile attribuire ad uno specifico autore la paternità del termine perché esso veniva già usato negli anni Cinquanta da critici e professionisti per indicare la circolazione delle pellicole cinematografiche in vari festival del mondo, per cui non si può rintracciare un significato univoco. Si può escludere comunque che esista un circuito organizzato che includa i migliaia di eventi cinematografici nel mondo connettendoli alla stessa maniera, per cui si può dire che il termine possa essere inteso in termini relativi piuttosto che assoluti: ponendo il focus sui film presentati nei festival, esistono diversi circuiti di film festival intrecciati, ognuno dei quali può collegare i festival che ne fanno parte in base ad una serie di fattori legati ai film stessi, come il genere cinematografico, la tematica affrontata, il paese d'origine dei film<sup>9</sup>, ecc. Ponendo invece un focus sulle persone piuttosto che sui prodotti cinematografici, un diverso modo di intendere il circuito deriva dal fatto che anche ogni operatore del settore (che sia un giornalista, regista, un critico, un produttore, un distributore, ecc.) potrebbe avere una propria specifica idea di circuito, in base a quali sono i festival che riesce a visitare abitualmente durante

---

<sup>8</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. pp.49-52.

<sup>9</sup> Per chiarire, si può quindi parlare ad esempio di circuito dei festival LGBTQ, di quello dei festival del cinema italiano, di quello dei film di fantascienza e così via.

l'anno o in cui ha maggiore interesse professionale. In base a quanto abbiamo appena detto emerge dall'uso del termine una evidente ambiguità che possiamo attribuire alla complessità del panorama stesso dei festival che il termine cerca di definire. Torneremo più avanti su questa ambiguità, ma prima, allo scopo di chiarire la questione, può essere utile fare un excursus sul percorso, lungo quasi un secolo, che ha portato il panorama festivaliero ad assumere il suo aspetto contemporaneo. Nel prossimo paragrafo andremo quindi a ripercorrere anche noi brevemente la storia dei film festival. Lungi dall'essere un'operazione superflua, l'intento è di comprendere come l'assetto attuale dei festival e le dinamiche che circondano tali manifestazioni abbiano radici profonde che sono il frutto di accordi e compromessi pluridecennali tra interessi politici, culturali ed economici che coinvolgono una miriade di soggetti, ma allo stesso tempo andremo anche a scoprire le ragioni storiche per le quali i festival sono da sempre considerati iniziative estremamente interessanti, potenzialmente proficue e portatrici di un valore artistico-culturale.

## **1.2 Storia dei film festival**

Come anticipato, i film festival sono manifestazioni complesse. La forma sotto cui si presentano oggi, sia per quanto riguarda le organizzazioni che li realizzano che per i rapporti che intercorrono con altri festival e organizzazioni, è stata assunta come risultato di circa novant'anni di innovazioni e trasformazioni nella cultura filmica, nell'industria cinematografica e nell'assetto geopolitico globale. Come sarà mostrato nel presente paragrafo, per avere una visione chiara riguardo cosa siano oggi i festival cinematografici, c'è bisogno di fare un passo indietro ed esaminare queste manifestazioni da un punto di vista storico e critico. Nel cercare di definire l'assetto contemporaneo che i film festival hanno assunto e nel chiarire le relazioni e gerarchie che tra essi vigono, sia de Valck<sup>10</sup> che Loist<sup>11</sup> ripercorrono il background storico che ha condotto i film festival dalla loro nascita al contesto odierno. Con riferimento in particolare al lavoro di de Valck, possiamo operare una divisione in tre fasi della storia dei festival cinematografici:

---

<sup>10</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press.

<sup>11</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. pp.49-64.



- La prima fase va dalla loro nascita nel 1932 al 1968, quando delle agitazioni in Europa portarono ad importanti cambiamenti in diversi festival.
- La seconda fase va dal 1968 agli anni '80 e vede sia la nascita di film festival indipendenti sia delle riorganizzazioni nel format dei più importanti film festival.
- La terza fase va dagli anni '80 ad oggi, dove il fenomeno dei festival è stato professionalizzato e istituzionalizzato, portando alla diffusione globale dei film festival e alla creazione di un circuito festivaliero internazionale.

### 1.2.1 Prima fase: 1932 – 1968

De Valck descrive la nascita dei festival come un fenomeno fortemente radicato in Europa<sup>12</sup>. In seguito alle prime presentazioni cinematografiche del 1895 organizzate in occasione dell'invenzione del cinematografo, già alla fine dell'Ottocento, in Germania e in Italia, si assiste ad una prima forma di eventi cinematografici che si configurano come concorsi, conferenze, fiere e altri spettacoli<sup>13</sup>. Questi eventi mancano però di una caratteristica fondamentale condivisa dai più noti film festival: sono eventi una tantum. Inaugurata il 6 agosto del 1932, la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica<sup>14</sup> è la prima manifestazione cinematografica ad essere organizzata su base regolare (biennale fino al 1935 e successivamente annuale) per iniziativa della Biennale di Venezia. Fin dalle sue prime edizioni la Mostra si configura come un concorso internazionale in cui ogni nazione partecipa inviando i suoi migliori film, che vengono poi sottoposti a selezione, competizione e infine assegnazione di premi (nelle prime due edizioni assegnate tramite referendum del pubblico, poi da parte di membri selezionati che si configureranno nelle edizioni successive come un'apposita giuria)<sup>15</sup>. Nonostante il successo della manifestazione e la risonanza ottenuta tramite la stampa, essa viene dapprima trattata con indifferenza dal governo

---

<sup>12</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. p.47.

<sup>13</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. p.53.

<sup>14</sup> Questa denominazione è adottata a partire dalla seconda edizione, andando a sostituire il nome "Esposizione Internazionale d'Arte Cinematografica"

<sup>15</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. p.47-76.

fascista, ma inizia a ricevere il suo supporto a partire dalla terza edizione, una tendenza destinata a proseguire negli anni seguenti e che si rivela sempre più come un mezzo per garantire l'influenza governativa sulle scelte operate dalla manifestazione (in particolare la selezione e la premiazione dei film in concorso) a partire dalla seconda metà degli anni Trenta.

È fondamentale, per la nostra ricostruzione, sottolineare un aspetto di grande interesse. Il festival deve il suo successo non solo alla qualità artistica della manifestazione, testimoniata dalla presenza di film apprezzatissimi e di grandi registi e attori, ma anche ad un aspetto legato maggiormente all'intrattenimento<sup>16</sup>: da un lato l'eleganza e il *glamour* che circonda lo svolgimento della manifestazione, dall'altro la possibilità di visitare la città di Venezia o di godere di una giornata sulla spiaggia del Lido<sup>17</sup>. Due caratteristiche fondamentali (e fortemente attrattive) dei festival fin dal principio sono quindi la possibilità di partecipare ad un evento che, pur nella sua cadenza periodica, si mostra come affascinante e unico (diciamo pure irripetibile, se si pensa che ogni edizione è necessariamente diversa dalle altre) e al tempo stesso l'occasione di visitare da turista le location in cui si svolge il festival.

Il Festival di Cannes<sup>18</sup> nasce proprio a causa dell'ingerenza fascista a Venezia<sup>19</sup>: la Mostra veneziana, nata come una competizione in grado di mettere in risalto l'identità e l'orgoglio delle varie nazioni partecipanti tramite i film selezionati, si rivela progressivamente sempre più imparziale, troppo offuscata da preferenze e pregiudizi, una posizione che diviene fin troppo evidente quando, nell'edizione del 1938, vengono premiati ex aequo il film italiano "Luciano Serra, Pilota" e il documentario tedesco "Olympia", che non a caso condividono l'intento celebrativo nei confronti delle rispettive nazioni. Per questo motivo, la Mostra viene boicottata alla fine degli anni Trenta dalla Francia (che sceglie anche di non partecipare alla successiva edizione della Mostra veneziana), dall'Inghilterra e dagli Stati Uniti,

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> D'altro canto, non è un caso che il principale responsabile della nascita della Mostra Veneziana, il Conte Giuseppe Volpi, avesse come obiettivo fondamentale quello di rilanciare il turismo del Lido di Venezia.

<sup>18</sup> Fino al 2003 chiamato "Festival Internazionale del Film"

<sup>19</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.48-49.

Paesi che decidono di fondare un contro-festival in grado di rivaleggiare con quello Veneziano. Ottenuto il supporto del governo francese e pensato per essere inaugurato a Cannes nel 1939, l'invasione della Polonia da parte di Hitler e la successiva dichiarazione di guerra alla Germania da parte della Francia costringono gli organizzatori a cancellare e rimandare la prima edizione, che ha infine luogo solo il 20 settembre 1946 (senza avere però l'aspetto competitivo che caratterizza tipicamente il festival a partire dall'edizione successiva). Quanto detto finora ci permette anche di sottolineare quanto sia difficile, se non dannoso, cercare di scindere la storia dei festival cinematografici dal più ampio contesto geopolitico in cui sono immersi. Come sottolinea de Valck, lo studio dei festival cinematografici “mostra le intersezioni tra macro- e micro-politica e mette in relazione, ad esempio, strategie geopolitiche globali con le pratiche spaziali locali delle organizzazioni festivaliere contemporanee<sup>20</sup>”.

Al termine della Seconda Guerra Mondiale, l'atteso confronto tra i festival di Venezia e Cannes (che manterranno in realtà costanti rapporti di sfida-collaborazione) diviene realtà: il clima delle prime edizioni post-guerra delle due manifestazioni è comunque conciliatorio, festivo e trionfante, una celebrazione del cinema in quanto arte e un'occasione per festeggiare non solo la fine del conflitto, ma anche l'inizio di una nuova era per i film festival. Allo stesso tempo, sul modello di questi primi grandi festival, si pongono le basi su cui costruire le numerose altre manifestazioni cinematografiche che iniziano a proliferare tra gli anni Quaranta e Cinquanta su scala globale<sup>21</sup>: tra le location che ospitano tali eventi ricordiamo Locarno (1946), Karlovy Vary (1946), Edimburgo (1946), Bruxelles (1947) e soprattutto Berlino (1951). Questi festival nascono per una serie di ragioni combinate di natura economica, politica e culturale a cui vale la pena accennare brevemente prima di passare oltre.

Con la caduta dei regimi fascista e nazista, infatti, i festival non si liberano completamente dall'influenza politica esercitata dalle diverse potenze mondiali. Si entra negli anni della Guerra Fredda, periodo nel quale si stabiliscono delle influenze e degli antagonismi tra i principali festival determinati dal bipolarismo

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p.49.

che deriva dalla contrapposizione ideologica, politica ed economica tra Est e Ovest<sup>22</sup>. Questa contrapposizione è vissuta in particolare a Berlino, che nel 1949 è stata appunto divisa, con il resto della Germania, in due stati separati, quello Occidentale sotto l'influenza democratica e quello Orientale sotto l'influenza comunista. Il Festival internazionale del cinema di Berlino viene inaugurato il 6 giugno 1951 nella parte Ovest della città con l'appoggio del governo americano, che intende mostrare il festival come simbolo della ricostruzione tedesca in atto resa possibile dagli USA. Nel decennio successivo<sup>23</sup>, gli Stati Uniti continuano ad usare la manifestazione come mezzo per contrastare l'USSR (ad esempio organizzando apposite proiezioni per gli abitanti della Berlino Est) ma al tempo stesso il festival tedesco si dimostra capace di forgiare una propria identità, in particolare mettendo in risalto il proprio carattere politico e ideologico (in contrasto con l'appeal turistico dei festival italiano e francese).

Per quel che riguarda i festival nati tra il dopoguerra e gli anni Sessanta (con manifestazioni che continuano ad emergere in Spagna, Australia, India, Argentina, USA e Russia), si rende evidente come il fenomeno stia gradualmente raggiungendo una portata globale, allontanandosi dalle sue radici europee<sup>24</sup>. Si può individuare una prima tendenza dei festival verso la costruzione di un network di relazioni, un modello nel quale si inserisce prontamente un ente regolatorio, la Federazione internazionale delle associazioni di produzione cinematografica (nota con l'acronimo FIAPF). La Federazione, che in questi anni detiene il monopolio sulla regolamentazione dei festival cinematografici e ancora oggi occupa un posto di rilievo nel coordinare tali eventi, a partire dagli anni Cinquanta inizia infatti a temere che la saturazione del panorama festivaliero possa diminuire il valore dei singoli eventi di maggiore portata a causa di una concorrenza sregolata. Partendo da questa premessa, l'organizzazione introduce un sistema di classificazione basato su una gerarchia che ha lo scopo di indicare quali siano i festival di maggior prestigio, un limitato numero di eventi ai quali viene attribuito lo status di "festival

---

<sup>22</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. p.135-176.

<sup>23</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.52-53.

<sup>24</sup> Loist S. (2016). *The Film Festival Circuit. Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. pp.54-56.

di livello A”, in origine concesso solo a Venezia e a Cannes, poi nel 1956 a Berlino. L’accurata selezione dei festival a cui attribuire tale status procede negli anni seguenti (si nota a tal proposito una predilezione per quelli collocati in Europa Occidentale e nel Nord America), con una particolare attenzione a fare in modo che gli eventi accreditati non entrino in conflitto tra loro: a questo scopo si sceglie di accreditare festival sufficientemente distinti tra loro (in termini di obiettivi, portata e posizione geografica) ma soprattutto si stabilisce un calendario dei festival, in modo che gli eventi siano temporalmente distribuiti in periodi diversi dell’anno. Anche qui possiamo soffermarci su una duplice riflessione: da un lato i festival non sono eventi scollegati tra loro, ragion per cui le scelte relative alla posizione in calendario del festival e alla collocazione geografica non possono prescindere da un costante confronto con altri eventi simili (soprattutto con quelli già consolidati); dall’altro ribadiamo che i festival non sono nemmeno astratti dal proprio contesto geopolitico e gli organizzatori dovranno sempre rapportarsi con organizzazioni ed enti locali, nazionali o, in casi più rari, internazionali.

Mentre le decisioni della Federazione pesano enormemente con i festival di più ampia portata, alcuni dei festival sopracitati restano estranei ai giochi di potere dei grandi festival internazionali e preferiscono configurarsi come esibizioni di minori dimensioni e/o caratterizzate da uno spirito maggiormente cinefilo, caratterizzate spesso da una portata locale o dall’attenzione riservata a particolari generi (cortometraggi, documentari, animazione) e rivolte quindi ad un pubblico ristretto<sup>25</sup>: sarà il modello di questi festival quello al quale si ispireranno molte manifestazioni nate tra gli anni Sessanta e Ottanta (sulle quali porremo l’attenzione nella prossima sezione), un fenomeno che consente di parlare di una sorta di sottocircuito che corre parallelamente a quello dei festival internazionali.

È importante anche comprendere il modo in cui questo ormai consistente e variegato gruppo di manifestazioni si pone nei rapporti con la propria nazione e in quelli che intercorrono con l’industria cinematografica<sup>26</sup>. Innanzitutto, tra le ragioni che spiegano la nascita di un tale numero di festival, c’è da tenere conto degli interessi nazionali e diplomatici: in quest’epoca, al di là dei più evidenti guadagni

---

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.55-57.

in termini di ritorni economici e turistici (aspetto che oggi prevale nel momento in cui si decide di concepire nuove iniziative di questo tipo), dare vita a manifestazioni cinematografiche sul proprio territorio contribuisce a dare prestigio artistico all'identità e alla cultura di una nazione e ad esercitare quindi un certo peso intellettuale nei confronti di altri Paesi; nelle parole di de Valck: "Anche il cinema diviene un oggetto usato ai fini della competizione internazionale e, di conseguenza, i film festival possono essere visti come parte di un moderno progetto in cui le nazioni Europee hanno usato il concetto di nazione per custodire la propria sovranità"<sup>27</sup>. Queste ragioni, ad ogni modo, verranno meno nella fase successiva (tra gli anni Sessanta e Settanta), quando i festival inizieranno a liberarsi dall'influenza dei propri governi per imboccare la strada dell'autonomia decisionale.

In secondo luogo, secondo dinamiche parzialmente collegate alle ragioni appena citate, questa nuova ondata di festival è dovuta anche alla volontà dei Paesi europei<sup>28</sup> di contrastare l'egemonia culturale ed economica di Hollywood nel campo della produzione cinematografica<sup>29</sup>. In seguito all'introduzione del sonoro prima e alla Seconda Guerra Mondiale poi, il cinema americano riesce con successo a conquistarsi un enorme fetta del mercato filmico del Vecchio Continente tramite l'importazione dei propri prodotti, approfittando della debolezza dell'industria europea costretta ad una fase di ripresa. In questo contesto, i festival europei rappresentano un'ancora di salvezza per la produzione europea che non riesce a contrastare il dominio americano nelle sale cinematografiche: importando formule di successo dal sistema americano, i film festival europei contribuiscono a mantenere viva l'industria del continente facendo leva sulla costruzione di un circuito internazionale in grado di dare risalto ai prodotti filmici di diverse nazioni. Il rapporto con Hollywood varia da festival a festival e da un Paese all'altro,

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, p.56.

<sup>28</sup> Per quanto riguarda i festival extra-europei, prevalgono diversi tipi di interessi nazionali a cui si accennava: si va dal tentativo di stimolare il turismo in Sud America alla volontà di irrobustire la cultura cinematografica in Australia, passando per il tiro alla fune tra gli interessi americani e quelli russi in Asia.

Fonte: Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. p.32.

<sup>29</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.58-61.

seguendo lunghe e ambigue traiettorie troppo complesse da esplorare in questa sede.

Proseguendo nella trattazione, porremo piuttosto il focus sul ventennio successivo, periodo in cui i festival spostano l'attenzione dagli interessi nazionali a criteri maggiormente artistici.

### **1.2.2 Seconda fase: 1968 – Anni '80**

Ciò che interrompe la continuità nella storia dei festival cinematografici è l'effetto combinato di due distinti fenomeni che portano, tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta, ad importanti cambiamenti nell'intero mondo festivaliero.

In primo luogo bisogna riallacciarsi al discorso sui numerosi piccoli festival di più recente origine. Nati a partire dal secondo dopoguerra, quando i grandi festival internazionali hanno ormai raggiunto una fama e un successo consolidati, molte di queste manifestazioni evitano di entrare in competizione con essi e preferiscono piuttosto differenziarsi in diversi modi: “Esse iniziano a fare uso del format festivaliero per presentare i cinema nazionali su un palcoscenico internazionale (Tehran o Cuba); difendono il cinema del Terzo Mondo per contrastare l'imparzialità dell'Europa occidentale (Pesaro, Rotterdam); contrastano le gerarchie delle premiere dei festival competitivi di categoria A sondando il miglior cinema proveniente da altri festival (Londra, Vienna); e offrono una piattaforma per le nuove voci nel cinema indipendente (Sundance)”<sup>30</sup>. Come si può notare (e come accennato in precedenza), i festival in questione pongono la diffusione del cinema e l'arricchimento culturale al centro della loro attenzione piuttosto che le considerazioni commerciali e diplomatiche: mentre i grandi festival continuano ad utilizzare strategie verticali e gerarchizzanti e ad appoggiarsi a governi e industrie per tutelare la propria prestigiosa posizione, questi festival maggiormente indipendenti costruiscono un sistema orizzontale che possiede i propri canali di finanziamento, produzione, distribuzione ed esibizione<sup>31</sup>, caratterizzandosi per la presenza network collaborativi che, da un lato, permettono ad alcune di queste

---

<sup>30</sup> Loist S. (2016). *The Film Festival Circuit. Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. p.56.

<sup>31</sup> *Ibidem*, p.55.

manifestazioni di raggiungere un prestigio e un successo notevoli, e dall'altro supportano la nascita di nuove manifestazioni caratterizzate da uno spirito simile. Un esempio virtuoso, questo, che non tarda a farsi notare e ad influenzare anche il circuito dei film festival maggiori.

Per quanto riguarda il secondo fenomeno a cui abbiamo accennato, infatti, c'è da dire che negli anni Sessanta inizia a manifestarsi un certo disappunto nei confronti del peso che i poteri economici e politici esercitano sui grandi festival, e i contrasti che ne derivano non riescono ad essere contenuti neanche imboccando la strada del "riformismo moderato"<sup>32</sup>. In Francia, il confronto tra le istanze di rinnovamento e quelle conservatrici arriva al culmine della tensione nel 1968, anno celebre per le ondate di proteste e di rivolta politica, sociale e culturale che attraversano l'Europa occidentale. Già a partire dagli anni Cinquanta, infatti, i registi della nascente *Nouvelle Vague* hanno mosso più volte critiche nei confronti del Festival di Cannes e dello stato del cinema francese in generale: l'evento è accusato di dare troppo spazio allo spettacolo e al tornaconto economico, a scapito dell'interesse per il cinema come arte e per gli autori emergenti. A febbraio, inoltre, il Ministro della cultura André Malraux destituisce lo storico fondatore e direttore della *Cinémathèque Française*<sup>33</sup>, Henri Langlois. Vedendo il gesto come un atto di repressione governativa nei confronti della libertà artistica, diversi registi e attori (tra cui proprio i protagonisti della Nuova Ondata) portano la protesta nelle strade, trovando il supporto anche di numerosi registi esteri.

Quando la ventunesima edizione del Festival prende il via a maggio, studenti, lavoratori e intellettuali stanno alimentando la fase più accesa delle manifestazioni, il cosiddetto "maggio francese". Le accuse mosse al festival ora riguardano anche l'indifferenza nei confronti delle proteste: il malcontento spinge i manifestanti ad invadere le sale di Cannes e dopo giorni di trattative la direzione è costretta concludere prematuramente il festival. Se Cannes è il festival colpito per primo dai moti del Sessantotto, ciò non significa che gli altri festival non subiscano gli effetti

---

<sup>32</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. pp. 260-282.

<sup>33</sup> La *Cinémathèque Française* è il più grande archivio di film al mondo e, in particolare tra gli anni Quaranta e Cinquanta, ha contribuito a formare tramite le sue proiezioni alcuni dei più importanti registi francesi dell'epoca.



delle contestazioni<sup>34</sup>: sia la Mostra veneziana che il Festival di Berlino riescono nonostante tutto a concludere l'edizione del 1968 (anche a causa delle divisioni interne tra i vari gruppi di manifestanti), ma negli anni successivi, insieme a Cannes, saranno entrambi oggetto di importanti revisioni.

Due sono i punti critici che stimolano tali cambiamenti<sup>35</sup>. Innanzitutto, durante gli anni Sessanta si dà fortissimo rilievo al discorso sulla valenza del cinema come arte e sull'importanza della figura autoriale del regista, per cui si sottolinea la necessità di dare spazio a tali figure nei film festival, i quali possono garantire ad essi una piattaforma dalla quale far sentire la propria voce. In secondo luogo, le procedure di selezione dei festival sono rimaste troppo a lungo basate su un modello volto a creare una vetrina per mettere in risalto il cinema delle singole nazioni<sup>36</sup>, un atteggiamento che, soprattutto in vista delle considerazioni riguardanti l'indipendenza del cinema come arte e il ruolo dei registi-autori, è ormai diventato antiquato. Tanto stabilito, durante gli anni Settanta hanno quindi luogo nei maggiori festival alcune fondamentali trasformazioni che li rendono a tutti gli effetti delle organizzazioni indipendenti:

- Innanzitutto prende forma il fenomeno dei contro-festival e delle selezioni parallele a quelle ufficiali dei festival. Già all'inizio degli anni Sessanta, come abbiamo anticipato, il Festival di Cannes viene criticato (oltre che per il generale disinteresse nei confronti del cinema emergente e delle tematiche sociali) per la scarsa qualità della competizione e per la controversa assegnazione dei premi, mentre al *Marché du Film* (il mercato del film<sup>37</sup> di Cannes, inaugurato nel 1959, in cui i produttori proiettano i propri film

---

<sup>34</sup> *Ibidem.*

<sup>35</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.62-63.

<sup>36</sup> In realtà molto spesso erano le associazioni delle case di produzione a selezionare quasi unilateralmente i film (quelli selezionati, non di rado, venivano poi sottoposti all'approvazione dei rispettivi governi e infine accettati passivamente dai festival), senza contare che la selezione dipendeva dal peso dell'industria cinematografica dei Paesi partecipanti e dalle relazioni diplomatiche che intrattenevano con il Paese ospitante.

Fonte: Ostrowska D. (2016). Making film history at the Cannes film festival. *Film festivals: History, theory, method, practice*. Routledge. p.19.

<sup>37</sup> In generale, un *film market* (o mercato del film) è un vero e proprio mercato, normalmente organizzato in concomitanza e in prossimità di un festival cinematografico, nel quale si concludono accordi inerenti alla produzione e distribuzione di prodotti cinematografici. In quest'ultimo caso il produttore prende in affitto delle sale in cui proiettare il proprio film sperando di attirare distributori.

senza passare attraverso la selezione del festival) centinaia di notevoli prodotti vengono mostrati al di fuori della selezione ufficiale. Il risultato delle polemiche è l'inaugurazione, nel 1962, di una selezione separata da quella ufficiale, denominata "*Semaine de la Critique*" (Settimana della Critica): qui è una commissione di critici (per lo più francesi) a curare indipendentemente la programmazione, con un occhio di riguardo a registi emergenti e prodotti interessanti dal punto di vista estetico o politico (ma spesso dal budget ridotto) che altrimenti non troverebbero spazio nei festival. Questo rimane però un caso isolato e nelle sezioni principali i festival continuano a basare la selezione sulle decisioni delle commissioni nazionali e delle associazioni di produttori. Il cambiamento avviene solo dopo i sopracitati eventi del 1968, quando i maggiori festival introducono diverse selezioni parallele: a Cannes, l'anno successivo, viene istituita la "*Quinzaine des Réalisateurs*" (I Quindici giorni dei Registi), un'iniziativa simile alla *Semaine* curata dai registi piuttosto che dai critici e caratterizzata da un atteggiamento maggiormente di rottura nei confronti del festival<sup>38</sup>; a Berlino nel 1971 nasce l' "*Internationale Forum des Jungen Films*" (Forum Internazionale del Cinema Giovane), una sezione del festival dedicata a film realizzati da giovani autori e caratterizzati da uno stile e da contenuti innovativi<sup>39</sup>; infine la Mostra di Venezia, in risposta ad una serie di difficoltà, tra cui l'inaugurazione di un contro-festival denominato "Giornate del cinema italiano", è sottoposta ad una profonda revisione dello statuto e in generale del suo formato, operazioni tese a rilanciare l'immagine della manifestazione (tra le altre cose, per anni il festival si svolgerà senza la tradizionale assegnazione dei premi).

- I direttori dei festival assumono il compito di selezionare i film presentati, diventando quindi dei veri e propri programmatori, figure curatoriali che operano specificamente nel campo dei festival cinematografici. Forti dell'esempio tracciato dalle selezioni indipendenti, rispetto al passato i direttori-programmatori pongono ora maggiore attenzione sulle pratiche

---

<sup>38</sup> *Ibidem*, pp.18-33.

<sup>39</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. p. 274.

curatoriali, sulla scoperta di talenti emergenti e sulla proiezione di film nuovi e provenienti da Paesi di tutto il mondo, riuscendo a svincolarsi (chi più, chi meno) dalle pressioni politiche ed economiche esercitate in precedenza su di esse dai governi e dai produttori. Un'organizzazione che vede ridotto il suo ruolo è in particolare la FIAPF, che se prima giocava un ruolo di rilievo nella selezione dei film, ora si trova ad avere meno voce in capitolo<sup>40</sup>.

Riprendendo una riflessione di Loist, quanto detto “mostra in maniera esemplare come i grandi festival hanno cambiato i propri format espandendoli così da riconciliare le richieste divergenti da parte di cinefili, critici, registi e industria<sup>41</sup>”. In generale, si può dire che queste vicende lasciano ai festival cinematografici una duratura eredità, rappresentata in maniera evidente dalla creazione di nuove sezioni volte a diversificare ed arricchire l'offerta e da una maggiore attenzione e flessibilità di tali manifestazioni nei confronti dei cambiamenti politici, sociali, nell'industria e nella cultura cinematografica. Non va sottovalutato, infine, quanto le voci del cambiamento siano state senza dubbio influenzate dai piccoli festival indipendenti di nuova creazione, manifestazioni che hanno piantato l'idea di poter mettere con successo in discussione il format del grande festival internazionale, mostrando un'alternativa capace di riportare l'attenzione sui film e lontana da interessi che con il cinema avevano poco a che fare.

### **1.2.3 Terza fase: Anni '80 – Oggi**

“Laddove la prima fase è stata pesantemente influenzata da strategie diplomatiche nazionali, e la seconda dalla nuova politica e dai movimenti sociali, questa terza era è stata principalmente influenzata da un complesso cambiamento in diversi interessi culturali ed economici interconnessi<sup>42</sup>”. La terza fase storica dei festival cinematografici coincide con il momento in cui la diffusione su scala globale di queste manifestazioni ha ormai iniziato a raggiungere livelli notevoli, con migliaia

---

<sup>40</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.61-64.

<sup>41</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. p.56.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p.58.

di eventi attivi divisi tra festival internazionali, regionali, locali e dedicati alle più disparate categorie e generi. Questa fase segna anche il momento in cui quello dei festival diventa un fenomeno abbastanza vasto da poterci concentrare non più solo sui grandi festival internazionali, ma anche su quei festival di medie e piccole dimensioni di gran lunga più numerosi. Diversi sono i trend che si evidenziano a partire dagli anni Ottanta nel mondo dei film festival<sup>43</sup>:

- Assistiamo ad una graduale differenziazione nel panorama festivaliero, con programmazioni che sono caratterizzate da uno spiccato gusto cinefilo (e un focus su specifici generi cinematografici) ma spesso anche dalla volontà di affrontare nuovi temi, come per i festival che hanno l'obiettivo di rappresentare movimenti e gruppi sociali: abbiamo così festival dedicati alle donne, alle popolazioni indigene, alla comunità LGBTQ, alla comunità nera/afroamericana, ma in anni successivi ne nascono anche diversi dedicate alle disabilità, ai diritti umani e all'ecologia, manifestazioni che rappresentano non solo un interesse per il cinema come arte, ma anche uno strumento da utilizzare nelle battaglie attiviste, nonché allo scopo di far crescere l'attenzione rivolta alle diverse tematiche.
- L'ascesa del neoliberalismo ha generato un enorme impatto sull'intero settore dell'arte e della cultura. Seguendo la logica della deregolamentazione, nel mondo Occidentale ci si è distaccati dal tradizionale assunto secondo cui la cultura, in quanto fondamentale per la formazione dell'identità nazionale e per l'educazione dei cittadini, doveva essere unicamente supportata tramite finanziamenti pubblici. Così, il settore artistico-culturale si è trasformato progressivamente in un'industria creativa orientata alla generazione di valore, con festival (ora alla ricerca di nuove forme di finanziamento private) che si trovano ad operare in un contesto basato sempre più su competizione, differenziazione e imitazione. La conseguenza è un cambio di paradigma che porta a dirigere le istituzioni e le organizzazioni del settore secondo una logica aziendale neoliberista.

---

<sup>43</sup> *Ibidem*, pp.56-60.

- Un altro importante cambiamento nel sistema economico è rappresentato dalle nuove dinamiche introdotte dalla globalizzazione e quindi dalla diffusione globale di festival collegati in diversi modi tra loro: al di là delle innumerevoli manifestazioni di piccole dimensioni e meno ambiziose, in diverse città si fanno notare nuovi festival che, con il supporto di investitori influenti, sono stati protagonisti di una rapidissima crescita, al punto da riuscire a sfidare festival già consolidati da tempo. In altre parole, vedendo il festival come un network composto da una moltitudine di nodi interconnessi, si può pensare ad alcuni di questi festival come nodi che lottano per ottenere sempre maggiori influenza e potere.
- Nonostante i festival abbiano in passato intrattenuto rapporti con l'industria cinematografica, negli ultimi quarant'anni hanno abbandonato la posizione passiva di semplici piattaforme e facilitatori per l'industria e sono diventati degli intermediari attivi coinvolti a diverso titolo nell'industria stessa, svolgendo funzioni in varie fasi della produzione e distribuzione di film (tramite finanziamenti) e nello sviluppo di talenti del settore, in modo da non rimanere più in una posizione di semplice dipendenza e poter operare con maggiore sicurezza in un ambiente che diventa sempre più vasto<sup>44</sup>.

Possiamo quindi dire che, mentre i grandi festival continuano ad evolversi, si sviluppa uno spettro sempre più ampio e diverso anche di manifestazioni di varie dimensioni che forniscono sempre nuovi modelli di festival e strategie di programmazione in modo da far fronte alle evoluzioni di un panorama complesso e mutevole. Prima di concludere il capitolo, tiriamo le somme di quanto detto e facciamo una panoramica sullo stato attuale dei film festival.

### **1.3 Assetto contemporaneo dei film festival in Italia**

È utile, ai fini della nostra ricostruzione, fare un passo indietro e vedere come gli sviluppi a cui si è accennato in questo capitolo abbiano influenzato in particolare il mondo dei film festival in Italia. Va ricordato innanzitutto che il nostro Paese

---

<sup>44</sup> Su diversi di questi punti si tornerà nel paragrafo 2.5, dedicato ai rapporti tra film festival e *stakeholder*, e in cui si approfondiranno nello specifico anche le relazioni dei festival con altri festival e con l'industria del cinema.

assiste, già dagli anni Sessanta, alla nascita dei primi festival indipendenti<sup>45</sup>. Il fenomeno, che, come abbiamo sottolineato, ha grande influenza su tutto il circuito festivaliero, porta a ripensare la funzione e l'organizzazione dei film festival, ciò anche tramite l'introduzione di diverse iniziative, come la promozione di occasioni di dibattito tra cineasti da un lato e pubblico e critica dall'altro, o anche il focus sull'evoluzione del linguaggio filmico e la scoperta di nuove cinematografie (anche provenienti da altre culture). Tra queste prime iniziative indipendenti ne vanno ricordate due inaugurate nel 1960, la Rassegna del cinema latino-americano di Santa Margherita Ligure, il cui scopo è di consolidare le relazioni tra l'Italia e i Paesi del Sudamerica attraverso la promozione della loro cultura cinematografica, e la Mostra del Cinema Libero di Porretta Terme, che già dal nome dichiara apertamente l'intenzione di contrastare lo stato dei festival e dell'industria cinematografica dando spazio ad un cinema nuovo dal punto di vista stilistico e tematico. Oltre a stimolare la moltiplicazione di piccoli festival monografici e turistici, le due manifestazioni citate (concluse rispettivamente nel 1965 e nel 1982) hanno il merito di aver tracciato il sentiero per il più importante e duraturo festival cinematografico italiano nato in questo decennio, la Mostra Internazionale del Nuovo Cinema di Pesaro.

Nata nel 1965, la Mostra di Pesaro non presenta una proposta inusuale, piuttosto utilizza la formula già roduta della rassegna suddivisa in sezioni (competitive e non), dimostrandosi però fin da subito attenta alle novità e capace di integrare idee recenti quali i dibattiti con autori e studiosi, mentre al tempo stesso pone anch'essa i riflettori sul nuovo cinema e sulle qualità artistiche dei film selezionati, rifiutandosi di considerare i film come semplice merce. Almeno due sono le caratteristiche che rendono questo festival una proposta vincente: innanzitutto l'intuizione di affidarsi al supporto di istituzioni locali e nazionali, così da evitare di operare con un budget ridotto o altalenante e di rimanere eccessivamente ai margini del panorama festivaliero; in secondo luogo la capacità di saper accomodare il cambiamento, come accade nel 1968, quando il festival riesce a trovare un compromesso con i manifestanti senza però perdere la propria identità<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. pp.247-260.

<sup>46</sup> *Ibidem*.

Laddove si presentano degli ostacoli, questa nuova manifestazione riesce a trasformarli in opportunità che altri festival non riescono a cogliere, un punto di forza che ci aiuta a comprendere il motivo per cui la Mostra, facendosi carico dell’eredità delle manifestazioni precedenti, è ancora attiva ai giorni nostri.

Chiusa questa parentesi, si torna agli anni Ottanta. Nel momento in cui i festival proliferano anche in Italia, va valutato l’enorme impatto che queste sempre più numerose manifestazioni hanno sui territori che le ospitano (in cui a grandi linee si rileva un crescente supporto da parte delle comunità locali che vogliono stimolare il turismo e valorizzare il territorio) e sul pubblico: recarsi ai festival rappresenta una prima forma di cineturismo italiano e al tempo stesso essi costituiscono una “grande palestra mobile di formazione di massa [in cui maturano] giornalisti, operatori culturali, docenti, programmisti televisivi, autori, critici, registi, sceneggiatori<sup>47</sup>”. Sfortunatamente, la nuova direzione politica ed economica intrapresa dall’Occidente, dopo aver portato ad un aumento nel numero di queste manifestazioni, col tempo rende l’ambiente sempre meno ospitale non solo per i nuovi arrivati, ma anche per chiunque si ponga in controcorrente. La *deregulation* del settore porta infatti alla progressiva diminuzione di festival cinefili o incentrati sul dibattito critico e rende difficile mantenere vive le iniziative più ambiziose: da un lato il fenomeno ha contribuito a diffondere la cultura cinematografica e ha creato un pubblico per segmenti di cinema prima ignorati o comunque di nicchia, ma dall’altro lo scarso coordinamento tra manifestazioni ha generato un’eccessiva competizione tra festival (anche caratterizzati da offerte tra loro diverse) per la ricerca di fonti di finanziamento private. Citando Giorgio Gosetti, membro del direttivo dell’Associazione Festival Italiani di Cinema (AFIC), programmatore e direttore di diversi festival: “Il sistema festival si è insomma comportato come la piccola industria del nostro paese: vitale nelle proposte, fortemente competitiva in termini di risultato, ma del tutto ignara di elementi di programmazione, crescita mediante fusione o razionalizzazione dell’offerta. Spesso vincente nel ‘piccolo e bello’ ma di rado in grado di affrontare la competizione internazionale, il sistema è comunque cresciuto finché l’investimento pubblico e la rete delle opportunità

---

<sup>47</sup> Canova G. (2012). Fra il pellegrinaggio e il rito. La via italiana dei festival di cinema. *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.10.

offerte all'investimento privato sul territorio hanno potuto garantire regolarità di afflussi finanziari; oggi invece conosce un momento di oggettivo sbandamento e incertezza proprio per i mali connessi ai pregi sopra esposti<sup>48</sup>.

Riportando l'attenzione sullo scenario globale (ma con altrettanta validità per lo specifico panorama italiano), la proliferazione dei film festival locali provoca una dispersione di quell'aura di unicità ed esclusività che molti festival posseggono, cosicché tali manifestazioni diventano sempre meno speciali ogni volta che ne nasce una nuova. Di conseguenza, nel tempo gli eventi hanno cercato di riacquistare una loro peculiarità tentando di stabilire un senso di identità e di comunità condiviso con le città che li ospitano, che in cambio, per non rimanere indietro all'interno di un'economia globale altamente competitiva, si impegnano a promuovere gli eventi organizzati sul suo territorio<sup>49</sup>. È però proprio la necessità di risaltare rispetto ad altri eventi simili e/o geograficamente vicini che porta alla potenzialmente dannosa competizione di cui parlava Gosetti. La formula che più spesso si è rivelata vincente ha permesso di identificare una duplice direzione in cui i festival devono muoversi: nel momento in cui la globalizzazione cancella le differenze locali, da un lato i festival devono presentare una certa somiglianza tra di loro in modo da essere riconoscibili e da mostrarsi al livello di altri eventi, ma dall'altro devono far risaltare la propria originalità evidenziando il proprio elemento locale e particolare. Questa dinamica "glocale" comporta delle conseguenze che possono essere viste come positive o negative a seconda dei punti di vista: se infatti l'azione dei festival può introdurre una dimensione internazionale nella cultura filmica locale e dare vita ad un genuino interesse da parte della comunità nei confronti del cinema, è anche vero che si corre il rischio di banalizzare il cinema alla ricerca di un'estetica turistica e mercificata.

Mentre la cultura dei film festival diventa sempre più globale, c'è chi si lamenta inoltre della quantità di film festival attualmente attivi, ormai stimati in migliaia in tutto il mondo, forse a causa di un'incertezza circa la capacità di riuscire a tenere

---

<sup>48</sup> Gosetti G. (2012). Alla fiera delle meraviglie. *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.19.

<sup>49</sup> Stringer J. (2001). Global cities and the international film festival economy. *Cinema and the city: Film and urban societies in a global context*. Blackwell Pub. pp.134-144.



traccia del fenomeno<sup>50</sup> o forse per il dubbio che una crescita sregolata di tale fenomeno possa intaccare l'unicità degli eventi già consolidati. Per quanto comprensibili, queste critiche non tengono conto di un aspetto fondamentale: l'ampliamento del fenomeno potrà anche renderlo più complesso, ma al tempo stesso permette di osservarlo da nuove prospettive e di arricchirlo sempre più grazie a nuove iniziative e nuove influenze culturali e artistiche, senza contare che lo rende accessibile ad un numero crescente di persone situate in diverse parti del pianeta. D'altro canto, quello dei festival cinematografici sembra un fenomeno che, nonostante le difficoltà causate dalla recente pandemia, solo un'estrema saturazione del settore può definitivamente arrestare.

I festival cinematografici si presentano attualmente come realtà complesse che, oggi più che in passato, sono il risultato di una lunga e intricata serie di fenomeni e interessi. Avendo dato un'idea generale del background di queste manifestazioni, conviene ora spostare piuttosto l'attenzione sul risultato di questi fenomeni, che si traduce nelle diverse sfide che un organizzatore deve affrontare nel momento in cui si trova a gestire un festival cinematografico.

Prima di procedere oltre, torniamo su una questione lasciata in sospeso nel primo paragrafo del capitolo. In questo nuovo contesto si è venuto a creare quello che nell'ambiente dei festival viene definito frequentemente *Film Festival Circuit*, a cui appunto abbiamo già accennato. Oltre all'ambiguità insita nel termine (a causa degli svariati utilizzi che ne sono stati fatti), dovrebbe ora essere più chiaro il motivo per cui potrebbe non essere più adatto a spiegare il mondo dei film festival contemporaneo, anche solo per il fatto che sia necessario parlare di "circuiti" piuttosto che "circuito". Il concetto, proprio a causa della sua obsolescenza e inaccuratezza, non è in effetti amato dal mondo accademico e diversi studiosi hanno proposto delle alternative. Tra questi, Elsaesser<sup>51</sup> e de Valck<sup>52</sup> hanno introdotto piuttosto il termine *Film Festival Network*. Quest'ultima studiosa in particolare si riallaccia alla *Actor-Network-Theory* per paragonare il mondo festivaliero ad una

---

<sup>50</sup> *Ibidem*.

<sup>51</sup> Elsaesser T. (2005). Film festival networks: The new topographies of cinema in Europe. in *European Cinema: Face to face with Hollywood*. Amsterdam University Press. pp.82-107.

<sup>52</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press.

rete di relazioni tra attori sia viventi che non viventi: si intende dire cioè che tanto i professionisti che lavorano nel cinema quanto i film stessi hanno una *agency* nei confronti della rete, e cioè una capacità di influenzarla. In questo network, però, sussistono forti disparità geografiche: come abbiamo avuto modo di sostenere, i festival sono un fenomeno europeo che è stato a lungo legato all'industria cinematografica americana, motivo per cui i continenti Europeo e Nordamericano (dove non a caso si trova la maggior parte dei festival di categoria A) sono certamente privilegiati in quanto nodi centrali della rete. Al tempo stesso la chiusura di tale network ha fatto in modo che si creassero altri circuiti paralleli che accomunano festival dal punto di vista geografico o tematico e che sono oggetto di una sempre crescente attenzione da parte del pubblico e del mondo accademico.<sup>53</sup> Il modello di de Valck comunque non manca di limiti e, più di recente, diversi nuovi concetti applicati al campo dei film festival sono richiamati da Robbins e Saglier<sup>54</sup>. Le autrici sostengono infatti che la teoria del network perda coerenza nel momento in cui si evidenziano la diversità, le tensioni, le rotture e le disuguaglianze sottostanti la rete. Proponendo di lasciarsi alle spalle le nozioni di circuito e di rete, suggeriscono nuove idee esplorate da diversi autori: tra queste, emerge la nozione di "arcipelago" utilizzata da Neves e Frodon, che, con un termine che suggerisce simultaneamente sia una rottura che una continuità, è utilizzato per indicare le reti regionali di festival sviluppatesi nel Sudest Asiatico e in Medio Oriente; altrettanto rilevante è la nozione di "rizoma" utilizzata dalle autrici a partire dagli scritti di Deleuze e Guattari, un modello non basato su una rigida suddivisione in centri e periferie come il network, ma piuttosto costituito da diramazioni, aperto, decentralizzato e in espansione. In riferimento a quest'ultima teoria si può pensare ad esempio alla circolazione di film nei festival che non avviene necessariamente all'interno di circuiti chiusi, ma piuttosto su queste diramazioni che portano un film dall'essere presentato in un festival maggiore in anteprima, per poi muoversi attraverso festival tematici o di genere, senza però che il primo festival sia strettamente legato a questi ultimi.

---

<sup>53</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. Networks, hierarchies, and circulation. in *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. p.51-52.

<sup>54</sup> Robbins P., Saglier V. (2015). *Introduction. Other Networks: Expanding Film Festival Perspectives*. *Synoptique*, 3(2), pp.1-8.

Quello degli studi sui film festival è decisamente un campo ampio e ancora in divenire, spesso frammentato ma ricco di spunti di riflessione, che soffre purtroppo l'assenza di lavori comprensivi riguardanti l'ambito di studi nella sua interezza<sup>55</sup>. Al tempo stesso, come abbiamo già avuto modo di sostenere, l'obiettivo del presente lavoro non è quello di ricostruire il percorso teorico degli studi sui film festival o di fare un resoconto comprensivo dei più importanti lavori nel campo, ma piuttosto di comprendere come affrontare la sfida presentata dalla gestione di un film festival, aspetto che, senza ulteriori indugi, sarà al centro del prossimo capitolo.

---

<sup>55</sup> <http://www.filmfestivalresearch.org/index.php/ffrn-bibliography/1-film-festivals-the-long-view/1-1-film-festival-studies/1-1-a-film-festival-theory/> (link visitato in data 01/11/21)

# CAPITOLO II

## ORGANIZZAZIONE DI UN FESTIVAL

### CINEMATOGRAFICO

#### 2.1 Cos'è un film festival?

Focalizziamo ora l'attenzione sull'argomento centrale della presente trattazione ponendoci alcune domande fondamentali, così da mettere a fuoco il nostro oggetto di studio: cos'è un film festival? Quali sono i motivi per il quale prende vita e quali gli obiettivi che mira a raggiungere? Chi organizza un film festival e in che modo lo gestisce? Chi altri ha interesse nell'organizzazione e nello svolgimento del festival? Che tipo di relazioni si instaurano tra i festival e questi soggetti? Cerchiamo quindi, nei seguenti paragrafi, di rispondere a questa serie di domande in modo da fornire un quadro generale per i film festival.

Innanzitutto, va posta una riflessione generale sul perché esistono tali eventi: “La produzione e diffusione di conoscenze ed esperienze artistiche nei territori trova in generale la sua realizzazione secondo due macro-modalità: l'organizzazione di attività permanenti, lo sviluppo di eventi temporanei<sup>56</sup>”. Qualsiasi tipo di festival nasce quindi in primo luogo come esperienza artistica e culturale temporanea. Questi eventi si caratterizzano per l'unione, al loro interno, di caratteri contenutistici, territoriali e culturali che, nelle loro diverse configurazioni, possono dar vita a diversi tipi di festival. Se dovessimo sintetizzare le componenti essenziali

---

<sup>56</sup>Falcone P., Moretti A. (2004). Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli, p.193.

che sono sempre presenti in uno qualunque di questo variegato gruppo di eventi potremmo evidenziare<sup>57</sup>: la connessione con un luogo (e i rapporti che si instaurano con le sue istituzioni, attività ed abitanti), la definizione di un tempo (periodo dell'anno, durata, periodicità) e la presenza di un concept connesso ad elementi artistico-culturali. Diversi sono anche i caratteri che un festival può decidere di mettere in evidenza con l'obiettivo di definire la propria identità: in alcuni ad esempio è la componente spettacolare (che risalta ad esempio nei grandi festival internazionali), in altri quella rituale (l'idea di partecipare ad una tradizione composta da elementi formali ripetuti nel tempo) e così via. Va sottolineato come in generale siano altrettanto importanti sia la componente socio-culturale che quella estetico-culturale: per il pubblico, infatti, al di là della ricerca di arricchimento culturale, delle componenti fondamentali di queste manifestazioni sono la condivisione di un'esperienza, la possibilità di conoscere nuove persone con interessi simili e il sentirsi parte di una comunità. In definitiva: “[Con festival] si fa riferimento ad una serie di eventi artistici o spettacolari concentrati nel tempo, ripetuti con cadenza determinata, aventi come oggetto media o *performing art*<sup>58</sup>”. Venendo a noi, e rielaborando una definizione di Pisu<sup>59</sup>, potremmo definire i festival del cinema nello specifico come forme di mobilitazione e aggregazione a cadenza periodica di attori con interessi specifici (economici, artistici, socioculturali, politico-ideologici), che ruotano tutti attorno a un centro comune generale, ovvero la proiezione e promozione dei film. La peculiarità di queste manifestazioni è quindi che rappresentano delle forme di mobilitazione che gravitano attorno al cinema, che è visto, nelle sue molteplici sfaccettature, come mezzo di comunicazione, spettacolo, merce di scambio, oggetto culturale, espressione artistica e pratica sociale. Nonostante questi festival siano in primo luogo degli eventi di natura artistico-culturale, la varietà di significati che il cinema assume e la quantità di attori ed interessi che ruotano attorno all'evento fanno emergere quindi un complesso insieme di elementi da districare, il che giustifica il già menzionato interesse in letteratura per i film festival.

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, p.194.

<sup>58</sup> *Ibidem*, p.195.

<sup>59</sup> Pisu S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli. p.17.

I festival del cinema presentano solitamente una serie di caratteristiche, ma in non pochi casi alcuni di queste potrebbero mancare o configurarsi diversamente dalla norma. Se dovessimo trovare il minimo comune denominatore potremmo così riassumerle:

- Elemento fondamentale è sempre la proiezione o riproduzione di film per un pubblico (il tipo di film o il criterio che li collega può variare, se ne parlerà più approfonditamente nel prossimo paragrafo).
- Si può andare da semplici mostre cinematografiche nel senso stretto (*showcase*) ad una formula competitiva che si configura come un concorso disciplinato da un apposito regolamento.
- Nel caso in cui la formula sia competitiva è prevista l'assegnazione di premi, di norma in base ad una votazione effettuata da una giuria di esperti e professionisti o in alternativa da una giuria popolare composta da membri del pubblico.
- Può essere prevista una suddivisione in sezioni o categorie, con regolamenti e premi specifici per ognuna di esse.

Esiste poi una serie di caratteristiche più complesse che possono aiutarci a spiegare il perché si possa parlare di un “fenomeno film festival”, dei punti di forza che ci permettono di comprendere per quale motivo si è giunti, negli ultimi decenni, ad una tale proliferazione di questi eventi. Se infatti da un lato il crescente numero di film festival è sicuramente dovuto sia alla volontà di diffondere la cultura cinematografica che al tentativo di porsi sulla scia del successo di altri film festival, dall'altro è bene approfondire più nel dettaglio le cause di questo fenomeno, che è arrivato ad una dimensione tale da generare anche una certa già menzionata preoccupazione relativa alla saturazione del settore. Al di là dei motivi storici che abbiamo già avuto modo di trattare, tra i fattori che spiegano oggi il successo dei film festival citiamo:

- La loro valenza artistico-culturale, che attrae un pubblico affamato di cinema, funge da strumento di promozione della conoscenza collettiva da parte delle istituzioni che supportano le manifestazioni e nello specifico contribuisce alla diffusione e riproduzione del cinema.

- La creazione di valore per il territorio, grazie a benefici di natura economica (in termini di indotto), occupazionale e turistica.
- La funzione di supporto fondamentale per l'industria cinematografica, in quanto essi fungono da vetrina per la promozione di film, da modalità per mettere in evidenza case di produzione e distribuzione, per aumentare la riconoscibilità di attori, registi e contribuire a formare diversi professionisti del settore.
- La possibilità di offrire occasioni di networking tra diversi tipi di soggetti: tra i vari professionisti del mondo del cinema, tra produttori e distributori, tra festival e territorio, tra diversi festival, ecc.
- Diverse tendenze che si sono affermate a livello globale e che riguardano le possibilità di circolazione di film tra culture e Paesi diversi attraverso i festival<sup>60</sup>: la ricerca di pubblico nei festival da parte di registi, produttori e distributori indipendenti e/o stranieri (si è già parlato a tal proposito dei festival come un circuito di distribuzione alternativo a quello di Hollywood) e la curiosità per film nuovi o diversi da parte della stessa audience dei festival, maggiormente cinefila rispetto a quella delle sale.
- Tra gli altri fattori sono anche citati<sup>61</sup>: i costi tendenzialmente bassi sia infrastrutturali che promozionali di questo tipo di eventi (ma questo può variare da un evento all'altro), il radicamento nella cultura territoriale, la capacità di correlarsi con la politica locale, la capacità di fare uso del *fund raising*, l'interconnessione con l'*élite* culturale e la comunità locale (università, comunità scientifica, associazioni, volontariato).

Tanto stabilito, proviamo a passare in rassegna alcuni dei più importanti tipi di film festival, tenendo conto che, date le migliaia di festival oggi attivi nel mondo, non si può che procedere a grandi linee, motivo per il quale il nostro principale punto di riferimento è rappresentato dal panorama festivaliero italiano.

---

<sup>60</sup> Turan K. (2002). *Sundance to Sarajevo. Film Festivals and the World They Made*. University of California Press. pp.7-9.

<sup>61</sup> Vaciago C. (2012). *L'impatto economico degli eventi sul territorio: un'esperienza concreta*. I festival di cinema. Quando la cultura rende. Johan & Levi Editore. pp.27-29.

## 2.2 Categorie di film festival

Nel cercare di fare una panoramica generale dei festival del cinema suddivideremo il presente paragrafo in due parti distinte: nella prima andremo ad individuare una serie di variabili in base alle quali un festival può configurarsi, nella seconda menzioneremo alcune delle più importanti tipologie di film festival.

In primo luogo, tra le variabili che caratterizzano i film festival, ne abbiamo alcune relative al fenomeno in sé e altre che sono relative invece al sistema di offerta<sup>62</sup>.

Tra le prime abbiamo:

1. Tipologia del contenuto: come sostenuto in precedenza, il contenuto di questi festival è sempre la proiezione o riproduzione di film per un pubblico, quindi si ha un unico tipo di contenuto specializzato, a cui possono però affiancarsi diversi eventi e attività collaterali.
2. Durata: nella maggior parte dei casi la durata dei festival è di pochi giorni (una settimana al massimo), ma si può arrivare fino a circa 10-12 giorni per alcuni festival maggiori.
3. Periodicità: potenzialmente si può andare da progetti una tantum a ripetizioni infrannuali, fino ad arrivare a ripetizioni pluriennali del festival, ma per la maggior parte di essi la frequenza è annuale.
4. Dimensioni: sono misurabili in base ad una fattori quali il numero di film ed eventi in programma o di visitatori accolti e dipendono naturalmente dalle possibilità offerte dal budget. Non per forza l'aumento delle dimensioni del festival è sinonimo di miglioramento, poiché il rischio di perdere qualità a beneficio della quantità è sempre dietro l'angolo, ma al tempo stesso i festival di dimensioni eccessivamente piccole corrono perennemente il rischio di non riuscire a sopravvivere fino all'edizione successiva.
5. Portata: i festival possono cercare di rivolgersi ad un pubblico locale oppure presentarsi come eventi internazionali allo scopo di attrarre anche l'attenzione di una audience straniera o in generale più ampia. Ciò non

---

<sup>62</sup> Rielaborazione, ai fini dell'applicazione allo specifico caso dei film festival, di: Falcone P., Moretti A. (2004). Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli, pp.196-203.



esclude che possano esistere anche festival locali nella portata ma internazionali nella selezione dei film, o al contrario festival di grande rilievo che si limitano a selezionare film di uno specifico Paese o territorio. Inoltre esistono manifestazioni che si rivolgono a determinate comunità e gruppi demografici (spesso selezionando film legati da una tematica vicina a quel tipo di pubblico) o ad appassionati di un determinato genere cinematografico (selezionando solo film di quel preciso genere).

6. Numero di proiezioni ed eventi: dipendente dalle due voci precedenti, il numero di film proiettati varia estremamente da un festival all'altro, mentre alle semplici proiezioni possono essere affiancate una serie di altre attività ed eventi. In questo senso l'offerta dei festival si è allargata enormemente nel tempo e può oggi presentare una miriade di attività quali: premiere, proiezioni speciali, retrospettive, interventi, convegni, incontri di registi e attori con il pubblico, laboratori, eventi di beneficenza, ecc.
7. Localizzazione: i festival possono non solo essere fissi o itineranti da un'edizione all'altra, ma possono anche prevedere una localizzazione multipla o unica in base a se le proiezioni e gli eventi sono o meno distribuiti in diversi luoghi. Talvolta, soprattutto se sono iniziative nascenti, i festival possono iniziare come itineranti per poi stabilirsi in un luogo specifico.
8. Ubicazione: tra le diverse edizioni può anche accadere che avvengano dei cambiamenti sul territorio in cui il festival si è svolto in precedenza. Possiamo avere diverse casistiche: l'ubicazione rimane la stessa ma cambia il contesto in cui l'evento si colloca (ad esempio modificazioni del contesto urbano); l'evoluzione del festival porta ad un ampliamento della sede dell'evento (ad esempio costruzione di strutture appositamente per il suo svolgimento); il festival modifica la propria ubicazione all'interno del territorio a seguito di determinati cambiamenti (ad esempio la costruzione di un edificio nel luogo in cui si è svolto il festival in precedenza).
9. Attività commerciali: nella maggior parte dei casi i festival sono gestiti da organizzazioni non a scopo di lucro e in questo caso la manifestazione non

è destinata alla realizzazione di profitti<sup>63</sup>. Al tempo stesso ciò non significa che non possa esserci una gestione commerciale, a patto che l'organizzazione reinvesta interamente gli utili generati per i propri scopi organizzativi: vendita di biglietti, merchandising, gestione di servizi collaterali all'evento, partnership, coproduzioni, ecc. Anche queste attività possono variare molto tra i diversi festival, così come può variare il ruolo che giocano nell'offerta: in alcuni casi la componente commerciale può essere centrale all'interno del festival (e convogliare una buona parte degli sforzi organizzativi ai fini del suo sviluppo, quasi sul modello della fiera), in altri può essere marginale e quindi governata con minore attenzione.

10. Partecipazione del pubblico: strettamente dipendente dall'offerta del festival, il livello di coinvolgimento del pubblico può andare dalla partecipazione ad una/poche proiezioni a un'esperienza a tutto tondo che prova a catturare l'intera offerta del festival con la visione di diverse proiezioni e la partecipazione in vari eventi collaterali.

Per quanto riguarda il modo in cui è strutturato il sistema di offerta prendiamo invece in considerazione:

11. Numero dei soggetti coinvolti: riguarda la quantità di soggetti che partecipano alla progettazione, attuazione e gestione del festival, variabile da cui dipende la complessità organizzativa.
12. Distribuzione del potere tra i soggetti: collegato al punto precedente è il modo in cui tali soggetti si rapportano e si coordinano in base alla gerarchia dell'ente di gestione.
13. Natura dei soggetti: come abbiamo detto, nella maggior parte dei casi i festival sono gestiti da organizzazioni non-profit, ma si possono avere anche organizzazioni a scopo di lucro, mentre un altro criterio che può distinguerle è la classificazione in pubbliche, private o miste. Altre variabili in questo campo riguardano la loro articolazione organizzativa e i perimetri del business in cui operano (cioè se si limitano alla sola organizzazione del festival o se sono attive anche in altri settori).

---

<sup>63</sup> Ciò significa che i film festival sostengono la propria attività principalmente tramite sponsorizzazioni, donazioni e contributi pubblici o delle organizzazioni internazionali, a cui si affianca comunque la gestione commerciale.

14. Contestualità dei soggetti nell'offerta: anche se il festival si svolge solitamente in una specifica località non eccessivamente ampia, gli operatori coinvolti in vario modo nella realizzazione del festival (anche in base alla loro funzione e al livello di coinvolgimento) potrebbero essere strettamente connessi con il territorio (e ivi localizzati) oppure avere un limitato legame con il contesto territoriale.
15. Rapporto con le istituzioni: questo tipo di interazioni può dipendere a sua volta da due variabili, cioè da un lato il numero dei soggetti istituzionali impegnati direttamente nella gestione del festival, dall'altro la struttura istituzionale di tali soggetti. La combinazione di questi due fattori può quindi dare vita a distinte condizioni di gestione caratterizzate da una complessità variabile.

In secondo luogo, i film festival presentano oggi una certa varietà per quel che riguarda la tipologia di film selezionati e proiettati e, di conseguenza, il tipo di pubblico al quale ci si rivolge. Con l'aumento nel numero di queste manifestazioni si è infatti differenziato sempre più il concept, l'idea alla base dell'iniziativa che permette di distinguere chiaramente un festival dall'altro e ciò vale, in particolare, per i festival minori, che si occupano solitamente di argomenti specifici o di determinati generi/formati cinematografici. Più precisamente si possono operare distinzioni in funzione di numerosi fattori, quali genere, formato, supporto, lunghezza, Paese o regioni d'origine, tematica, presenza o meno del fattore competitivo, ecc.

A livello globale, abbiamo già citato le categorie di festival specializzati che, secondo Loist e de Valck<sup>64</sup>, vantano oggi maggiore diffusione e rilievo (in particolare tra gli studi realizzati nel mondo accademico). Se volessimo elencare in linea di massima le macrocategorie di film festival presenti in Italia potremmo citare<sup>65</sup>:

- Festival generalisti (sviluppati sul modello del festival di Venezia)
- Festival metropolitani (ispirati al modello del festival di Torino)

---

<sup>64</sup> Categoria dei "Film festival specializzati", paragrafo 1.1.

<sup>65</sup> Gosetti G. (2012). *Alla fiera delle meraviglie. I festival di cinema. Quando la cultura rende.* Johan & Levi Editore. pp.18-19.

- Festival tematici promossi da idee critiche (come nel caso della Mostra di Pesaro)
- Festival specializzati per ambito espressivo (per genere o tematica)
- Festival specializzati per formati (cortometraggi, documentari, ecc.)
- Festival/celebrazioni cresciuti intorno ad un premio o a una personalità omaggiata
- Rassegne generazionali (destinate al pubblico appartenente ad una certa fascia d'età, in particolare bambini e ragazzi)
- Rassegne locali focalizzate sulla diffusione e la promozione delle opere
- Iniziative turistiche volte alla promozione di luoghi

Terminato questo lungo preambolo, è ora di indagare nel dettaglio la struttura e le modalità in base alle quali è organizzato un festival cinematografico.

### **2.3 Struttura organizzativa di un film festival**

In primo luogo va posta una riflessione sul tipo di organizzazioni che operano nel campo dei festival cinematografici, che in via generale, visto lo scopo di promozione di arte e cultura che perseguono, si può far coincidere con le istituzioni artistico-culturali<sup>66</sup>. Negli ultimi vent'anni si è progressivamente affermato un interesse per l'operato delle organizzazioni artistico-culturali, una realtà in crescita da numerosi punti di vista: secondo diversi studi, il settore creativo contribuisce in maniera sempre più significativa alla produzione del PIL nazionale, forma professionisti con competenze uniche, stimola l'innovazione dando impulso alla creatività, ha un impatto notevole sull'opinione pubblica e contribuisce al benessere dei cittadini. Non è un caso allora che lo sviluppo del settore coincida, in Italia come altrove, con l'implementazione di una gestione di stampo manageriale in tali istituzioni, nonché in una serie di altre istituzioni che operano nel settore pubblico o in generale nel non-profit, gestione caratterizzata da maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse ed efficacia nella soddisfazione della missione istituzionale grazie al raggiungimento di risultati tendenti all'eccellenza.

---

<sup>66</sup> Carù A., Cirrincione A. (2011). Le istituzioni culturali: definizione e tassonomia. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea. pp.8-17.

All'interno dell'ampio settore artistico-culturale si possono evidenziare una serie di caratteristiche che ci aiutano a distinguere le istituzioni che operano nello specifico campo dei film festival. Da questo punto di vista, tali organizzazioni si distinguono dalle altre in termini di<sup>67</sup>:

1. **Attività preminente:** le attività svolte dalle diverse organizzazioni artistico-culturali riguardano in ogni caso la creazione (realizzazione di un contenuto nuovo portatore di un sistema di significati simbolici) e la comunicazione (diffusione dei significati simbolici presso un pubblico) di prodotti culturali. Per quanto riguarda i film festival, le istituzioni che se ne occupano svolgono quindi un'attività creatrice perché dà vita ad un contenuto (il festival) che rappresenta significati simbolici veicolati attraverso la selezione e programmazione di film secondo una precisa logica: lo svolgimento di quest'attività comporta scelte innovative riguardo quali film mostrare, secondo quale criterio, in che ordine, in quale sala, ecc., dando quindi a questi prodotti culturali nuovi significati. La comunicazione, senza la quale non si potrebbe raggiungere il fondamentale scopo di promozione della cultura, avviene attraverso la messa a disposizione dei contenuti simbolici alla fine della fruizione di un gruppo di individui, che nel nostro caso consiste nello specifico nella rappresentazione dei film, aspetto che viene trattato in maggiore dettaglio nel punto seguente.
2. **Modalità di produzione e di offerta:** le varie istituzioni possono offrire al pubblico un prodotto culturale secondo diverse modalità, ma la modalità di offerta predefinita dei film festival rappresenta un unicum. In questo senso, infatti, si può parlare di una modalità di offerta ibrida che mescola elementi della fruizione diretta dal vivo (partecipazione dal vivo di un pubblico numericamente limitato, spesso previo acquisto di un biglietto) e della trasmissione in differita di un contenuto (fruizione di un contenuto culturale che è già un prodotto finito e non richiede l'esecuzione di una performance). La modalità di offerta cambia nel caso dei festival online, diventando semplice trasmissione in diretta o in differita, ma va da sé che (almeno per ora) si parla di un'eccezione.

---

<sup>67</sup> *Ibidem*, pp.23-32.

3. Assetto istituzionale: diverse possono essere le istituzioni che si occupano della gestione di festival cinematografici, come ad esempio fondazioni, associazioni, comitati, enti di diritto speciale, ma in casi più rari anche imprese commerciali o enti pubblici. Dalla veste giuridica dell'istituzione dipendono la sua finalità ultima (*mission*), i soggetti che occupano della gestione e le modalità con cui si coordinano nello svolgimento di tale compito, nonché di quali fonti può avvalersi per perseguire la sua finalità. Tale assetto influenza anche i diversi *stakeholders* con cui l'istituzione dovrà interfacciarsi e quale importanza avranno nelle scelte di gestione. È il caso di menzionare almeno le maggiori differenze tra le tre forme istituzionali più diffuse nel settore dei festival cinematografici<sup>68</sup>:

- Comitato: forma giuridica più snella delle altre, è composto da pochi membri, non richiede adempimenti formali impegnativi e la facilità con cui si può sciogliere al termine dell'attività lo rende ideale per progetti una tantum o di piccole dimensioni.
- Associazione: ideale per progetti continuativi e con buone prospettive di sviluppo, può sia essere preesistente al festival (che è visto come solo una delle attività di cui si occupa) sia creata appositamente. L'associazione consente di dare vita ad un'attività più strutturata rispetto al comitato, presentando dei potenziali vantaggi tra cui l'ottenimento di maggiore autorevolezza e visibilità, che permettono di attrarre contributi e sponsorizzazioni, ma anche la fidelizzazione di diversi soggetti in qualità di associati (con conseguente raccolta di quote associative) o la loro partecipazione al festival come volontari.
- Fondazione: si distingue dall'associazione per il fatto che quest'ultima si basa sull'aggregazione personale attorno al progetto, mentre la fondazione, basandosi sull'elemento patrimoniale, può attrarre maggiori risorse (sia pubbliche che private) e quindi si rende

---

<sup>68</sup> Falcone P., Moretti A. (2004). Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli. pp.226-228.

la forma giuridica ideale per progetti più ambiziosi e di grandi dimensioni.

4. Finalità prevalente: sulla base di quanto detto nel punto precedente, si può distinguere infine tra la finalità di promozione culturale (*non profit*) e la finalità di profitto (*for profit*). Nel primo caso, nonostante la gestione sia ispirata a principi di economicità e rendicontazione, la promozione della cultura è il fine ultimo e il profitto è visto come strumentale ai fini del suo raggiungimento. Nel secondo caso (estremamente raro, è bene ribadire) il principio che guida la gestione è quello di remunerazione degli apportatori di risorse, per cui il prodotto culturale è visto come una merce e un semplice mezzo ai fini del raggiungimento dello scopo ultimo del profitto. Per quanto riguarda le istituzioni operanti nel campo dei film festival, in particolare, si evidenzia una serie di funzioni a cui possono adempiere e che aiutano nella loro definizione, tra cui ricordiamo<sup>69</sup>: funzioni di identità e celebrazione (di nazioni, località o gruppi sociodemografici), funzioni di aggregazione e coesione sociale, funzioni di critica e innovazione, funzioni educative, funzioni di sviluppo economico, turistico, territoriale e urbano, e altre ancora che dipendono strettamente dalla natura del festival in questione.

L'organizzazione di un evento artistico-culturale presenta alcune problematiche specifiche che dipendono dalla sua unicità (caratteristica fondamentale degli eventi, dovuta all'impossibilità di ripeterli in modo esatto), ma anche dalla sua rischiosità (caratteristica intrinseca di ogni iniziativa artistico-culturale) e dalla necessità di svolgere delle attività complesse in un periodo temporale limitato. Allo scopo di affrontare queste sfide, le istituzioni che si occupano dei festival del cinema si strutturano secondo una varietà di modelli organizzativi (che, in particolare per le organizzazioni di maggiori dimensioni, possono rifarsi alle classiche strutture funzionale, divisionale, a matrice, ecc.) che non sempre è facile ricondurre ad unica definizione puntuale, ma in linea generale va osservato che la maggior parte di esse è di piccole o medie dimensioni, per cui uno dei modelli più diffusi nella pratica è quello della struttura organizzativa semplice, composta da un esiguo numero di

---

<sup>69</sup> Merlo A.M.A. (2011). Gli assetti istituzionali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.169-188.

membri dell'organico<sup>70</sup>. In alcuni casi possono essere adottate delle forme organizzative speciali definite *Project Based Organization (PBO)*<sup>71</sup>, che implicano la creazione di un sistema temporaneo finalizzato al completamento di un progetto. La PBO può essere utilizzata sia in organizzazioni che operano al solo fine della realizzazione di manifestazioni culturali, sia in altre istituzioni artistico-culturali nel caso in cui dovesse essere realizzato un evento che esula dalla propria attività principale e abituale. Nel termine PBO sono ricompresi diversi modelli caratterizzati da flessibilità, organizzazione del lavoro più snella, integrazione efficace delle competenze richieste e maggiore focus sull'obiettivo da raggiungere. In una PBO, per ciascun progetto vengono composti uno o più gruppi (team di progetto) formati da individui con competenze specifiche che operano congiuntamente allo scopo di realizzare l'evento entro un dato lasso di tempo. Indispensabile ai fini della riuscita del progetto risulta quindi l'attenzione nei confronti dei processi di coesione (relativi alla definizione di rapporti collaborativi tra i membri del team di progetto) e i processi di *leadership* (che riguardano la gestione del gruppo da parte del responsabile de progetto). Il *project manager* è una figura chiave che, in quanto *leader*, veste un ruolo fondamentale tramite lo svolgimento di diverse funzioni: è infatti chiamato a gestire le dinamiche relazionali del team (sia tra i suoi membri che con soggetti esterni), organizzare il lavoro del team facilitando il coordinamento tra i suoi membri e soprattutto assumere le decisioni di maggior rilievo.

Ad ogni modo, pur presentando una relativa eterogeneità, queste istituzioni si basano su modalità operative che fanno uso di figure professionali specifiche o di altri attori quasi sempre presenti, in particolare per eventi di medio-grandi dimensioni. Andiamo ad elencare gli attori che più di frequente è possibile trovare nella gestione dei film festival<sup>72</sup>:

---

<sup>70</sup> Su questo modello organizzativo si tornerà nel prossimo capitolo, dato che si applica al caso studio del presente lavoro.

<sup>71</sup> Montanari F., Paolino C. (2011). Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.144-147.

<sup>72</sup> Falcone P., Moretti A. (2004). *Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli. pp.207-209.; Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.48-49.



- Direttore artistico: questa figura è responsabile della qualità e della riuscita artistica del progetto ed è suo compito fare in modo che la selezione dei film in programma e in generale l'intera offerta di una specifica edizione del festival soddisfino un certo livello qualitativo e siano coerenti con i suoi obiettivi e la sua immagine (compiti per il quale può essere aiutato da un apposito ufficio programmazione). In passato al direttore artistico era richiesta solo una robusta formazione nel settore artistico-culturale. Come abbiamo accennato, anche come conseguenza ai cambiamenti del settore, si è affermata nel tempo la necessità, per il direttore artistico, di possedere anche competenze manageriali, soprattutto perché non di rado questa figura coincide con il direttore organizzativo. In quest'ultimo caso, un'unica persona è al vertice dell'organizzazione del progetto e si possono distinguere due situazioni: un direttore con una formazione umanistica è un esperto delle logiche e degli aspetti del settore artistico-culturale ma potrebbe avere scarsa attitudine a ricoprire un ruolo dirigenziale, invece un direttore con background manageriale è più competente nel settore economico-gestionale ma potrebbe trovarsi in difficoltà ad adattarsi ad un contesto non strettamente aziendale o a presiedere la ricerca di eccellenza artistica; in entrambi i casi può rendersi necessario l'affiancamento di specialisti in grado di sopperire alle mancanze della figura dirigenziale, quali esperti di finanza o di marketing nel primo caso e di programmazione nel secondo. In base all'istituzione che si occupa del festival la gestione al vertice può comunque adottare soluzioni quali la “diarchia”, con una separazione appunto dei ruoli del direttore artistico e del direttore organizzativo con compiti distinti ma da svolgere in sinergia, o il più informale “clan”, in cui l'istituzione è governata da un gruppo di persone contraddistinte da competenze e background diversi<sup>73</sup>.
- Organizzatore/i: separando la funzione organizzativa da quella più prettamente artistica, il direttore organizzativo/*project manager* (o gli organizzatori, se si tratta di un team) si occupa di una serie di funzioni che

---

<sup>73</sup> Montanari F., Paolino C. (2011). Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.123-129.

possono andare da quelle di natura economico-gestionale ad altre che influenzano in ogni caso la riuscita dell'evento anche dal punto di vista artistico-culturale. Colonna portante del festival, può essere coadiuvato da una segreteria organizzativa e tra i suoi compiti menzioniamo: il perseguimento della mission strategica dell'istituzione, la definizione del concept e degli obiettivi dell'evento (eventualmente in collaborazione con il direttore artistico), l'organizzazione spazio-temporale dell'evento (location, durata e posizione in calendario), il reperimento delle risorse necessarie, la formulazione del piano delle attività, la definizione del budget e la gestione delle attività in rapporto al budget, la supervisione e il coordinamento delle attività, la gestione delle risorse umane, dei contatti e delle relazioni con i diversi *stakeholders*.

- Uffici e personale: in questo macrogruppo sono ricomprese numerose funzioni solitamente gestite internamente dall'istituzione (ma ci sono eccezioni) che possono ricoprire ruoli più o meno rilevanti all'interno dell'organizzazione complessiva. Oltre al già citato ufficio di programmazione e alla segreteria organizzativa, ricordiamo tra queste:
  - o Ufficio stampa e ufficio comunicazione: il primo riguarda le pubbliche relazioni e si occupa della gestione e comunicazione di notizie e informazioni per conto dell'organizzazione nei confronti di istituzioni e canali informativi più tradizionali o formali, il secondo riguarda piuttosto la comunicazione e promozione dell'evento tramite diversi media. Se possibile si preferisce solitamente affidarsi ad uffici stampa e comunicazione esterni specializzati in cinema o in organizzazione di festival ed eventi, ma talvolta (per motivi di budget o di opportunità) questi compiti sono svolti internamente, presentando i potenziali vantaggi di una più stretta collaborazione tra le diverse funzioni del festival e una comunicazione che può essere curata in maniera continuativa durante tutto l'anno.
  - o Ufficio ospitalità: si occupa di gestire l'accoglienza e curare i rapporti con gli ospiti del festival.

- Ufficio relazioni internazionali: presente (per ovvi motivi) solo in alcuni casi, è deputato a curare i rapporti e la cooperazione con interlocutori stranieri.
- Ufficio amministrativo: gestisce i servizi amministrativi, contabili e finanziari dell'istituzione.
- Staff: solitamente composto da lavoratori a progetto e in larga parte da volontari, è per lo più impiegato in prossimità del festival e si occupa di numerose attività operative quali la gestione della biglietteria, degli info point, dell'accompagnamento degli ospiti, della sicurezza, ecc.

Per quanto riguarda altri attori esterni all'organizzazione ma comunque rilevanti ai fini della realizzazione del festival abbiamo:

- Artisti e operatori dell'industria cinematografica: gli attori, i registi e gli altri professionisti del settore sono coloro che creano valore attraverso la realizzazione dei film proiettati ai festival e attraverso la propria eventuale presenza all'evento.
- Gestori degli spazi: mettono a disposizione il luogo fisico in cui si svolge il festival, come ad esempio i proprietari di sale cinematografiche.
- Aziende di servizi di supporto: forniscono servizi tecnici e attrezzature e si occupano principalmente di vari aspetti della gestione operativa del festival (allestimento, manutenzione ecc.). Tra queste risaltano quelle fornitrici di servizi audiovisivi, fondamentali per l'organizzazione di proiezioni ed altri eventi.
- Aziende di merchandising: presenti per lo più in festival che posseggono una certa fama, possono essere considerati co-produttori di valore che possono incrementare gli introiti del festival e rafforzare la sua immagine tramite prodotti correlati al festival stesso.
- Aziende sul territorio: categoria che comprende diversi soggetti che, gestendo attività commerciali nel luogo in cui si svolge il festival, hanno con quest'ultimo un rapporto di reciproco beneficio.
- Sponsor, partner ed enti regolatori: sono i soggetti che permettono di realizzare il festival fornendo i mezzi e le risorse finanziarie necessarie alla

sua organizzazione, anche se il loro ruolo e il loro contributo può variare negli specifici casi (ad esempio determinati enti pubblici potrebbero avere rilievo come policy maker piuttosto che partecipare al finanziamento dell'evento).

Diversi di questi attori nutrono interessi che è importante approfondire in maggiore dettaglio, ma per questo argomento si rimanda al paragrafo 2.3, relativo ai rapporti del festival con i suoi *stakeholders*.

## **2.4 Gestione di un film festival**

Esplorata la dimensione strutturale di questo tipo di istituzioni artistico-culturali, è il momento di andare nel dettaglio delle modalità organizzative e operative tramite le quali viene realizzato un festival del cinema. Innanzitutto, va precisato che i film festival sono solo il punto di arrivo di un lavoro organizzativo che occupa queste istituzioni per mesi prima dell'inizio dell'evento: questo aspetto può sembrare scontato, ma la progettazione di un'edizione del festival può partire già dalla fine dell'edizione precedente, nonostante il lavoro si intensifichi drasticamente in prossimità della manifestazione<sup>74</sup>. Ad ogni modo, il lavoro svolto durante l'arco dell'anno consiste nello svolgimento di una serie di compiti e attività (organizzativa, marketing, sicurezza, logistica, allestimenti, contratti, ospitalità) che non differiscono drasticamente rispetto a quelli di molte altre organizzazioni governate secondo principi di management, per cui preferiamo mantenere l'attenzione sulla peculiare attività che caratterizza le organizzazioni oggetto d'esame.

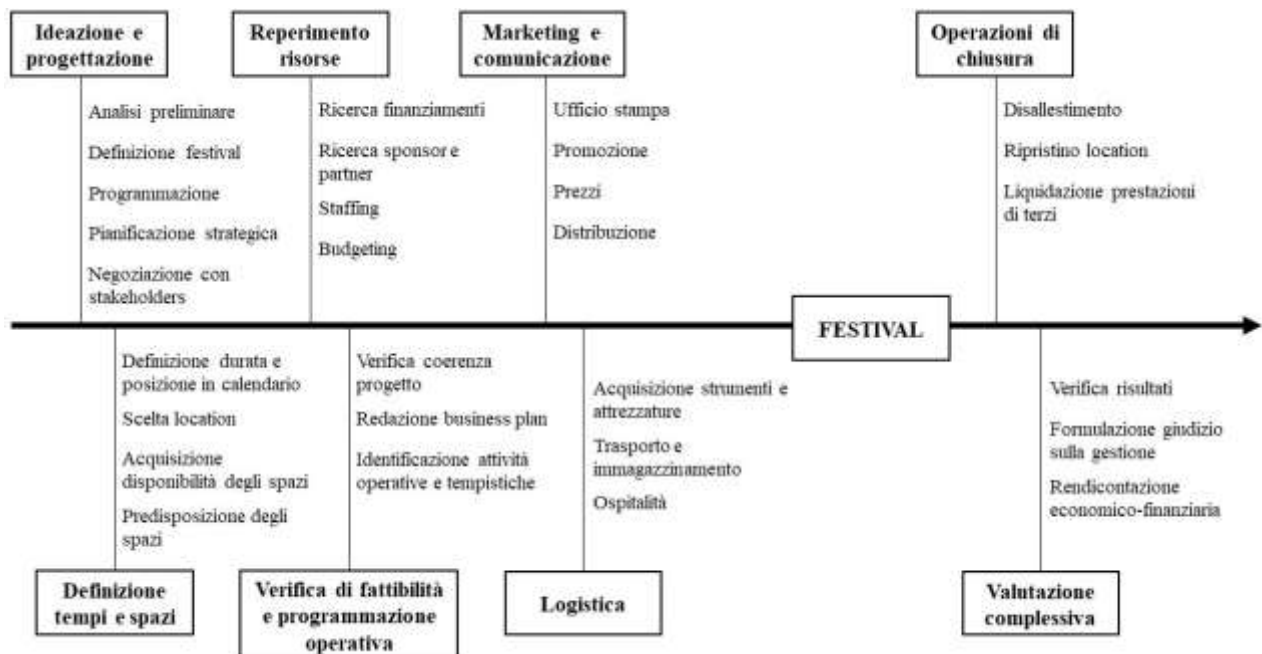
Nel definire l'attività svolta dalle istituzioni festivaliere potremmo strutturarla in diversi modi. Un'opzione valida (e spesso utilizzata nella teoria) consiste nel distinguere delle macro-attività o fasi all'interno delle quali sono svolte una serie di attività minori riconducibili alla macrocategoria. In tal modo, quasi a definire il "ciclo di vita di un evento culturale", potremmo dividere nelle seguenti fasi: ideazione, attivazione, pianificazione, attuazione, completamento, valutazione. Si preferisce però in questa sede riformulare questo modello e adattarlo ad una

---

<sup>74</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.49.

suddivisione in funzione del periodo di svolgimento del festival, così da evidenziare i legami e la simultaneità tra diverse attività: si procede quindi ad una trattazione distinta in attività pre-festival, svolgimento del festival e attività post-festival. Entriamo quindi nel dettaglio delle attività<sup>75</sup>, analizzando separatamente i diversi compiti ma tenendo conto che essi si sovrappongono ripetutamente e sono strettamente collegati.

Figura 1: Fasi costitutive la gestione di un film festival



Fonte: Elaborazione personale da “Falcone P., Moretti A. (2004). Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. in *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli. p.220”

La prima fase è quella di definizione del festival, in cui in primo luogo vanno specificati i contenuti, le caratteristiche distintive e gli obiettivi principali del festival. L’ideazione del festival dipende non solo dalle caratteristiche dell’organizzazione e dalle finalità (in particolare artistico-culturali) che si intende perseguire, ma anche da una serie di elementi esterni all’istituzione che vanno presi

<sup>75</sup> Falcone P., Moretti A. (2004). Il prodotto festival: localizzazione artistico-culturale nei contesti. in *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli. pp.218-225.; Montanari F., Paolino C. (2011). Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. in Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.147-149.

in considerazione fin dall'inizio dei lavori. Tenendo conto della natura intrinsecamente rischiosa di questi eventi, un'accurata fase di ricerca e valutazione preliminare del pubblico di riferimento e dell'ambiente in cui l'istituzione opera può aiutare a ridurre tale rischio<sup>76</sup>. La natura della ricerca dipende dal tempo, dalle risorse a disposizione e dagli obiettivi che con essa si intende raggiungere e può riguardare indagini sia quantitative che qualitative. Numerosi sono gli strumenti comunemente utilizzati nella teoria e nella pratica manageriali di cui si può far uso: sondaggi, interviste, focus group e altre ricerche effettuate sul pubblico dei festival o su casi studio, ma soprattutto (tra gli strumenti più noti e utilizzati) l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), tramite la quale si esegue una panoramica della situazione di partenza complessiva andando a comparare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e del festival e le potenziali opportunità e minacce presenti nell'ambiente esterno (rappresentate da sponsor, concorrenti, ecc.). Va perciò eseguita anche un'analisi dettagliata relativa a coloro che possono giocare, in un modo o nell'altro, un ruolo fondamentale nell'organizzazione e nella riuscita dell'evento, gli *stakeholders*, che posseggono una varietà di bisogni e interessi che possono essere di natura artistica, culturale, economica o politica<sup>77</sup>.

L'operazione che segue è quella di progettazione vera e propria. A partire dalle ricerche preliminari, bisogna formulare una strategia e definire il concept dell'evento in accordo con la mission dell'istituzione. Ciò implica la necessità di andare a chiarire diversi aspetti fondamentali: in primo luogo lo scopo centrale dell'iniziativa, il motivo per cui viene realizzata, il ruolo che gioca e i benefici che apporta sia per l'istituzione organizzatrice che per i portatori di interesse<sup>78</sup>; in secondo luogo gli obiettivi specifici che si mira a raggiungere, tramite la definizione della loro natura (artistica, economica, sociale, educativa, promozionale, ecc.) e della loro dimensione temporale (a breve, medio o lungo termine).

---

<sup>76</sup> Goldblatt J.J. (2002). *Special events: Twenty-first century global event management*. Wiley. pp.36-44.

<sup>77</sup> Per un approfondimento sul rapporto con gli *stakeholders* si rimanda al prossimo paragrafo, dedicato allo specifico argomento.

<sup>78</sup> Argano L. (2005). Gli aspetti generali. in Argano L., Bollo A., Della Sega P., Vivalda C. *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Franco Angeli. p.100.

Si procede quindi ad effettuare diverse importanti operazioni preliminari in cui è necessario mettere in atto una continua attività di negoziazione con diversi *stakeholders*. Nella prima di queste attività, l'organizzazione è chiamata a svolgere un compito fondamentale: curare la programmazione dei film che saranno proiettati al festival e inserirli nel programma complessivo di eventi che si svolgeranno durante l'arco della manifestazione. La programmazione, come abbiamo già avuto modo di menzionare, non è un'attività da svolgere tenendo semplicemente conto degli obiettivi e dei piani dell'organizzazione e dei suoi *stakeholders*, ma una vera e propria pratica estetica che, in anni recenti, è stata dettagliatamente studiata e formalizzata ponendo attenzione sui processi decisionali, sulle strategie, sugli obiettivi e gli ideali perseguibili tramite quest'attività. La cura posta nella programmazione e le decisioni sulla base delle quali vengono selezionati i film in concorso variano in base al tipo di festival, al suo scopo e alle sue dimensioni, ma certo è che si tratta di un'attività tanto interessante quanto complessa, che richiede ai programmatori uno sforzo notevole relativo alla visione e selezione di un gran numero di film che, nel caso dei festival maggiori, arrivano anche ad essere migliaia. Per il resto, la definizione dettagliata del programma del festival dipende strettamente dal concept del festival e dagli obiettivi prefissati, ma nella pratica un'importanza fondamentale è rivestita anche dal capitale relazionale a disposizione del responsabile di progetto e dell'istituzione: l'insieme delle conoscenze possedute e delle relazioni instaurate permette infatti di definire realisticamente quali film, artisti e ospiti è possibile convogliare nel festival.

In accordo con il programma del festival va decisa poi la durata dello stesso, che potrebbe dipendere anche dalla disponibilità della location (o al contrario potrebbe dar vita alla ricerca di una location che si presti alla durata del festival), mentre la collocazione della manifestazione in calendario potrebbe dipendere da più variabili, quali le opportunità e le problematiche presenti in determinati periodi dell'anno (molti festival scelgono di svolgersi durante le stagioni turistiche) o la data in cui si svolgono altri eventi simili, organizzati nelle vicinanze o in generale di grande richiamo (in particolare infatti si evita di organizzare i festival in periodi in cui si svolgono altre grandi manifestazioni, non per forza di natura artistico-culturale).

La scelta della location riguarda naturalmente l'identificazione degli spazi in cui si svolgerà il festival, decisione influenzata da una serie di fattori quali le modalità e le specifiche contrattuali inerenti all'acquisizione della disponibilità della location, relative quindi ai tempi, i costi, le dimensioni e la capienza delle sale, le condizioni di sicurezza e di accessibilità degli spazi, l'utilizzo di impianti preesistenti o la necessità di predisporre di nuovi, ecc. Queste condizioni hanno inoltre conseguenze significative sull'attività di logistica, da svolgersi successivamente.

L'attività successiva, quella del reperimento di finanziamenti e altre risorse (comprese quelle umane), è tra le più delicate. Tradizionalmente, il primo passo consiste nella ricerca di finanziamenti pubblici, che, nonostante la loro relativa scarsità (se messi in relazione con il numero di manifestazioni che richiedono tali contributi), costituiscono in moltissimi casi una parte consistente delle risorse a disposizione dei festival. Di nuovo si sottolinea l'importanza insita nella cura dei rapporti con gli *stakeholders* istituzionali: riuscire a far comprendere i vantaggi che il festival può procurare al mondo della cultura e al territorio è di vitale importanza nel garantirsi un apporto di risorse significativo che può impattare enormemente sulle possibilità che il festival ha di formulare un'offerta vincente. Discorso simile vale anche per partner e sponsor privati, che possono garantire altre risorse finanziarie o tecniche e rivestono oggi un'importanza pari a quella delle istituzioni (se non maggiore) in termini di supporto al festival, anche se per questi soggetti il festival deve essere in grado di evidenziare tipi differenti di benefici che è possibile trarre dalla collaborazione. L'attività di staffing riguarda invece il reperimento delle risorse umane necessarie alla realizzazione del festival, che avviene seguendo dei processi stabiliti dall'istituzione per la ricerca, selezione, reclutamento, organizzazione, formazione e incentivazione del personale. Da questo punto di vista la gestione delle attività di comunicazione e dei rapporti con altri enti sul territorio (quali associazioni, università, accademie, ecc.) può garantire un sostegno all'organizzazione grazie alla partecipazione di volontari.

Altra operazione necessaria è quella della stesura del budget. Questo strumento, anche noto come bilancio di previsione, ha lo scopo di formalizzare quali saranno le entrate e le uscite dell'evento secondo una stima preventiva dell'organizzazione e copre quindi un arco temporale di breve termine. Proprio perché basato su



informazioni incerte, la redazione del budget rappresenta in un certo senso l'attività più rischiosa di questa prima fase ed il successo o l'insuccesso del festival dipende spesso dalla capacità del management di realizzare un budget il più possibile in linea con quello che sarà l'esito effettivo dell'evento<sup>79</sup>.

Conclusa questa prima serie di attività, prima di procedere oltre va effettuata una verifica di fattibilità dell'evento riesaminando tutte le decisioni prese fino a questo punto. Si tratta quindi di appurare la coerenza dell'idea progettuale rispetto alle risorse e ai tempi a disposizione, ma anche di pianificare le attività future, relative agli aspetti organizzativo, tecnico-logistico, comunicativo ed economico-finanziario. Più precisamente, il documento prodotto da questa analisi è il business plan, strumento utile a studiare la fattibilità del progetto e a stimarne le risorse in modo da prevederne i risultati attendibili. Questo documento non è solo uno strumento di comunicazione interna (che permette all'organizzazione la pianificazione e controllo della gestione, nonché di valutare i risultati conseguiti in base alla strategia utilizzata) ma anche un'utile strumento di comunicazione esterna, che può essere presentato a diversi tipi di interlocutori per persuaderli a contribuire o partecipare al progetto<sup>80</sup>. Il business plan contiene quindi un serie di informazioni definite nelle fasi precedenti:

- Elementi costitutivi del progetto: titolo e descrizione dell'evento, mission e obiettivi, soggetti responsabili, elenco di sponsor e partner, programma.
- Sviluppo del progetto e attività operative: analisi dell'ambiente competitivo, definizione del target di riferimento e delle scelte strategiche, dettagli sull'organizzazione delle attività (in particolare sul loro timing), piano di marketing e comunicazione.
- Aspetto economico-finanziario: budget (con dettaglio delle risorse a disposizione e dei costi previsti), attività di finanziamento e di fundraising, investimenti necessari, risultati attesi e sistemi di controllo della gestione adottati.

---

<sup>79</sup> Sulle relazioni tra l'istituzione e i suoi interlocutori (istituzioni, collaboratori, fornitori, e altri) si tornerà nel paragrafo 2.5. Per approfondimenti sull'aspetto economico-gestionale dell'evento si rimanda al capitolo 3, in cui l'argomento è ripreso e applicato al caso studio.

<sup>80</sup> Sciarelli, S. (2014). *La gestione dell'impresa: tra teoria e pratica aziendale*. Wolters Kluwer. pp.365-367.

Mentre ci si avvicina allo svolgimento del festival, si vanno ad organizzare in maggior dettaglio e poi a svolgere tutte le attività fino ad ora delineate. Si procede cioè alla programmazione operativa dell'evento tramite l'identificazione delle operazioni da intraprendere, i tempi entro cui vanno svolte, le risorse di cui necessitano e le modalità tramite cui controllare l'andamento del progetto (compito per il quale possono essere usati diversi strumenti comunemente in uso anche nel management aziendale). Segue l'esecuzione materiale delle attività in base alle scelte e alle indicazioni stabilite in precedenza, seguendo cioè una precisa tabella di marcia (*timeline-production schedule*<sup>81</sup>).

Attività a cui è rivolta grande attenzione sono quelle di comunicazione e promozione, al punto che esse consumano spesso una fetta consistente delle risorse a disposizione dei festival<sup>82</sup>. Queste attività possono fare la differenza tra il successo e il fallimento, in base all'abilità dell'organizzazione nel saper comunicare adeguatamente il festival. Per fare ciò, un utile strumento è il già menzionato piano di comunicazione<sup>83</sup>, tramite il quale è possibile sviluppare una strategia comunicativa in linea con gli obiettivi prefissati e con il budget a disposizione. È necessario inoltre che tale strategia sia mirata verso il proprio target, composto solitamente da segmenti selezionati di pubblico (ma ogni festival può avere le sue priorità, ad esempio c'è chi potrebbe voler attrarre anche un buon numero di operatori del settore). Le attività di promozione possono essere effettuate tramite diversi strumenti e la preferenza per l'utilizzo dell'uno o dell'altro varia strettamente in base alle caratteristiche del festival: pubblicità sulla stampa, in radio o in televisione (locale o nazionale), stampa dei cataloghi, affissioni, merchandising, ma negli ultimi anni molti festival investono soprattutto nella pubblicità tramite internet. Diversi festival infatti, soprattutto se rivolti ad un pubblico giovanile, fanno esclusivamente uso della promozione online, che può avvenire in diversi modi: tramite sito web e pagine social media dell'ente organizzatore, inserzioni sui social network, pubblicità sul web, su pagine e profili gestiti dai partner, utilizzo di

---

<sup>81</sup> Goldblatt J.J. (2002). *Special events: Twenty-first century global event management*. Wiley. p.190.

<sup>82</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.54.

<sup>83</sup> Colbert F. (2009). Marketing delle arti e della cultura. Etas. pp.232-255.

mailing list, ecc. È fondamentale curare però anche altri tipi di attività comunicative che vanno oltre la semplice promozione. Come abbiamo anticipato, l'ufficio stampa gioca un ruolo fondamentale nel gestire le pubbliche relazioni per conto dell'organizzazione, perché si occupa non solo di aumentare la riconoscibilità del festival, ma anche di raggiungere in maniera mirata determinati interlocutori (come istituzioni e investitori) tramite diversi tipi di attività: comunicati e conferenze stampa, discorsi, presentazioni, pubbliredazionali e altri tipi di relazioni con i media. Al più ampio campo del marketing sono legate anche altri tipi di decisioni relative ad esempio alla definizione dei livelli di prezzo, alle modalità di vendita e distribuzione dei biglietti. Infine, va sottolineato come la capacità dei festival di saper promuovere e valorizzare i film selezionati e gli ospiti presenti possa essere un utile strumento capace di catturare e fidelizzare il pubblico, specialmente per quanto riguarda quello occasionale che potrebbe essere attratto da specifici film, attori o registi presenti in una determinata edizione. Infatti, a causa delle risorse ridotte o dell'organizzazione semplicistica, non tutti i festival riescono a far uso al meglio degli strumenti di marketing (che possono essere utili in diversi ambiti organizzativi), ma la promozione del programma del festival e la comunicazione istituzionale restano sempre aspetti a cui viene dato un certo rilievo.

Prima dell'inizio della manifestazione è infine necessario occuparsi delle operazioni tecnico-logistiche. La complessità di queste attività può variare molto in base alle dimensioni del festival, agli eventi in programma, alle caratteristiche delle sale, ecc. Nello svolgimento dell'attività logistica è previsto solitamente di dover effettuare una serie di operazioni preliminari all'evento: verificare gli spazi che ospiteranno il festival e quelli necessari allo staff per lo svolgimento del suo lavoro, reperire e gestire qualsiasi strumento o attrezzatura utile allo svolgimento degli eventi e delle proiezioni (attività che può comprendere ad esempio trasporto, stoccaggio e protezione), gestire eventuali processi di trasporto e accessibilità al festival, offrire servizi informativi e di ospitalità, ecc.

Infine arriva il momento dell'inaugurazione del festival, quando ha inizio la fase realizzativa dell'evento. È qui che si possono ammirare i frutti di una serie di sforzi organizzativi durati mesi, motivo per cui lo svolgimento del festival rappresenta il "momento della verità". Se il lavoro di progettazione ed esecuzione è stato svolto

adeguatamente il festival seguirà grossomodo le previsioni, ma l'organizzazione deve anche essere capace di gestire imprevisti e variazioni che inevitabilmente si presenteranno. Per la durata della manifestazione sarà inoltre necessario svolgere diversi compiti: lo staff infatti si dovrà occupare della gestione della biglietteria, degli info point, dell'accompagnamento degli ospiti, della sicurezza e dell'ordine nelle sale, nonché dei servizi accessori. A tal riguardo il festival può infatti prevedere diverse attività parallele alle proiezioni che hanno lo scopo di aumentare i ricavi conseguiti ed arricchire l'offerta, ad esempio tramite spettacoli, servizi bar e ristorazione o vendita di merchandising.

Si giunge così alla conclusione del festival, in cui ha luogo l'ultima fase di chiusura, di ritorno a condizioni di normalità e di valutazione dell'esperienza. In altre parole, il primo obiettivo di questa fase è quello di effettuare un'operazione di "logistica inversa" in cui si svolgono operazioni di disallestimento, si ripristina la location del festival alla funzione che aveva precedentemente alla manifestazione e si permette a tutti i mezzi e le attrezzature utilizzate di tornare nel luogo d'origine o andare in quello di destinazione, attività da svolgere con ordine e discrezione così da non recare disagio al luogo e ai suoi abitanti. Dopo aver eseguito le prestazioni pattuite con terzi (liquidazione di fornitori, staff, ecc.) ed essersi occupati di qualsiasi altro adempimento formale, è il momento di effettuare una valutazione relativa alla gestione complessiva dell'evento. Ciò significa, da un lato, valutare l'adeguatezza dei processi trasversali di programmazione, coordinamento e controllo utilizzati lungo tutto l'arco dei lavori, dall'altro formulare un giudizio relativamente alla riuscita o meno del progetto. Si riesaminano quindi diversi documenti prodotti durante i lavori (budget, business plan, schede tecniche delle attività) e si fa uso di strumenti e modelli di report che permettano la verifica degli scostamenti dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati. Il confronto tra dati preventivi e consuntivi può quindi fornire un'occasione di crescita e miglioramento, andando a sottolineare i punti di forza e di debolezza del progetto così da permettere all'organizzatore di attuare misure differenti in eventuali progetti futuri. Al termine dell'evento, si presenta inoltre l'occasione per dare ulteriore impulso all'attività di comunicazione, così da approfittare dell'attenzione rivolta alla conclusione del festival per comunicare informazioni sui suoi risultati ed eventualmente sulle

edizioni future. In chiusura, va nuovamente sottolineata in questa fase l'utilità di strumenti di marketing nel rilevare una serie di dati utili all'attività di valutazione. I sistemi informativi abitualmente usati in ambito aziendale possono infatti tornare utili per questo tipo di progetti: tra i dati raccolti abbiamo quelli interni, relativi a rapporti di vendita e finanziari, quelli secondari, che sono ottenuti da organizzazioni pubbliche (enti statistici, agenzie governative) o private (pubblicazioni, database) e rese disponibili al pubblico, e quelli primari, raccolti direttamente sui consumatori (dall'istituzione o da società esterne) tramite studi di mercato, indagini campionarie e ricerche economiche<sup>84</sup>. Nonostante i costi e lo sforzo necessario all'ottenimento di tali dati, non c'è un festival che non possa trovare utilità nella raccolta di informazioni che possono permettere di migliorare costantemente l'offerta.

## **2.5 Relazioni con gli stakeholders**

Un concetto che è stato più volte richiamato nel corso della trattazione e che merita un adeguato approfondimento è quello di “*stakeholder*”, cioè portatore d'interessi: si parla cioè di tutte le persone fisiche, le organizzazioni e le istituzioni che direttamente o indirettamente hanno interesse nell'organizzazione dell'evento, o che comunque possono influenzare o essere influenzati dall'evento<sup>85</sup>. Molti organizzatori di eventi ripongono scarsa cura nell'interazione con i potenziali interlocutori: ciò può essere dovuto a varie ragioni, quali il raggiungimento di obiettivi peculiari da parte del festival (che porta ad ignorare gli interlocutori apparentemente ininfluenti), la mancanza di interesse o di capacità nel collaborare con territorio ed enti, la semplice mancanza di fondi o modesta dimensione dell'evento. La cosiddetta “teoria degli *stakeholders*” è però, ormai da anni, un fondamento di qualsiasi iniziativa manageriale sia profit che non-profit, per cui la sua diffusione la rende un caposaldo anche nell'organizzazione di iniziative artistico-culturali. Punto fondamentale della teoria è che il focalizzarsi sulla figura dello *stakeholder* permette di adottare un'ottica di co-creazione di valore, rivelando l'importanza e l'utilità di far partecipare tutti i portatori di interesse alla formazione del valore offerto dal festival così da accrescerlo, ciò ovviamente a patto che anche

---

<sup>84</sup> Colbert F. (2009). Marketing delle arti e della cultura. Etas. pp.258-280.

<sup>85</sup> Sciarelli, S. (2014). *La gestione dell'impresa: tra teoria e pratica aziendale*. Wolters Kluwer. p.32.

gli *stakeholders* possano trarne un vantaggio<sup>86</sup>. Naturalmente va presa anche in considerazione la possibilità di dover gestire i rapporti con interlocutori che non hanno interesse nel successo del festival, quindi sono previsti diversi tipi di interazione e di strategie in base al risultato che si vuole ottenere da tali rapporti. Nonostante i dubbi che sono stati occasionalmente espressi riguardo l'utilità di questa teoria e la sua applicabilità nel settore dei film festival<sup>87</sup>, la sua conoscenza e quella delle pratiche di management hanno consentito di ottenere anche in Italia risultati lodevoli nell'ambito dell'organizzazione di festival artistico-culturali<sup>88</sup>. Per questo motivo, passiamo ora in rassegna alcuni tra i più importanti *stakeholders* da tenere in considerazione nell'organizzazione di un film festival.

Figura 2: Principali stakeholders di un film festival



Fonte: Elaborazione personale

### 2.5.1 Istituzioni pubbliche ed altri enti

Un interlocutore prioritario di ogni istituzione operante nel settore dei film festival è rappresentato da determinati soggetti del mondo politico, e cioè le istituzioni

<sup>86</sup> Freeman R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

<sup>87</sup> Ooi C. S., Pedersen J. S. (2010). *City branding and film festivals: Re-evaluating stakeholder's relations*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 316-332.

<sup>88</sup> Presenza A., Iocca S. (2012). *The weight of stakeholders on festival management. The case of music festivals in Italy*. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(2), 25-35.

pubbliche statali, regionali, provinciali e comunali. Ogni festival, dal più grande al più piccolo, dovrà infatti in un modo o nell'altro gestire il dialogo con gli enti che, da un lato, riconoscendo il valore sociale, culturale o economico della manifestazione e la sua capacità di generare esternalità positive, possono contribuire a supportarla in maniera significativa, e dall'altro hanno il potere di regolare il settore festivaliero a vario titolo.

Per quanto riguarda la prima funzione, le istituzioni possono offrire un supporto ai film festival secondo diverse modalità: oltre ai finanziamenti diretti, nel tempo il soggetto pubblico ha attivato e incoraggiato anche delle modalità di finanziamento innovative e/o indirette, che richiedono cioè il coinvolgimento di altri soggetti. Queste diverse forme di supporto ai festival sono riassumibili tramite la seguente elencazione<sup>89</sup>:

1. Contributi pubblici: la tipologia più diffusa di finanziamenti al settore artistico-culturale, le istituzioni pubbliche investono nel festival andando ad incrementare il valore del patrimonio dell'organizzazione artistico-culturale oppure reintegrando/compensando il valore del patrimonio laddove necessario.
2. Maggiori prezzi per la fruizione: si va ad aumentare il prezzo di diversi servizi offerti dal festival, quindi si parla di una maggiorazione sul biglietto o su servizi a pagamento, su abbonamenti, su merchandising, ecc.
3. Contributo di terzi paganti: l'ente pubblico concede vantaggi indiretti (in termini di sgravi fiscali, immagine, visibilità, status, gratificazione, ecc.) a soggetti disposti ad effettuare erogazioni liberali ad arte e cultura, quindi tramite sponsorizzazioni, donazioni, mecenatismo, contributi a titolo di sostituto d'imposta, ecc.
4. Sponsorizzazioni tecniche: cioè fornitura di beni o prestazioni di servizi strumentali allo svolgimento dell'attività del festival da parte del soggetto pubblico o privato.

---

<sup>89</sup> Merlo A.M.A. (2011). Gli assetti istituzionali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.189-196.

5. Ricorso a risorse volontarie: si incoraggia l'organizzazione del festival a valersi della partecipazione di organizzazioni di volontariato e singoli volontari, alleggerendo così le spese per i collaboratori.

In secondo luogo, tali enti sono deputati al *policy making*, cioè all'elaborazione di politiche pubbliche che hanno importanti ricadute sul settore artistico-culturale. "Il processo attraverso cui si arriva alla promulgazione di atti formali e comunque alla formulazione delle politiche può essere più o meno partecipativo e orizzontale oppure autoritario e verticistico, in ogni modo la responsabilità finale [...] sta in capo all'ente pubblico titolare della relativa competenza. Nel caso di compartecipazione alla formulazione delle politiche si parla di *co-policy making*<sup>90</sup>". In altre parole l'azione di *policy making* può essere esercitata in una certa misura anche da privati nel caso in cui l'iniziativa parta da associazioni, comitati di cittadini, gruppi di persone, opinion leader, ecc. Nonostante sia un meccanismo interessante che potrebbe potenzialmente essere sfruttato ai fini dello sviluppo del settore artistico-culturale di un territorio, il *co-policy making* è un'opzione estremamente impegnativa che necessita della disponibilità di risorse e competenze, nonché di condizioni favorevoli, e dipende in ogni caso dal tipo di problema, dalla presenza di interessi conflittuali e comporta diversi rischi, motivo per cui rappresenta un'azione fuori dalla portata della grande maggioranza dei festival. Più spesso, i festival possono essere favoriti in maniera passiva da politiche pubbliche volte a stimolare e sviluppare il settore, per cui si può piuttosto prosperare grazie alla capacità di saper cogliere tali occasioni.

Tra i soggetti pubblici italiani competenti nel campo dei film festival ritroviamo<sup>91</sup>:

- Ministero della Cultura (MiC): in particolare la Direzione generale Cinema e audiovisivo, struttura del MiC che si occupa di promuovere lo sviluppo e la diffusione del cinema italiano e dell'industria cinematografica e audiovisiva nazionale.
- Altri ministeri (in base al tipo di festival e ai suoi obiettivi): Ministero degli Affari Esteri, Ministero dell'Istruzione, Ministero dell'Università e della Ricerca, ecc.

---

<sup>90</sup> *Ibidem*, p.191.

<sup>91</sup> *Ibidem*, p.198.



- Enti Territoriali: Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, Aree metropolitane<sup>92</sup>.

Va inoltre evidenziata la competenza (o almeno il coinvolgimento) nel campo dei film festival, del cinema o di quello artistico-culturale in generale di altri organismi ed enti di varia natura, tra cui:

- Organismi internazionali: Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) e Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura (UNESCO), Unione Europea (UE), Banca Mondiale, che possono intervenire nel settore dell'arte e della cultura a livello internazionale o dedicare risorse ai festival, rivestendo un ruolo di fatto sempre più centrale che va in un certo senso a coadiuvare quello delle istituzioni nazionali.
- Organizzazioni di coordinamento: diversi organismi (associazioni, fondazioni) volti a ad affrontare le problematiche comuni del settore dei festival cinematografici, come ad esempio l'Associazione Festival Italiani di Cinema<sup>93</sup>. Tra questi, un ruolo di spicco a livello internazionale è ricoperto dalla già menzionata Federazione internazionale delle associazioni di produzione cinematografica (FIAPF), associazione di produttori cinematografici che coordina il circuito dei più importanti film festival internazionali tramite il suo sistema di accreditamento e calendarizzazione.
- Altri enti e aziende pubbliche: possono andare da società di produzione cinematografica e televisiva (come ad esempio l'Istituto Luce Cinecittà) ad istituzioni formative (università e accademie), soggetti che possono diventare partner di festival cinematografici e supportarli in diversi modi.

---

<sup>92</sup> La ripartizione delle competenze in materia artistico-culturale tra Ministeri, Regioni, Province e Comuni è un argomento di grande complessità che presenta non poche controversie, per approfondimenti si rimanda a trattazioni specializzate sul tema.

<sup>93</sup> L'Associazione Festival Italiani di Cinema (AFIC) “nasce nel 2003 come polo di aggregazione di quelle manifestazioni cinematografiche italiane che riconoscono l'importanza e il valore di far parte di un network informativo che sia anche luogo di scambio ed elaborazione progettuale. L'Associazione è concepita come strumento democratico di coordinamento e reciproca informazione, oltre che promozione del sistema festival nel suo insieme.”

Fonte: <http://www.aficfestival.it/associazione/> (link visitato in data 01/11/21)

Infine, è da notare come i festival abbiano stretto nel tempo legami sempre più forti con i territori in cui sono ubicati. Come abbiamo già avuto modo di menzionare, nel tempo questi eventi hanno cercato di distinguersi dai propri concorrenti tentando di stabilire un senso di identità e di comunità condiviso con le località che li ospitano, ottenendo in cambio un supporto da parte dei governi locali. In generale, i rapporti con gli enti locali possono essere più o meno facili e fruttuosi: nei casi migliori si possono ottenere finanziamenti, spazi e strutture, un supporto nella comunicazione e nella promozione, nonché idee e proposte. Alcune località hanno quindi compreso i potenziali benefici che un festival di grande attrattiva e portata può portare a diversi settori dell'economia locale e all'immagine del luogo, motivo per il quale da anni diversi enti territoriali hanno concentrato i propri sforzi nel ritagliarsi un ruolo all'interno dell'ambito culturale, proponendosi come attori di coordinamento e di stimolo per varie iniziative. Spesso però accade anche che i rapporti con le istituzioni siano difficili, soprattutto nelle grandi città che ospitano già altre manifestazioni. In questi ultimi casi è di vitale importanza stabilire relazioni proficue con gli operatori e la comunità locale, che rappresentano altri portatori di interesse<sup>94</sup>.

### **2.5.2 Sponsor e partner, aziende del territorio**

Nella seconda macrocategoria di *stakeholders* rientrano principalmente due tipi di soggetti che nutrono interesse nella riuscita del festival, mantenendo quindi con l'organizzazione un rapporto collaborativo o comunque di mutuo beneficio. Delle due categorie in questione, la prima include chi supporta la manifestazione in maniera diretta, e cioè sponsor e partner, mentre la seconda riguarda chi può dare, a seconda dei casi, un supporto diretto o indiretto alla manifestazione traendo beneficio da essa, e cioè le aziende del territorio sul quale si svolge la manifestazione.

Gli sponsor contribuiscono alla realizzazione della manifestazione tramite due modalità tradizionali: apporto di denaro e forniture tecniche (di beni o servizi). I partner sono invece soggetti che si affiancano all'istituzione artistico-culturale in un rapporto di collaborazione continuata, che può riguardare la distribuzione, la

---

<sup>94</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.41-42.

promozione o la vendita dei suoi prodotti o servizi. Queste categorie di soggetti vengono coinvolte nella realizzazione del festival traendone non un vantaggio patrimoniale diretto ma piuttosto diversi tipi di potenziali vantaggi, quali la possibilità di dare visibilità al proprio marchio, quella di costruirsi e utilizzare l'immagine di promotore della cultura o anche di poter usufruire di specifici vantaggi dal punto di vista fiscale<sup>95</sup>. Come abbiamo già sottolineato più volte, il ruolo di sponsor e partner è diventato sempre più rilevante in anni recenti per i festival del cinema e per le istituzioni artistico-culturali in generale. La ristrettezza di fondi delle aziende pubbliche fa sì che, rispetto al totale, solo parte delle iniziative sia finanziata, e solitamente tali risorse non sono comunque in grado di supportare interi progetti, costringendo questi ultimi a ridurre le proprie ambizioni e/o a cercare fonti di finanziamento alternative. Le cause di questo fallimento del settore pubblico sono fin troppo numerose per essere esplorate in questa sede, ma i risultati più rilevanti ai fini della presente trattazione sono stati, come abbiamo anticipato, da un lato l'adozione di un approccio manageriale all'interno delle istituzioni pubbliche volto a caratterizzarle per una maggiore efficienza ed efficacia di gestione, dall'altro la decisione di incoraggiare e coinvolgere soggetti privati nel supportare diversi tipi di iniziative non-profit<sup>96</sup>. Laddove gli enti pubblici non riescano a fornire adeguato supporto alle organizzazioni festivaliere, cresce la necessità per queste ultime di intercettare sponsorizzazioni e partnership che possano fare la differenza ai fini del successo della manifestazione, un compito che, tendenzialmente, riesce più facile ai festival di maggiore appeal (cioè di dimensioni maggiori, rivolti ad un più largo pubblico, ecc.) e più difficile ai festival di nicchia, che contano molto spesso sull'affetto e la fedeltà del pubblico pagante composto in larga parte da appassionati. Ad ogni modo, un'alternativa valida è rappresentata dal finanziamento a titolo oneroso concesso dagli istituti di credito, che può andare a coprire temporaneamente la mancanza di liquidità in attesa del reperimento di altre forme di finanziamento o dei ricavi generati dall'evento.

---

<sup>95</sup> Ferrarese P. (2016). *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Cafoscarina. p.53.

<sup>96</sup> Merlo A.M.A. (2011). Gli assetti istituzionali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.211-230.

Sul territorio che ospita il festival possono inoltre esserci diversi soggetti che traggono un vantaggio diretto o indiretto dalla riuscita del progetto. Tra questi, alcuni dei più rilevanti sono le aziende alberghiere o di ristorazione della zona, aziende di fornitura di beni e servizi di diversa natura, ma soprattutto le organizzazioni del macrosettore dei viaggi e del turismo: tutti questi potenziali interlocutori hanno con il festival un rapporto di mutuo beneficio che li porta non di rado a diventare sponsor e partner dell'istituzione. Il festival produce infatti esternalità positive sul commercio e sul turismo locale e in cambio gli operatori di questi settori possono supportare il festival offrendo a turisti ed ospiti servizi di accoglienza, ristorazione ed altri. Nei casi migliori essi potrebbero mettere a disposizione attrezzature, servizi, premi o anche aiutare i festival nell'ambito della comunicazione e promozione. Al tempo stesso questi *stakeholders* possono anche essere riluttanti a sostenere concretamente progetti culturali, scegliendo di vivere passivamente il rapporto con le istituzioni culturali e limitandosi a beneficiare dei ritorni garantiti da tali eventi. In generale, diversi festival (soprattutto se lamentano la mancanza di dialogo e di supporto da parte delle istituzioni) testimoniano i vantaggi ottenuti dall'aver instaurato relazioni proficue con il tessuto imprenditoriale locale, ad esempio tramite scambi di informazioni, dati e suggerimenti o tramite l'elaborazione di pacchetti e prezzi agevolati per il consumo di beni e servizi offerti ai partecipanti al festival<sup>97</sup>. Quello delle esternalità generate dai festival sul commercio e sul turismo locale è un argomento di crescente interesse sia in letteratura che nella pratica: per quanto riguarda quest'ultimo campo, i manager di eventi artistico-culturali interessati nello sviluppare queste potenzialità delle manifestazioni devono impegnarsi nel coinvolgere attivamente le aziende locali in un circolo virtuoso che possa incrementare l'immagine, il commercio e il tasso occupazionale del territorio, auspicabilmente anche con il coinvolgimento delle istituzioni locali<sup>98</sup>.

Infine, tra i collaboratori in senso largo delle istituzioni artistico-culturali ritroviamo anche diversi tipi di sostenitori in base alle circostanze, quali donatori (che

---

<sup>97</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.42-48.

<sup>98</sup> Getz D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research*. *Tourism management*, 29(3), 403-428.

finanziano direttamente il festival per fini di beneficenza, puramente etici e solidaristici), iscritti dell'istituzione, volontari (che finanziano indirettamente il festival donando il loro tempo e lavoro) e altri collaboratori (aziende di merchandising, media, ecc.), per i quali, nuovamente, la costruzione di un dialogo positivo può portare allo sviluppo di sinergie e relazioni proficue.

### **2.5.3 Industria cinematografica e professionisti del settore**

Se volessimo descrivere la relazione tra i festival del cinema e l'industria cinematografica potremmo dire con una certa schiettezza che i festival sono in primo luogo una vetrina promozionale per l'industria. Come abbiamo avuto modo di sottolineare nel primo capitolo, la stessa origine dei film festival va ricollegata al tentativo di fare della Mostra di Venezia una grande celebrazione, un'attrazione che potesse infondere vita al turismo del Lido veneziano modellata sull'esempio delle grandi esposizioni universali, che mescolavano l'idea di una fiera industriale e quella di un meraviglioso spettacolo tecnologico<sup>99</sup>. Non ci è voluto molto perché le industrie dei Paesi ospitanti stringessero legami con le sempre più numerose manifestazioni per farne un'occasione di promozione dei propri prodotti, un obiettivo che ben si collega all'immagine spettacolare dei festival del periodo. Nel tempo, come abbiamo approfondito, i festival del cinema hanno poi orientato la propria immagine e di conseguenza la propria programmazione su obiettivi più marcatamente artistico-culturali.

Ad oggi però questi legami sono ancora ben presenti e si concretizzano nella scelta, compiuta da larga parte dei festival, di inserire in programmazione un certo numero di film che possano attirare un più largo pubblico non composto da soli cinefili, magari tenendoli fuori dalla competizione principale e presentandoli fuori concorso come anteprime. Per l'industria del cinema, il legame con i festival rappresenta un'opportunità per ridurre i costi del lancio di un film caricandoli su eventi in cerca di visibilità, ma anche per usare il sistema di categorie e di premi per valorizzare i propri talenti e prodotti di minor richiamo. Per le case cinematografiche di minori dimensioni i festival sono anche un'occasione per dare vita a dei circuiti alternativi alla distribuzione commerciale attraverso i quali immettere i propri film che

---

<sup>99</sup> Gosetti G. (2012). Alla fiera delle meraviglie. *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.17-25.

potrebbero altrimenti passare in sordina se lasciati direttamente al grande pubblico in sala. C'è anche da dire che queste funzioni svolte dai festival sono state in parte ridotte dalla velocità di circolazione dell'informazione in rete (che consente di scoprire film e talenti anche senza il contributo della manifestazione), dalla sensibilità del mercato degli indipendenti a nuove opportunità di business, nonché dalla numerosa concorrenza e dalla mancanza di collaborazione tra le diverse manifestazioni<sup>100</sup>. Di conseguenza, oggi sono per lo più i grandi festival internazionali e i più noti e consolidati festival italiani quelli che riescono davvero ad assolvere tali funzioni in collaborazione con l'industria mainstream internazionale (Hollywood in particolare). Queste opportunità, tuttavia, sono ancora presenti non solo per i festival più ambiziosi, ma anche per la maggioranza di festival che intrattengono rapporti con una varietà di case cinematografiche che vanno dalle piccole alle medie dimensioni, da quelle nazionali a quelle straniere e dal taglio commerciale a quello più alternativo. Ogni festival dovrà misurare le proprie aspirazioni in funzione delle possibilità che si trovano alla sua portata (senza contare che esse dipendono dagli obiettivi artistico-culturali degli specifici festival), ma in via generale si può dire che quelli sopraelencati sono tutt'oggi i vantaggi reciproci che spingono i festival a mantenere rapporti con l'industria cinematografica. Va da sé, comunque, che questi non siano gli unici criteri in base ai quali i festival selezionano i film mostrare ai propri spettatori: quelle esplorate non sono altro che le principali motivazioni che spingono queste manifestazioni ad instaurare un dialogo con l'industria cinematografica per trarne un vantaggio in termini di immagine e di visibilità nei confronti del pubblico, dei media, di potenziali sostenitori e così via.

Per quanto riguarda invece i rapporti tra il festival e i diversi individui che lavorano nel mondo del cinema, naturalmente essi possono seguire diverse logiche in funzione dell'interlocutore. Quando si parla di attori e registi noti, i meccanismi che legano questi soggetti alla manifestazione non sono così diversi da quelli appena indagati: l'inclusione di personaggi di rilievo è un'occasione per attrarre spettatori e dare visibilità all'evento, ma ciò non toglie che (al di là della semplice apparizione sul red carpet, dell'intervista, dell'evento promozionale, ecc.) possano essere

---

<sup>100</sup> *Ibidem*, p.22.

organizzate delle attività all'interno della manifestazione che promuovono l'interazione tra il pubblico e gli artisti al fine di offrire arricchimento culturale. Diverso è il caso di artisti emergenti, la cui presenza al festival può essere non tanto dettata dalla volontà di attirare i riflettori sul festival, ma al contrario da quella di concedere a questi talenti un'occasione per lanciare o sviluppare la propria carriera lavorativa e creare contatti con altri professionisti del settore. A tal proposito, anche questi ultimi nutrono interesse nel festival proprio in virtù di questi benefici relazionali: i festival sono un'occasione non solo per attori e registi, ma anche per sceneggiatori e compositori, rappresentanti di case di produzione e distribuzione, critici e giornalisti di fare la conoscenza reciproca e, potenzialmente, innescare future collaborazioni o accordi commerciali. Sintetizzando, i festival rappresentano per questa varietà di figure un'occasione di scambio e di crescita professionale grazie al loro ruolo di facilitatori della comunicazione e del confronto tra gli operatori del settore<sup>101</sup>.

In chiusura c'è però una precisazione da fare. Se quelli descritti fino ad ora sono i rapporti più tradizionali tra i film festival e l'industria del cinema, abbiamo anche anticipato nel primo capitolo come queste relazioni si siano evolute seguendo traiettorie diverse. Se oggi come ieri i festival sono prevalentemente una mostra e celebrazione del cinema, è anche vero che la necessità di sopravvivere in un ambiente altamente competitivo ha portato alla nascita di iniziative parallele che permettono alle organizzazioni festivaliere di poter allargare le proprie competenze oltre la funzione originaria di semplici piattaforme passive e facilitatori per l'industria<sup>102</sup>. Già da decenni, infatti, i festival rappresentano degli intermediari attivi all'interno della stessa industria: essi continuano a puntare sulla propria capacità di mettere in relazione professionisti e garantire nuove possibilità di business (rilevante a tal proposito il fenomeno dei *film market* a cui si accennava nel capitolo 1, anche se in pochi casi italiani questo modello ha avuto davvero successo), ma al tempo stesso alcuni festival fanno in modo da inserirsi in queste dinamiche andando ad interagire direttamente con professionisti e case

---

<sup>101</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.44.

<sup>102</sup> Loist S. (2016). The Film Festival Circuit. Networks, hierarchies, and circulation. in *Film festivals: History, theory, method, practice*, Routledge. p.59.

cinematografiche in diversi modi. Così, il fenomeno dei *film festival funds*<sup>103</sup> è diventata una realtà che permette ai festival (non a tutti, sia chiaro, visto l'impegno richiesto dall'iniziativa) di supportare e finanziare il mondo del cinema da diverse angolazioni: appositi fondi vengono quindi dedicati alla produzione e alla distribuzione di film (nonché alla pre e post-produzione) e a progetti volti a formare registi, sceneggiatori e altri professionisti del cinema. Infine, ciò non esclude la possibilità dei festival di dare vita ad una serie di iniziative di diversa natura, che possono essere legate sia al cinema che a scopi di promozione culturale differenti: è il caso del Festival del Cinema e della Televisione di Benevento, che ha dato vita di recente non solo ad un'accademia del cinema volta a supportare la crescita di giovani talenti, ma anche ad una serie di altre iniziative, tra cui un festival musicale, organizzato all'interno di un parco naturale, che ha appunto lo scopo di valorizzare la musica e l'ambiente.

Le opportunità di networking e di supporto all'industria garantite da queste manifestazioni permettono in definitiva di ritenerle una componente centrale del business cinematografico, sia sul piano italiano che su quello internazionale<sup>104</sup>.

#### **2.5.4 Altri festival cinematografici**

Nel primo capitolo abbiamo ripercorso la storia dei festival del cinema e abbiamo avuto modo di assistere ad una riconfigurazione spaziale dei festival tramite la: “trasformazione dall'era della modernità, in cui l'idea dello stato-nazione sovrano ha influenzato sia l'ordine mondiale che le strutture dei festival, all'era della postmodernità, in cui il processo di deterritorializzazione ha dissolto i confini e ha disperso il centro in una rete globale con nodi locali che competono per ottenere potere e influenza<sup>105</sup>”. La diffusione globale dei film festival ha quindi portato ad una sempre maggiore presenza di tali manifestazioni e di conseguenza un'accresciuta competizione, la quale si è inasprita nel momento in cui si è riscontrata una limitata disponibilità di risorse finanziarie destinate alla

---

<sup>103</sup> Falicov T.L. (2016). The “festival film”. *Film festival funds as cultural intermediaries*. in De Valck M., Kredell, B., & Loist, S. (a cura di). *Film festivals: History, theory, method, practice*. Routledge. pp.209-229.

<sup>104</sup> Wong C. H. Y. (2011). *Film Festivals: Culture, People, and Power on the Global Screen*. Rutgers University Press. p.129.

<sup>105</sup> De Valck M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press. pp.81-82.



realizzazione di questi progetti. D'altro canto, una competizione senza regole tra festival del cinema porterebbe a risultati tutto sommato infelici, considerando il loro condiviso scopo di promozione della cultura cinematografica.

Un problema organizzativo dei film festival consiste quindi nel come coordinarsi e rapportarsi con altri festival. Abbiamo già osservato come queste manifestazioni abbiano cercato di competere con le altre secondo diverse modalità: imitando le formule vincenti o distinguendosi dagli altri tramite l'adozione della formula tematica (e quindi specializzandosi in determinate tipologie di film); curando i rapporti con gli *stakeholders* e radicandosi nel territorio in modo da sviluppare con il pubblico, gli enti e le aziende territoriali un senso di comunità che rende difficile per la concorrenza inserirsi in reti già consolidate; espandendosi all'interno dell'industria del cinema e costruendosi una reputazione presso case cinematografiche e professionisti del settore, che permettono ai singoli festival di affermarsi come attori insostituibili nel settore cinematografico.

Al tempo stesso, da qualche decennio ormai le organizzazioni che operano nel più ampio settore artistico-culturale stanno sperimentando anche delle forme di cooperazione. La più estesa di queste forme è rappresentata dalle reti di organizzazioni artistico-culturali, network che riuniscono vari tipi di istituzioni del settore allo scopo di contrastare una serie di minacce condivise, quali la forte incertezza della domanda, l'alta complessità delle attività da svolgere e l'elevata frequenza di interazioni tra di esse (che comporta una certa interdipendenza). Numerose possono essere le variabili che contraddistinguono tali network, come la posizione centrale o marginale dei diversi attori, il loro numero e l'intensità delle loro relazioni. Diversi possono essere anche gli aspetti per i quali si decide di collaborare, ma solitamente gli accordi di cooperazione si concentrano sulla sfera artistica (attività principale di natura culturale) o su quella gestionale-amministrativa (servizi complementari e attività accessorie)<sup>106</sup>.

Nello specifico settore dei film festival, allo scopo di moderare la competizione, entrano in gioco alcuni interlocutori particolari, e cioè le già menzionate organizzazioni di coordinamento: si tratta di organismi di aggregazione che offrono

---

<sup>106</sup> Montanari F., Paolino C. (2011). Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.140-144.

ai festival dei meccanismi di collaborazione e coordinamento, nonché soluzioni alle problematiche comuni<sup>107</sup>. Tra queste, la più nota a livello nazionale è l'Associazione Festival Italiani di Cinema. Come si può leggere nel regolamento dell'associazione: "Nata nel 2003 come istituzione di riferimento per i soggetti italiani impegnati nella promozione della cultura cinematografica, l'AFIC (associazione festival italiani di cinema) è oggi soggetto primario nel sistema festivaliero italiano. Essa è formata da soggetti giuridici che aderiscono in quanto soci e concordano sull'opportunità di esprimersi con una comune organizzazione di informazione e scambio, atta a rappresentarli nell'interlocuzione pubblica e nelle sedi utili, nazionali ed internazionali<sup>108</sup>". Aderendo all'associazione, i festival accettano di versare le dovute quote associative e di conformarsi ad una serie di regole e criteri (ai festival è richiesto tra l'altro di fungere chiaramente da strumento di promozione della cultura cinematografica, mantenendo al tempo determinati standard qualitativi, professionali, di originalità, ecc.), ottenendo però dall'associazionismo diversi benefici: l'inserimento in un calendario basato (per quanto possibile) sul principio di non sovrapposizione, l'elaborazione di strategie e programmi comuni, la rappresentanza dell'associazione nel richiedere posizioni collettive al fine di rafforzare gli interessi dei festival, ecc.

In definitiva, diversi possono essere i potenziali vantaggi ottenibili dalla cooperazione, in una forma o nell'altra, con altri festival: accesso a maggiori finanziamenti, realizzazione di progetti artistici innovativi o qualitativamente superiori, miglioramento in termini di immagine e prestigio, legittimazione nei confronti delle istituzioni e di altri *stakeholders*, ampliamento nella gamma di servizi offerti e aumento del pubblico. È pur vero, però, che la cooperazione può portare i festival a rinunciare a parte della propria autonomia, senza contare che potrebbero sorgere conflitti relativi alla distribuzione degli oneri, dei benefici e dei

---

<sup>107</sup> Dinamiche che interessano non solo i festival di minori dimensioni: si pensi alla FIAPF, che coordina i principali festival a livello internazionale.

<sup>108</sup> Fonte: <http://www.aficfestival.it/wp-content/uploads/2021/10/REGOLAMENTO-AFIC-2021.pdf> (link visitato in data 22/11/21)

poteri decisionali tra gli attori coinvolti<sup>109</sup>, motivi per cui è bene soppesare le conseguenze di questo tipo di relazioni prima di decidere quale strategia adottare.

### **2.5.5 Pubblico**

Per concludere il paragrafo relativo agli *stakeholders* dei film festival, dedichiamo ora un'attenzione particolare ad un soggetto fondamentale per qualsiasi iniziativa artistico-culturale: il pubblico. *Stakeholder* privilegiato dei festival, lo spettatore è colui che permette all'evento di generare ritorni economici e che spesso funge quindi da indicatore della riuscita dell'intero progetto: il pubblico contribuisce al successo del festival tramite l'acquisto del biglietto, dei servizi accessori e arricchendo il territorio consumando beni e servizi delle aziende locali. È interessante notare che: “L'apprezzamento ‘quantitativo’ di un evento non garantisce certo, ipso facto, il rigore scientifico e un alto standard qualitativo, ma non c'è dubbio che sia, da sempre, il primo indiscutibile indicatore che, dall'interno e dall'esterno, si intende calcolare e valutare<sup>110</sup>”.

Per quanto attiene ai rapporti con il pubblico, bisogna quindi comprendere innanzitutto cosa stimola la decisione di prendere parte al festival e quali sono i fattori in base ai quali lo spettatore giudica il proprio gradimento dell'esperienza. In primo luogo, la partecipazione all'evento genera un valore che viene interpretato in maniera differente dai diversi partecipanti all'evento<sup>111</sup>, assumendo un significato e una valenza specifici per ognuno. Per lo spettatore (come per gli altri soggetti coinvolti nella manifestazione), il valore creato dal festival viene percepito secondo specifici criteri e diventa in tal modo un oggetto complesso, composto da più parti.

In parte questo valore è percepito a livello strettamente individuale. La partecipazione è un'esperienza che appartiene in primo luogo alla sfera emozionale: la fruizione del festival permette all'utente di prendere parte ad uno spettacolo unico

---

<sup>109</sup> Montanari F., Paolino C. (2011). Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. Carù A., Salvemini S. (a cura di). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea., pp.140-144.

<sup>110</sup> Ferrarese P. (2016). *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Cafoscarina. p.52.

<sup>111</sup> Grandinetti R., Moretti A. (2004). *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli.

e irripetibile<sup>112</sup>, di assistere all'arrivo e alle interviste a registi o attori che ammira (e magari anche di interagire con loro), di scoprire nuovi film e nuovi artisti, di vedere in anteprima i film che non sono ancora arrivati nelle sale o sul mercato, di assistere alle premiazioni e altro ancora. In secondo luogo, va constatato che il giudizio sull'esperienza dello spettatore (essendo di natura emozionale) non può prescindere da fattori estremamente soggettivi che rendono difficile definire il valore che il festival assume per il fruitore finale: tra questi fattori quelli più rilevanti sono attinenti al giudizio estetico e alle preferenze personali, aspetti che dipendono non solo da mode e tendenze ma anche dall'influenza che esercitano su di essi i cosiddetti influenzatori culturali, quali possono essere critici e giornalisti. Al tempo stesso, un'altra parte di tale valore assume rilievo a livello sociale: l'esperienza che ogni membro del pubblico vive non può che essere anche collettiva perché condivisa con il resto del pubblico. Questa caratteristica intrinseca del festival è parte di ciò che attrae potenziali partecipanti, rappresentando un'occasione di aggregazione per persone che condividono gli stessi interessi e un'opportunità per stabilire rapporti interpersonali che possono perdurare anche al di fuori dei confini dell'evento: il festival diviene un rituale collettivo e un'esperienza formativa per i suoi partecipanti.

Infine, questo valore è legato alla dimensione turistica del festival e dipende perciò dalla possibilità di fruire della location che ospita la manifestazione: sia essa una città o un paesino isolato, ogni spettatore darà una valutazione soggettiva che dipende da numerosi fattori, quali il puro apprezzamento estetico, il rilassamento oppure le diverse forme di intrattenimento offerte dal luogo, la possibilità di visitare zone limitrofe, nonché il modo in cui l'evento decide di legarsi alla location.

Quanto detto fino ad ora sul pubblico non rappresenta una riflessione fine a sé stessa: per i festival è fondamentale comprendere il proprio pubblico, come le sue preferenze e desideri possano essere utilizzati al fine di realizzare una manifestazione che possa essere in linea con le aspettative del pubblico esistente (o preferibilmente superarle) e che possa attrarre potenziali nuovi fruitori. Per quanto il pubblico possa essere variegato e complesso, è ormai appurata la necessità e

---

<sup>112</sup> Ciò può sembrare vero più per i festival che prevedono performance live che per quelli cinematografici, ma in realtà in quest'ultimo caso ad essere "unica e irripetibile" è la partecipazione ad una specifica edizione del festival.

l'utilità di realizzare indagini sullo stesso, in modo da poter individuare i segmenti target del festival, quanto e perché sia variabile la partecipazione degli spettatori nel tempo, nonché quale sia il loro grado di apprezzamento della manifestazione. Andiamo quindi a gettare una rapida occhiata su come l'utilizzo di mezzi anche relativamente semplici quali questionari ed interviste possa aiutare a comprendere meglio il pubblico dei festival, concentrandoci proprio su questi tre aspetti: lo spettatore medio, i trend di partecipazione e il giudizio sulla manifestazione.

Nello studio a cura di Mario Abis e Gianni Canova<sup>113</sup>, realizzato raccogliendo dati provenienti da undici festival italiani di medie e medio-piccole dimensioni (caratterizzati da una certa varietà in quanto ad offerta e target), vengono rilevati diversi tipi di informazioni sul pubblico grazie all'uso di questionari, permettendo di delineare un profilo generale degli spettatori dei festival italiani:

- Dati sociodemografici: si tratta di dati relativi al genere (le donne superano leggermente gli uomini in quanto a numero), all'età (il pubblico è per lo più giovane, al di sotto dei 36 anni), al titolo di studio (la maggior parte delle persone ha conseguito almeno una laurea) e alla professione (gli studenti sono il pubblico privilegiato dei festival, seguito da impiegati, mentre la percentuale di liberi professionisti è molto variabile).
- Provenienza: riguardo la provenienza geografica, i festival presi in considerazione ospitano un pubblico composto in buona parte dai residenti del luogo in cui si svolge la rassegna o comunque proveniente da aree limitrofe. Nonostante ciò, mediamente il 62% dei partecipanti è composto da non residenti, anche se le percentuali variano molto e ci sono specifici festival che riescono più di altri ad attrarre pubblico proveniente da altre regioni italiane o dall'estero, anche se ciò capita solitamente in location che sono anche mete turistiche.
- Modalità di fruizione: tra le informazioni raccolte in questo ambito ci sono le abitudini di trasferta e soggiorno dei partecipanti ai festival cinematografici. Tenendo conto della durata variabile dei diversi festival considerati, si è calcolato che la permanenza degli spettatori coincide circa

---

<sup>113</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.77-89.

con la metà (53%) della durata della manifestazione. Sono poi prese in considerazione anche le scelte relative alle strutture ricettive (il tipo di strutture scelte per l'alloggio, per la ristorazione, per lo shopping), le relative spese sostenute presso queste ultime, ma anche i mezzi di trasporto più utilizzati.

Dalle interviste realizzate invece con i responsabili dell'organizzazione dei festival, sono emersi anche diversi trend di partecipazione del pubblico<sup>114</sup>:

- Partecipazione del pubblico costante: è questo il caso di manifestazioni ben radicate sul territorio e con un pubblico affezionato, ma soprattutto degli eventi che prevedono l'ingresso libero e di quelli che hanno dimensioni e capienza delle sale limitata.
- Partecipazione del pubblico in aumento: con l'aumentare di dimensioni, di capienza delle sale per le proiezioni e l'utilizzo di nuovi spazi, i festival rilevano prevedibilmente un aumento di pubblico. Una crescita nel numero degli spettatori può anche però derivare semplicemente dal successo ottenuto con le edizioni precedenti e dalle nuove attività proposte (tramite attivazione del passaparola) o più spesso da una particolare attenzione posta alle strategie di comunicazione e promozione dell'evento (e da questo punto di vista sembra che da anni a questa parte i social network siano un medium estremamente efficace).
- Partecipazione del pubblico variabile: questa tendenza colpisce soprattutto i festival che coincidono sfortunatamente con altri eventi di portata maggiore, ma potrebbe anche dipendere dalla minore attenzione ottenuta per una specifica edizione della manifestazione in relazione all'offerta proposta.

Infine, è stato chiesto agli spettatori di esprimere anche un giudizio qualitativo sulla manifestazione, ponendo il focus su diversi aspetti che vanno dall'offerta culturale

---

<sup>114</sup> *Ibidem*, pp.39-40.

all'ambito più puramente organizzativo<sup>115</sup>. I giudizi raccolti sono stati poi incrociati con altri dati in modo da rilevare tendenze ancor più significative<sup>116</sup>:

- Organizzazione del festival: il pubblico ha potuto valutare aspetti quali la qualità delle strutture del festival, delle sale per le proiezioni, dei servizi di segreteria e di accreditamento, dei servizi bar e ristorazione nei luoghi del festival e la facilità di reperimento delle informazioni.
- Attrattività del festival: nel valutare quanto il festival riesca ad attrarre diversi tipi di pubblico, si è riscontrato come mediamente questi abbiano catalizzato con successo sia fruitori abituali (che hanno partecipato a tre o più edizioni) che nuovi spettatori. Tra i fattori che aumentano la capacità attrattiva del festival figura soprattutto la capacità di offrire uno stimolo culturale, ma sono apprezzate anche la qualità organizzativa, il coinvolgimento, l'intrattenimento e le novità proposte. Dalla ricerca emerge inoltre che i motivi che spingono il pubblico a partecipare ai festival sono soprattutto la curiosità per la manifestazione nel suo complesso e la possibilità di vedere molti film in un giorno, ma ricoprono un ruolo importante anche la visione di specifici film proiettati e la partecipazione a specifici eventi, gli incontri con attori e registi, la condivisione dell'esperienza con parenti e amici. I dati rivelano grossomodo che gli spettatori del festival sono interessati sia alla cultura del cinema sia all'aspetto "salottiero" e più *glamour* dell'evento. In secondo luogo questi dati (numero di edizioni del festival a cui lo spettatore ha partecipato, numero di proiezioni a cui ha assistito e numero di eventi a cui ha partecipato) hanno permesso di tracciare un ulteriore identikit dei partecipanti al festival, descritti stavolta in base al loro grado di fidelizzazione e intensità di partecipazione, che si configurano in quattro tipologie che sono presenti in proporzioni diverse ai festival: gli *habitués*, ovvero "coloro che pur manifestando un'intenzione di partecipazione medio-bassa sono ospiti fissi delle *kermesse*, [nonché] i più presenti"; in

---

<sup>115</sup> *Ibidem*, pp.91-107.

<sup>116</sup> Incrociando ad esempio i giudizi sulla qualità organizzativa con i dati sociodemografici o quelli relativi alla provenienza, si è potuto riscontrare ad esempio quali festival siano stati i più graditi dal pubblico femminile o quali abbiano avuto valutazioni migliori da parte dei turisti.

proporzioni minori (e simili tra loro in percentuale) troviamo i *cine-mad*, “gli appassionati di cinema a trecentosessanta gradi che hanno assistito a più di due edizioni del festival e che manifestano un alto coinvolgimento”, poi abbiamo gli spettatori occasionali “alla prima esperienza e poco disposti al coinvolgimento” e infine i neofiti partecipanti, “non pratici ma intenzionati a perdere ben poco dell’offerta del festival”.

- Aspetto culturale: per quanto concerne la capacità del festival di proporre un’offerta culturale soddisfacente, è stato dato un giudizio sulla qualità dei diversi eventi e delle attività proposte, andando a ricomprendere in queste categorie convegni, dibattiti, approfondimenti, incontri con registi e attori e perfino concerti. Naturalmente viene anche valutata l’offerta cinematografica: da questo punto di vista sono stati apprezzate maggiormente la varietà e la qualità dei film proposti, nonché l’originalità e la novità dei contenuti. Riguardo le caratteristiche dei film in programmazione, il pubblico sembra gradire in particolare i film difficilmente disponibili al di fuori del circuito festivaliero, quelli che danno risalto ad attori e registi esordienti e che mostrano culture lontane dalla nostra o che comunque abbiano un respiro internazionale.

In definitiva, l’importanza rivestita dall’analisi del proprio pubblico può essere ulteriormente sottolineata richiamando il concetto, ormai noto e utilizzato nei più vari ambiti di studio (e di business), di “*prosumer*”<sup>117</sup>, cioè di un consumatore (*consumer*) che è al tempo stesso produttore (*producer*): ciò che si intende è che il membro del pubblico, che altri non è che un fruitore e quindi un consumatore, essendo in grado di stabilire un valore soggettivo alla proposta del festival (o più in generale di un’impresa), essenzialmente contribuisce a definirla attivamente, fornendo agli organizzatori dei fondamentali *feedbacks* che possono aiutare a migliorare anche qualitativamente l’offerta del festival.

---

<sup>117</sup> Toffler A. (1980). *The third wave* (Vol. 484). New York: Bantam books.



# CAPITOLO III

## IL FESTIVAL NAZIONALE DEL CINEMA E DELLA TELEVISIONE (BCT FESTIVAL)

### 3.1 Introduzione al BCT Festival

Presentiamo il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione di Benevento<sup>118</sup> (abbreviato in BCT Festival): “Il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione è il primo ed unico evento in Italia ad unire, all’interno della stessa Manifestazione, il mondo cinematografico e televisivo, attraverso prime cinematografiche, anteprime di serie televisive, incontri, proiezioni, concorsi, masterclass, spettacoli, concerti, interviste e dibattiti aperti al pubblico e agli spettatori. Un evento unico sul territorio nazionale, in grado di coniugare le varie forme della comunicazione attraverso i protagonisti cinematografici e televisivi italiani e internazionali. Un Festival che ha anticipato i tempi rispetto alle tradizionali manifestazioni cinematografiche, unendo due settori in passato distinti e separati ma oggi, più che mai, uniti da un filo sottile che il BCT ha voluto collegare nelle varie forme di racconto che il nuovo mercato audiovisivo richiede al pari del pubblico.<sup>119</sup>”

---

<sup>118</sup> Il terzo capitolo del presente elaborato è realizzato a partire da informazioni reperite sul sito internet del BCT Festival, da documenti che lo staff del festival mi ha concesso di consultare e soprattutto da una serie di interviste che ho avuto modo di realizzare con il direttore Antonio Frascadore e con lo staff della *kermesse*. Quando possibile è data indicazione delle fonti specifiche da cui si attingono le informazioni, l’occasionale mancanza di riferimenti alle fonti è dovuta all’utilizzo di informazioni reperite tramite interazioni informali con lo staff del festival.

<sup>119</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/> (link visitato in data 25/11/21)

Il festival beneventano è stato scelto come caso studio del presente lavoro per una serie di motivi:

- Possiede quell'elemento imprescindibile che ogni nuovo festival deve presentare: l'originalità della sua proposta, rappresentata dall'idea di coniugare due mondi del panorama audiovisivo, per l'appunto il cinema e la televisione.
- Cerca in secondo luogo di volgere l'attenzione ad entrambi gli aspetti sui quali si può basare l'offerta di un festival del cinema: da un lato la promozione e celebrazione dell'arte e della cultura cinematografica, dall'altro l'aspetto attrattivo e spettacolare, offrendo al tempo stesso cultura e intrattenimento.
- Rappresenta un caso esemplare di film festival che, nonostante sia nato solo di recente, è riuscito ad imporsi sul panorama festivaliero ottenendo importanti risultati sia in termini di pubblico che di attenzione da parte di istituzioni e sponsor. Ciò perché è stato in grado non solo di formulare un'offerta attraente, ma anche di comprendere fin dagli inizi quanto sia vitale per il successo e la crescita di qualsiasi attività artistico-culturale la sua potenziale capacità di generare ricchezza e sviluppo in numerosi settori, un aspetto che il festival ha dimostrato di saper gestire e comunicare efficacemente tramite la sua abilità nel curare il dialogo con le istituzioni, nello stringere rapporti con partner e sponsor di varia natura, nel legarsi al suo territorio in un rapporto di reciproco beneficio e nell'espandere la propria attività di promozione culturale andando oltre la semplice organizzazione del festival.

È bene ricordare innanzitutto le origini del festival. Il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione nasce su iniziativa del suo fondatore e direttore Antonio Frascadore: “Ha iniziato la sua carriera in quotidiani locali e svolge il praticantato nella Scuola di giornalismo Suor Orsola Benincasa. Successivamente approda alla redazione sportiva e poi alla redazione centrale di Sky Tg24. Dopo un percorso in Mediaset come autore televisivo, torna nuovamente a Sky Tg24 dove lavora come inviato. Lavora successivamente come autore e giornalista per la Rai, La7, conduce un programma radiofonico, da lui ideato, su Radio2. Nel 2012 torna nuovamente in

Mediaset, dove lavora come autore televisivo e giornalista per Canale 5, Rete 4 e Italia Uno.<sup>120</sup>»

Come suggerito da questo breve *resume*, Frascadore intraprende un percorso professionale che gli permette di conoscere e studiare dall'interno il mondo della produzione audiovisiva, maturando un'esperienza che si rivelerà fondamentale per il successo del BCT. Tra il 2015 e il 2016 Frascadore inizia a lavorare ad un progetto che possa essere in grado di riunire il mondo cinematografico e il mondo televisivo in un'unica manifestazione<sup>121</sup>: l'idea nasce a partire dalla constatazione che già da qualche tempo numerosi lavori connotati da un taglio cinematografico hanno iniziato ad inondare il mercato televisivo, con produzioni che dal punto di vista qualitativo non hanno nulla da invidiare a quelle del grande schermo. Ciò è vero non solo per le produzioni straniere, che già dal secolo scorso intraprendono un'ascesa che porta a rivalutare il medium televisivo come uno strumento non votato esclusivamente all'intrattenimento disimpegnato, ma anche per quelle italiane, che negli ultimi dieci anni in particolare raggiungono standard così elevati da riuscire ad ottenere successo anche al di fuori del nostro Paese. Solo negli ultimi anni, quindi, assistiamo ad un avvicinamento tra cinema e televisione ritenuto in precedenza improbabile, una dinamica che spiega il sempre più frequente passaggio di prodotti da un medium all'altro secondo dinamiche fluide e ormai rodate che portano lavori cinematografici ad avere remake o spin-off televisivi e viceversa, con film nati a partire da serie televisive di successo.

Frascadore decide di fondare il festival a Benevento, sua città d'origine, ricca di storia e cultura ma non per questo particolarmente nota come meta turistica. Come abbiamo avuto modo di osservare, diversi festival sono riusciti ad ottenere successo proprio in virtù dell'afflusso di turisti nella location in cui sono organizzati, ma non sono pochi i casi in cui, al contrario, è l'offerta del festival a stimolare tale affluenza. È proprio su quest'ultima possibilità che Frascadore punta per ottenere il consenso e il supporto necessari ad avviare un simile progetto: in molti, confessa il direttore, nutrono inizialmente dubbi sulla proposta, non solo a causa della scelta della

---

<sup>120</sup> <https://www.bctacademy.it/portfolio/antonio-frascadore/> (link visitato in data 17/12/21)

<sup>121</sup> Esisteva già una manifestazione, il "Festival della TV e dei nuovi media" di Dogliani, dedicata al solo mondo televisivo (e più in generale al settore dei media e della comunicazione) e attiva dal 2012.

location ma anche e soprattutto per quella diffidenza che l'industria del cinema e della televisione nutrono l'una nei confronti dell'altra.

Nonostante ciò, la prima edizione del festival ha luogo dal 5 al 9 luglio 2017, registrando fin da subito un notevole successo, testimoniato dalla presenza di circa 100.000 persone provenienti da tutta Italia. La riuscita del progetto, secondo il direttore, è dovuta da un lato proprio all'idea dirompente alla sua base che permette di evidenziare i punti di contatto tra cinema e televisione, e dall'altro all'intenzione di restituire al cinema e alla cultura in generale una dimensione più popolare: come egli stesso ha sostenuto in un nostro colloquio, “la cultura non è di nicchia, la cultura è di tutti; dobbiamo mettere il pubblico nelle condizioni di poter scegliere”. Ciò non esclude naturalmente il perseguimento di obiettivi d'eccellenza artistico-culturale da parte del festival, ma piuttosto sottolinea la volontà degli organizzatori sia di educare il pubblico ad un cinema al quale non sono solitamente interessati, sia di avvicinare quelle che, secondo una suddivisione ormai antiquata, possono essere definite come “cultura alta” e “cultura popolare”.

Altro punto di forza è stata la capacità di stringere numerose partnership, in particolare con importanti case italiane operanti nel campo della produzione e distribuzione cinematografica: già dai primi anni si dimostrano fondamentali quelle con la Indigo Film, fondata da Nicola Giuliano (che è anche il Presidente della giuria permanente del festival ed è direttore onorario del BCT), che vanta la produzione di film realizzati da alcuni dei registi italiani più apprezzati degli ultimi anni (quali Paolo Sorrentino, Gabriele Salvatores e Mario Martone tra gli altri), nonché con la Italian International Film, fondata da Fulvio Lucisano, società che ha investito molto nel festival e che rappresenta il più longevo operatore attivo sia nella produzione che nell'acquisizione e distribuzione di prodotti cinematografici per il cinema e per la TV. Dal lato del mondo televisivo, invece, Discovery Italia vanta la partnership di più lunga data con il festival, ancora oggi attiva.

Infine, il successo del festival è decretato anche dalla decisione di proporre da subito un'offerta qualitativamente notevole<sup>122</sup>: all'evento partecipano più di 50 ospiti, provenienti dal campo della cultura, dell'industria cinematografica e televisiva,

---

<sup>122</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/wp-content/uploads/2018/09/Programma.pdf> (link visitato in data 01/02/2022)

nonché rappresentanti delle istituzioni. Numerosi anche gli eventi e le attività proposte, che vanno dalla presentazione di film e prodotti televisivi ad esibizioni musicali e d'arte performativa, da interviste con gli ospiti a convegni, mostre e laboratori, passando anche per eventi enogastronomici, il tutto in funzione della promozione della città di Benevento come polo culturale e d'intrattenimento da proiettare sullo scenario nazionale. Il festival, nato come evento di portata nazionale, oggi accoglie opere provenienti da numerosi Paesi, con l'aggettivo "nazionale" che attualmente sottolinea per lo più l'intento di mettere in risalto principalmente le produzioni e la cultura italiane.

Il direttore sottolinea quanto fosse rischiosa l'iniziativa ai tempi della prima edizione, in cui i lavori di questa ambiziosa (e costosa) manifestazione hanno preso il via prima ancora di avere garanzie sul finanziamento istituzionale da parte del Ministero e della Regione, ma al tempo stesso l'intraprendenza e la sicurezza dimostrate sembrano essere state le carte vincenti che hanno permesso al BCT di imporsi rapidamente sul panorama festivaliero italiano.

La riuscita del festival del 2017 permette fin da subito di pensare alle edizioni successive: uno sguardo al programma delle prime edizioni mostra chiaramente come il BCT, nato dapprima come evento con un intento prettamente spettacolare e celebrativo nei confronti dell'arte e della cultura dell'audiovisivo e della tradizione sia locale che nazionale, vada progressivamente a perfezionare ed arricchire la formula del concorso e di conseguenza ad acquisire maggiore autorevolezza come evento artistico-culturale in senso proprio. Ciò è dimostrato dal fatto che già nel 2018 l'allora Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Direzione Cinema "ha riconosciuto l'enorme valore del Festival, sia sotto l'aspetto mediatico e comunicativo che dal punto di vista organizzativo, al punto da essere riconosciuto tra i primi dieci Festival del cinema sul territorio italiano"<sup>123</sup>.

Proviamo ad eseguire una prima panoramica che permetta di mostrare come si presenta oggi il festival:

- Il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione è gestito da un'organizzazione non a scopo di lucro ed è un festival a carattere generalista (non legato a specifici temi, generi o formati cinematografici),

---

<sup>123</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/il-festival/> (link visitato in data 17/12/21)

la cui attività caratteristica consiste nella proiezione o riproduzione di film per il pubblico. Il BCT presenta una formula competitiva che si configura sotto forma di concorsi divisi in categorie, ognuna disciplinata da un apposito regolamento e per la quale è prevista l'assegnazione di premi in base ad una votazione effettuata da una giuria di esperti e professionisti. Al tempo stesso, il festival offre numerose altre attività ed eventi: retrospettive, anteprime, incontri, panel, interviste, premiazioni, eventi musicali e teatrali.

- Il festival ha cadenza annuale e si tiene in estate, collocandosi più di frequente nel mese di luglio. Nelle prime cinque edizioni la durata è variata invece tra un minimo di cinque giorni (prima edizione) ad un massimo di otto (ultima edizione).
- Il festival ha sede fissa nella città di Benevento, ma ha una localizzazione multipla: l'estensione territoriale del festival riguarda l'intero centro storico di Benevento, dislocandosi in numerose location situate nel cuore della città. Il festival ha una portata tale da richiamare per lo più il pubblico locale (residente a Benevento o in aree limitrofe), ma la presenza di film stranieri e di ospiti ed eventi di rilievo gli consente di attrarre anche l'attenzione di un buon numero di visitatori esterni.
- Potremmo misurare approssimativamente le dimensioni del festival attraverso i risultati complessivamente ottenuti nelle sue cinque edizioni:
  - o Oltre 250 eventi realizzati
  - o Oltre 800 proiezioni di cui 400 in anteprima
  - o 7 eventi teatrali in anteprima nazionale
  - o 12 location diverse utilizzate contemporaneamente in ogni edizione
  - o 49 diversi Paesi presenti con le proprie opere in concorso (provenienti da tutto il mondo) nell'ultima edizione
  - o 310 ospiti tra cui artisti, creativi e altri talenti, di cui molti sono ospiti internazionali
  - o Un numero di spettatori pari in media a 75.000 in ogni edizione

Tanto stabilito, nei seguenti paragrafi effettueremo un'analisi relativa all'organizzazione del festival, così da esaminarne i principali aspetti di gestione. Seguendo la suddivisione già proposta nel secondo capitolo del presente lavoro,

tratteremo nell'ordine: la struttura organizzativa, la gestione dell'evento e le relazioni con il contesto in cui opera. Ciò ci fornisce un'opportunità per effettuare anche delle osservazioni sulle scelte compiute sotto questi specifici aspetti e osservare come si traduce in questo caso studio ciò che è stato in precedenza trattato solo in via generale. In seguito, daremo un'idea del funzionamento della gestione economico-finanziaria del festival tramite un'analisi della composizione delle entrate e delle uscite relative all'ultima edizione della manifestazione. In chiusura, eseguiamo una veloce panoramica sulle novità introdotte dal festival nelle ultime edizioni, andando a trattare i piani recenti e futuri per l'innovazione e lo sviluppo del BCT.

### **3.2 Assetto istituzionale e struttura organizzativa del BCT Festival**

Il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione viene ideato e organizzato dall'Associazione Culturale VisivaMente: tale associazione non riconosciuta nasce nel 2016, ha sede a Benevento e opera senza scopo di lucro. Più precisamente, “ha lo scopo di promuovere, organizzare, e realizzare progetti nel campo del cinema, della televisione, della musica, dello sport e della cultura in genere, nonché di divulgare la conoscenza delle varie forme di spettacolo<sup>124</sup>”. Come sostenuto in precedenza, la scelta dell'associazione come forma organizzativa è dovuta alla volontà di dotarsi di un assetto adatto a realizzare progetti continuativi e con buone prospettive di sviluppo, presentando, rispetto a forme più semplici quali il comitato, dei vantaggi come quello di poter gestire le attività in maniera più strutturata ed ottenere maggiore autorevolezza e visibilità, aspetti che a loro volta permettono di attrarre maggiori contributi e sponsorizzazioni.

L'associazione è composta da diversi organi: assemblea dei soci, consiglio direttivo, presidente, tesoriere, segretario. Eseguiamo una rapida panoramica su di essi<sup>125</sup>:

- L'assemblea dei soci è organo sovrano per qualunque decisione circa l'indirizzo dell'attività sociale dell'Associazione nonché per le modifiche all'atto costitutivo. L'assemblea è composta da tutti i soci e può riunirsi in

---

<sup>124</sup> Fonte: Atto costitutivo e Statuto dell'Associazione Culturale “VisivaMente” (2016)

<sup>125</sup> *Ibidem.*

via ordinaria o straordinaria: nel primo caso essa ha i compiti di approvare il rendiconto economico e finanziario annuale (e altri eventuali documenti contabili), richiamare il consiglio direttivo ai suoi doveri in caso di irregolarità nella gestione, eleggere i membri del consiglio direttivo, discutere le attività sociali svolte nell'anno precedente e approvare eventuali proposte di sviluppo futuro, approvare regolamenti interni proposti dal consiglio direttivo; nel secondo caso ha i compiti di approvare modifiche statutarie, deliberare l'acquisto di beni immobili o mobili registrati e il rilascio di garanzie, deliberare lo scioglimento dell'associazione e deliberare quant'altro non di competenza dell'assemblea ordinaria. L'assemblea (ordinaria e straordinaria) è convocata dal consiglio direttivo in qualunque momento sia ritenuto opportuno e necessario o comunque almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio ed è sempre presieduta dal presidente dell'associazione.

- Al consiglio direttivo, eletto dall'assemblea ordinaria, compete la gestione dell'associazione. Esso è composto da presidente, vice presidente, tesoriere, segretario e altri consiglieri. Quest'organo, anch'esso è sempre presieduto dal presidente dell'associazione, deve riunirsi ordinariamente almeno una volta a semestre e straordinariamente ogni qualvolta il presidente lo ritenga necessario o almeno un terzo dei consiglieri ne facciano richiesta. Il consiglio direttivo ha diversi compiti, tra cui: redigere i programmi di attività istituzionali previsti dallo statuto sulla base delle linee approvate dall'assemblea, curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea, predisporre il rendiconto economico e finanziario annuale (e qualsiasi altro documento contabile) da presentare all'assemblea ordinaria, formulare eventuali regolamenti interni da sottoporre all'approvazione dell'assemblea, favorire la partecipazione dei soci alle attività dell'associazione, deliberare l'accettazione di lasciti, donazioni, oblazioni e contribuzioni varie, deliberare circa l'ammissione, il recesso o la decadenza dei soci e altre deliberazioni non riservate a specifici organi dell'associazione.



- Il presidente dell'associazione, carica ricoperta da Antonio Frascadore, ha la legale rappresentanza dell'associazione, convoca l'assemblea ed il consiglio direttivo (firmandone i relativi verbali) e ha la responsabilità di far eseguire le deliberazioni adottate dagli organi citati, assicurando lo svolgimento organico e unitario dell'attività dell'associazione. Il presidente sovrintende inoltre alla gestione amministrativa ed economica dell'associazione, di cui firma gli atti. È autorizzato a riscuotere da enti pubblici e privati contributi di qualsiasi natura (rilasciandone quietanza) ed è autorizzato ad effettuare pagamenti per beni e servizi acquistati dall'associazione (ma solo con il benestare espresso del tesoriere).
- Il tesoriere è nominato dal consiglio direttivo su proposta del presidente. Questa figura ha in consegna i beni associativi, compresa la cassa sociale: egli cura la contabilità dell'associazione, redige l'inventario annuale dei beni associativi, redige il rendiconto consuntivo alla fine dell'anno e quello preventivo per il nuovo anno, provvede alla riscossione delle entrate e al pagamento delle spese in conformità alle decisioni del presidente e del consiglio direttivo.
- Il segretario è anch'esso nominato dal consiglio direttivo su proposta del presidente. Egli coadiuva il presidente e ha diversi compiti: redigere i verbali delle sedute del consiglio direttivo, curare la corrispondenza, coordinare le formalità associative previste dalla legge, affiancare l'attività del tesoriere e organizzare le assemblee associative.

Per quanto riguarda l'esercizio finanziario dell'associazione, il tesoriere, affiancato dal segretario, provvede alla compilazione del rendiconto economico e finanziario annuale da sottoporre all'esame del consiglio direttivo, che a sua volta deve poi sottoporlo all'approvazione dell'assemblea ordinaria dei soci entro sei mesi dalla fine dell'anno a cui il rendiconto si riferisce. L'assemblea può anche deliberare la predisposizione del rendiconto preventivo qualora lo ritenga necessario, anch'esso a cura del consiglio direttivo e del tesoriere. Le entrate ammesse per la copertura delle spese sostenute o da sostenere per il funzionamento dell'associazione possono essere: quote associative, erogazioni e contributi da parte dello Stato, delle Regioni, degli Enti locali e di altri enti pubblici e privati, entrate derivanti da eventuali

attività commerciali esercitate ed entrate derivanti da raccolte pubbliche occasionali. Il patrimonio dell'associazione può essere composto dalle suddette entrate, nonché dalle contribuzioni dei soci e da beni e diritti acquistati o acquisiti per il raggiungimento degli scopi sociali. È fatto assoluto divieto di distribuire ai soci utili, avanzi di gestione, fondi, riserve o capitale. Al tempo stesso, il consiglio direttivo può stabilire e concedere un compenso (o un rimborso delle spese sostenute) a soci o consiglieri incaricati di svolgere qualunque tipo di attività in nome e per conto dell'associazione. L'ottenimento di contributi da parte di enti pubblici è strettamente legato alle finalità sociali dell'organizzazione e dà vita ad un rapporto di natura fiduciaria con la collettività di riferimento, verso la quale si assume la responsabilità di gestire la rendicontazione in maniera chiara e trasparente, di fare un uso efficiente delle risorse e di realizzare e veicolare l'output in maniera efficace.

Allo scopo di realizzare e gestire il festival, l'associazione ha dato vita ad un'apposita struttura organizzativa, composta da dipendenti che ogni giorno lavorano al festival e ai progetti ad esso legati negli uffici del BCT, sulla quale da qui in avanti concentreremo quindi principalmente l'attenzione<sup>126</sup>. Per quanto riguarda il modello organizzativo adottato dal BCT, esso si può ricondurre alla struttura semplice.

---

<sup>126</sup> Per una questione di chiarezza aggiungiamo che, per il resto della trattazione, con il termine "organizzazione" si fa solitamente riferimento allo staff che compone la struttura organizzativa del festival, quindi all'operato e alle decisioni dei membri del team organizzativo del BCT Festival e in particolare del suo direttore artistico e organizzativo (responsabile dell'intero progetto).

Figura 3: Organigramma del BCT Festival



Fonte: Uffici del Festival Nazionale del Cinema e della Televisione di Benevento

La scelta di adottare una struttura organizzativa semplice sembra coerente rispetto alle caratteristiche del BCT, e cioè le ristrette dimensioni del personale, l'assunzione da parte di una singola figura delle responsabilità di direzione artistica e organizzativa e il focus sulla realizzazione di un limitato numero di prodotti/servizi (principalmente il festival, ma lo staff gestisce anche le altre iniziative avviate in tempi recenti dal BCT, come vedremo in seguito). Questa struttura presenta due soli livelli gerarchici: il livello superiore, dove troviamo l'organo direttivo, e il livello inferiore, dove troviamo gli organi operativi che svolgono attività esecutive sulla base delle indicazioni impartite dal livello superiore, con scarso o nullo potere decisionale. Questa struttura è poco formalizzata e il principale strumento di coordinamento consiste nella supervisione diretta del direttore, che impartisce ordini e controlla l'operato dei suoi collaboratori, mettendo infine in atto anche un processo di valutazione (che in queste strutture tende ad essere più una valutazione delle persone dal punto di vista della fedeltà, disponibilità e impegno piuttosto che dei risultati effettivi raggiunti). Non bisogna però pensare che, solo perché semplice, questa struttura sia inefficiente: infatti, "se l'imprenditore riesce a coinvolgere e a motivare i suoi

collaboratori, allora questa forma consente di raggiungere contemporaneamente obiettivi di efficienza e di economicità, cosa invece non semplice da realizzare in strutture più complesse e sofisticate. Questa flessibilità è resa possibile dal livello di specializzazione e di divisione del lavoro, che risultano modesti, dall'orientamento da parte di tutti i componenti dell'organizzazione ad una gestione complessiva dell'azienda e dalla disponibilità delle persone a svolgere in condizioni di emergenza anche compiti molto diversi. Inoltre la flessibilità è resa possibile da meccanismi d'integrazione non formalizzati, che si basano su relazioni personali tra i vari collaboratori, ciò determina un'omogeneità di orientamenti e di obiettivi all'interno della struttura"<sup>127</sup>.

Lo staff/team organizzativo è composto da cinque membri (direttore incluso), con un'età compresa tra i 25 e i 40 anni, che lavorano quotidianamente al festival e che hanno un'esperienza pregressa nel settore audiovisivo, ad esempio come studenti di cinema o impiegati nell'ambito cinematografico-televisivo nel campo della produzione e dell'amministrazione. Al personale interno si affiancano i tre responsabili esterni dell'ufficio stampa, nonché due stagisti che stanno svolgendo un'esperienza formativa all'interno dell'organizzazione<sup>128</sup>. A questo organico complessivo si aggiunge infine una consulente dell'organizzazione, Martina Riva, che opera nell'ambito della comunicazione e che, durante i giorni della *kermesse*, è anche la conduttrice degli eventi in programma. Diversi componenti dello staff lavorano quotidianamente al festival ormai da qualche anno, avendo di conseguenza acquisito una esperienza rilevante in tutti gli aspetti legati alla manifestazione. Il BCT è quindi composto da professionisti che hanno (almeno in parte) sviluppato internamente la propria formazione relativa alla gestione di un festival e che lavorano come una squadra composta da competenze integrate e interdipendenti, coordinata attraverso un meccanismo di suddivisione del lavoro che richiede ad ognuno di essi la responsabilità di occuparsi di una o più attività specifiche (per svolgere le quali non di rado è prevista la collaborazione anche tra responsabili di

---

<sup>127</sup> Cerica R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze University Press, pp.9-10.

<sup>128</sup> Gli stagisti hanno deciso di svolgere il proprio stage negli uffici del BCT in seguito alla conclusione del loro percorso nell'Accademia Nazionale del Cinema e della Televisione, sulla quale si tornerà più nel dettaglio nell'ultimo paragrafo del capitolo.

attività differenti): accanto all'attività di direzione artistica e organizzativa abbiamo quindi due persone addette all'amministrazione (che comprende numerose attività tra cui logistica, contratti, ospitalità, allestimenti, ecc.), una responsabile della comunicazione sui social media e una responsabile del marketing, a cui si affiancano un ufficio stampa composto da altre tre persone esterne all'organizzazione e due stagisti che aiutano rispettivamente nell'attività amministrativa e di comunicazione social. Ad ogni modo, l'organigramma, in quanto rappresentazione sintetica, non riflette pienamente l'estensione dei compiti del personale, che si occupa di diverse mansioni (spesso tramite collaborazione tra membri) oltre a quelle di cui principalmente è responsabile.

L'organico del festival si presenta quindi snello, in linea con quanto accade in manifestazioni di dimensioni simili, in cui per buona parte dell'anno si preferisce far gestire il lavoro ad un numero ristretto di persone. Tuttavia, nel mese che precede l'evento, allo staff si aggiungono circa trenta persone (giovani sotto i trent'anni) che collaborano quotidianamente all'organizzazione della *kermesse*. Si tratta di studenti provenienti dall'Accademia Nazionale del Cinema e della Televisione, organizzata dallo stesso BCT, e dal Master in Cinema e Televisione dell'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli. Il festival offre ai giovani collaboratori vitto e alloggio per tutta la durata dei lavori, oltre che ad un'esperienza formativa che permette loro di avvicinarsi concretamente al mondo cinematografico e televisivo, all'organizzazione di eventi e alla produzione audiovisiva.

### **3.3 Gestione del BCT Festival**

Poniamo ora attenzione alle specifiche attività legate alla definizione e alla realizzazione del festival cinematografico beneventano, ricordando però, ancora una volta, che l'operato di queste istituzioni consiste solo in minima parte nello svolgimento della manifestazione, ed è piuttosto un lavoro che si dispiega nell'arco di mesi, riguardante una serie di compiti non dissimili da quelli svolti all'interno di qualsiasi altra organizzazione di produzione di beni o servizi. Nel caso specifico del BCT, va inoltre sottolineato che il lavoro dello staff è dedicato in buona parte anche alla realizzazione di tutte le iniziative collaterali avviate dall'organizzazione, che rispondono ai più ampi scopi di promozione della cultura e dello spettacolo di cui l'Associazione VisivaMente si fa carico, e che trovano realizzazione in diversi

momenti disseminati durante l'intero arco dell'anno. Al termine di un'edizione del festival, il lavoro infatti riprende immediatamente e lo staff si dedica allo stesso tempo sia alla programmazione dell'edizione successiva che agli altri progetti legati al BCT, con periodi in cui il lavoro dedicato a tali iniziative prende il sopravvento su quello relativo alla manifestazione, mentre l'attenzione torna quasi completamente sulla realizzazione del festival a partire dai tre o quattro mesi precedenti la *kermesse*. Ad ogni modo, in linea con gli obiettivi del presente lavoro, preferiamo porre il focus specificamente sulla realizzazione del festival, visto che alcuni dei progetti menzionati sono stati sviluppati ormai al punto che potrebbero richiedere una trattazione specifica, senza contare che su tali iniziative si tornerà comunque nell'ultimo paragrafo del capitolo.

Innanzitutto, ogni festival agli esordi parte dalla definizione di un concept, di una missione, di contenuti. Nel ripercorrere le origini del BCT abbiamo avuto già modo di menzionare questi aspetti, per cui, facendo un breve riepilogo: “La missione del Festival è quella di fare riferimento ai due maggiori veicoli di comunicazione del nostro secolo, il Cinema e la Televisione, in un dibattito a cielo aperto in cui poter e dover coesistere senza sovrapposizioni ma con la volontà di prestare totale attenzione al mondo del piccolo e grande schermo. Un luogo dove poter pensare e discutere dei nuovi media, delle nuove piattaforme, dei film usciti o in uscita, dei nuovi o archiviati programmi televisivi, delle serie di successo o dei documentari inediti accogliendo le produzioni e parlandone con i diretti protagonisti. Un Festival accessibile e gratuito per capire il cinema visto e quello ancora da vedere, la Tv attuale o quella legata al passato, i nuovi giovani emergenti, le loro idee, le loro creazioni, l'originalità di inediti e innovativi progetti. [I giorni del festival sono] dedicati alla cultura, all'approfondimento, un laboratorio nazionale dove poter affrontare i grandi temi che caratterizzano da sempre la Televisione italiana e il nostro Cinema raccontati da chi li vive in prima persona”<sup>129</sup>.

Queste variabili possono e devono essere in una certa misura ridefinite da un'edizione all'altra, ma la *kermesse* beneventana ha sempre fatto leva sull'originalità della sua proposta iniziale, modificandole quindi solo

---

<sup>129</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/wp-content/uploads/2021/11/SENTIERI.pdf> (link visitato in data 04/02/22)

marginalmente. Tra le maggiori differenze tra le prime edizioni e quelle più recenti: un aumento quantitativo e qualitativo dell'offerta (maggior numero e varietà di eventi, ospiti, concorsi, film, connessi ad un aumento della durata del festival) e una continua espansione del BCT in nuovi campi della creatività e della cultura attraverso iniziative che rispondono agli scopi sociali di promozione della cultura dell'associazione.

Riallacciandoci alle origini del festival, va fatta a tal proposito un'interessante osservazione. In precedenza, nel secondo capitolo, abbiamo sostenuto che nella fase di ideazione di un festival, per ridurre il rischio insito nella realizzazione di un nuovo progetto culturale, “un'accurata fase di ricerca e valutazione preliminare del pubblico di riferimento e dell'ambiente in cui l'istituzione opera può aiutare a ridurre tale rischio” e che “numerosi sono gli strumenti comunemente utilizzati nella teoria e nella pratica manageriali di cui si può far uso”. Contrariamente alle aspettative, quando è stato chiesto al direttore artistico come l'organizzazione avesse affrontato la fase di analisi preliminare o se avesse fatto uso di determinati strumenti di management per aiutarsi in questo compito, ha confessato che questi aspetti non sono stati oggetto di particolare attenzione e si è deciso piuttosto di concentrarsi direttamente sulla valutazione dettagliata degli investimenti richiesti dal progetto, sulla ricerca delle fonti di finanziamento destinate a fronteggiarli e soprattutto sull'attenzione data all'aspetto comunicativo e promozionale del festival. Al tempo stesso, come abbiamo già affermato, Frascadore sostiene a posteriori di aver corso un rischio notevole con la prima edizione della *kermesse*, ciò a causa di una complessità derivante non solo dall'esoso investimento iniziale ma anche della necessità di interagire con un gran numero di soggetti i cui interessi vanno costantemente bilanciati, ponendo il legittimo dubbio che la consapevolezza ottenuta alla luce di un'analisi preliminare più dettagliata avrebbe potuto addirittura scoraggiare la realizzazione del festival.

Tra le scelte operate nella fase di definizione del festival, particolarmente importanti sono anche quelle relative alla collocazione spaziale e temporale dell'evento. La durata e le date di svolgimento del festival nelle prime cinque edizioni si presentano come segue: la prima edizione si svolge in cinque giorni dal 5 al 9 luglio 2017, la seconda e la terza edizione hanno una durata leggermente

maggiore, sei giorni ciascuna, andando rispettivamente dal 4 al 9 luglio 2018 e dal 9 al 14 luglio 2019, infine la quarta e la quinta edizione si estendono ulteriormente, andando a coprire un arco di otto giorni dal 27 luglio al 3 agosto 2020 e dal 21 al 28 giugno 2021. Il festival si è quindi sempre tenuto in piena estate: la scelta di posizionarsi in questo spazio del calendario è molto comune tra i film festival e dipende per lo più dalla volontà di realizzare l'evento nel periodo vacanziero, il cui il pubblico ha più tempo libero ed è disposto a viaggiare e partecipare a manifestazioni. Relativamente alla durata, la scelta di estendere progressivamente l'arco temporale coperto dalla manifestazione, dai cinque giorni iniziali agli otto dell'ultima edizione, risulta coerente con l'intento di offrire un'esperienza che di anno in anno diventa sempre più ricca, con un numero sempre maggiore di proiezioni ed attività.

In merito all'estensione territoriale del festival, fin dalla prima edizione la manifestazione si colloca nel centro storico della città di Benevento, il cui Comune mette a disposizione gli spazi. Nel corso delle cinque edizioni, il festival si è dislocato in numerose location situate nel cuore della città: tra queste ricordiamo Piazza Roma, Piazza Santa Sofia, l'Hortus Conclusus, Piazza Federico Torre, l'Arco del Sacramento e il Teatro Romano (quest'ultima utilizzata per le serate di apertura o di chiusura del festival). La possibilità di realizzare il festival nel centro città garantisce vantaggi non solo all'evento stesso, che può beneficiare della visibilità e autorevolezza garantite da queste importanti location, ma anche al Comune stesso, che nei giorni del festival vede il proprio centro città riempirsi di visitatori, risultando vitale e pulsante e mostrandosi come la meta turistica e polo culturale che aspira a diventare anche per il resto dell'anno.

Dal punto di vista della programmazione delle attività del festival, cioè della selezione dei film in concorso, delle proiezioni ed eventi da organizzare, il direttore artistico propone un interessante concept che da sempre aiuta a formulare l'offerta artistico-culturale del BCT: gli organizzatori immaginano il festival come un telecomando o come un multisala, cioè si pongono l'obiettivo di definire un cartellone che possa mettere il pubblico nelle condizioni di scegliere liberamente e in qualsiasi momento quale canale guardare o a quale film assistere in una delle diverse sale a disposizione. In altre parole, ogni spettatore, in base alle proprie



preferenze personali, la propria formazione e cultura, potrà così scegliere ogni sera a quale evento prendere parte, dal film comico al drammatico, dall'incontro con attori popolari al convegno, dalla proiezione al concerto: "Ogni giorno e ogni sera [il festival] si sviluppa attraverso retrospettive, proiezioni cinematografiche, incontri e racconti, panel, celebrazioni, eventi teatrali, interviste, eventi musicali legati al cinema. Permette al pubblico, di qualsiasi estrazione culturale e di qualsiasi livello anagrafico di ritrovare, ogni giorno, l'evento cui assistere<sup>130</sup>". Seguendo tale modus operandi, l'organizzazione sostiene di aver potuto veicolare al pubblico un'offerta che fa della qualità e della varietà delle sue alternative il proprio punto di forza.

Per quanto riguarda gli eventi da inserire in cartellone e gli ospiti da invitare in una specifica edizione (aspetti che sono spesso interdipendenti), la decisione è presa in larga parte sulla base di due fattori: da un lato le relazioni che il festival ha con una serie di interlocutori (partner, sponsor, agenti, uffici stampa, operatori cinematografici e televisivi, ecc.) che possono coinvolgere un potenziale ospite, dall'altro il contributo che tale ospite ha dato al panorama audiovisivo per l'anno in cui si svolge l'edizione. A partire da queste premesse, il festival assicura ogni anno la presenza al festival di un gran numero di ospiti che, seguendo quel principio di varietà che il BCT mira costantemente ad assicurare, spaziano dal campo del cinema d'autore alla produzione popolare, dalla televisione al web: per la quinta edizione, ad esempio, il festival ha invitato Toni Servillo, Silvio Orlando, Pupi Avati, Stefano De Martino, Maccio Capatonda, Lillo Petrolò, Ezio Greggio, Bruno Barbieri, Alessandro Haber, The Jackal, Caterina Balivo, Elettra Lamborghini e altri ancora, un insieme di nomi che difficilmente altre manifestazioni cinematografiche riuscirebbero a conciliare. In tal senso, in sede di programmazione un'importanza fondamentale è rivestita dal capitale relazionale a disposizione del direttore artistico e dell'organizzazione: l'insieme delle conoscenze possedute e delle relazioni instaurate permette infatti di definire realisticamente quali opere ed ospiti è possibile convogliare nel festival. Nel complesso si può sostenere che, per distinguere la propria offerta da quella dei centinaia di festival cinematografici presenti in Italia, il BCT ha puntato

---

<sup>130</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

visibilmente sulla realizzazione di un evento spettacolare, che attrae grazie alla presenza di celebri ospiti nazionali e internazionali e alla realizzazione di eventi vari ed interessanti. Non c'è dubbio però che l'aspetto spettacolare non abbia un'importanza maggiore rispetto a quello che è lo scopo associativo, cioè la promozione dell'arte cinematografica e della cultura nelle sue diverse forme: tali obiettivi sono raggiunti anche tramite l'afflusso di pubblico e l'appeal mediatico che il festival riesce a generare tramite le altre iniziative inserite in programmazione, in modo da creare un circolo virtuoso che riesca a valorizzare entrambi gli aspetti su cui si basa l'offerta del BCT.

Il festival di Benevento ha carattere competitivo: ciò significa che il cuore della sua programmazione è costituito dal concorso tra film, la cui organizzazione necessita lo svolgimento di una serie di attività da parte di soggetti distinti. Fin dal termine dell'edizione precedente, l'organizzazione si mette innanzitutto al lavoro per la definizione dei regolamenti per i concorsi dell'edizione successiva. Nel corso delle cinque edizioni il festival ha proposto cinque categorie, ognuna con un apposito regolamento (facilmente reperibile sul sito internet del BCT), a cui corrispondono diverse tipologie di lavori audiovisivi<sup>131</sup>:

1. Sentieri: “Il concorso mette in competizione i lungometraggi, opere prime e seconde, che siano stati riconosciuti ‘film di interesse culturale’ dal [Ministero della Cultura] – Direzione Cinema. Le opere verranno scelte dalla giuria permanente del Festival Nazionale del Cinema e della Televisione – Città di Benevento e verranno proiettate in occasione della *Kermesse*. I premi assegnati saranno due: il premio Noce d'Oro – Sezione speciale Lungometraggi ‘Sentieri’ al Miglior Regista, e il premio Noce D'Oro – Sezione Speciale Lungometraggi ‘Sentieri’ al Miglior Film”.
2. Greatest Independent: “Il concorso mette in competizione i lungometraggi prodotti da case di produzione indipendenti, senza l'intervento delle majors. I film potranno anche essere autoprodotti dal regista o coprodotti da privati, da alcuni degli attori o da istituzioni locali (come le Film Commission). Le opere selezionate dalla giuria permanente del Festival Nazionale del Cinema

---

<sup>131</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/>, sezione “I CONCORSI” (link visitato in data 04/02/22)

e della Televisione – Città di Benevento, verranno proiettate in occasione della *Kermesse* e all'opera vincitrice verrà assegnato il Noce D'Oro – Sezione Speciale Lungometraggi 'Greatest Independent Film' al Miglior Film”.

3. Short Film: “Il Concorso ‘Spazio Short Film’ organizzato dal Festival Nazionale del Cinema e della Televisione – Città di Benevento si sviluppa in una sezione unica ed è destinato ai registi di cortometraggi che non abbiano ancora compiuto i 35 anni di età. I lavori devono avere la durata massima di 15 minuti. Non è previsto un tema specifico. Il Concorso consente infatti di esprimersi liberamente scegliendo il tema nella totale discrezionalità degli autori. Al lavoro vincitore verrà assegnato il premio Noce d'Oro – Spazio Short Film”. Il concorso si articola inoltre in due sottosezioni: Miglior cortometraggio, Miglior regia e Miglior attore protagonista.
4. Io Esisto: “Il Concorso ‘Spazio Short Film – sezione School Action’, dal titolo ‘Io Esisto’, organizzato dal Festival Nazionale del Cinema e della Televisione – Città di Benevento si sviluppa in una doppia sezione ed è destinato a tutte le scuole primarie e secondarie sul territorio nazionale. L'obiettivo del concorso è permettere di valorizzare il lavoro creativo, organizzativo e di collaborazione all'interno degli istituti scolastici in collaborazione con gli studenti più giovani e consentire a quest'ultimi di avvicinarsi al mondo della comunicazione e del cinema utilizzando la formula del cortometraggio”.
5. Inoltre, anche se non direttamente legato alla produzione di un lavoro audiovisivo compiuto, il festival prevede un ulteriore concorso dal titolo ‘Laboratorio format’: “Concorso destinato all'ideazione di un nuovo format o programma televisivo. Destinato ai giovani autori, o aspiranti tali, il concorso prevede la presentazione di un'idea originale di format tv. Il progetto dovrà essere composto da ‘paper format’ (descrizione cartacea del programma), una presentazione in power point e una descrizione video (teaser) della durata massima di 3 minuti. Il format vincitore verrà selezionato e presentato alle maggiori società di produzione televisive in

Italia durante la *Kermesse*. Le categorie di format a cui gli autori potranno fare riferimento sono: Reality show, Factual, Infotainment, Varietà, Talent show, Game show. Il concorso è destinato ai giovani con meno di 35 anni”.

Da quanto appena detto, risulta chiaro che la formula del concorso abbia raggiunto un certo grado di maturità nel tempo, essendo oggi in grado di fornire: “uno spazio di talenti e giovani, di registi affermati e studenti, distribuito nelle cinque sezioni competitive, espressione dei concorsi del Festival<sup>132</sup>”. Pubblicati i regolamenti, orientativamente tra i mesi di ottobre e marzo gli aspiranti partecipanti inviano al BCT i propri lavori, che al termine di questo periodo sono poi visionati da un’apposita giuria che decide se ammetterli o meno ai concorsi.

Terminate le selezioni, a partire dal mese di febbraio segue l’inserimento delle proiezioni dei film all’interno del programma complessivo di eventi che si svolgeranno durante l’arco della manifestazione, programma che da questo periodo in poi viene definito sempre più nel dettaglio mentre ci si avvicina alle settimane che precedono il festival.

Infine avviene la realizzazione del festival, con lo svolgimento degli eventi in programma e la proiezione delle opere selezionate (con accesso gratuito per tutte le edizioni svolte fino ad ora). Il carattere competitivo della *kermesse* beneventana implica che le opere in concorso siano nuovamente valutate dalla giuria sopraccitata, composta dai membri di un apposito comitato artistico e scientifico, figure di spicco del panorama cinematografico e televisivo italiano che presentano una certa rilevanza culturale ed autorevolezza:

- Antonio Frascadore, Direttore Artistico della *Kermesse*, giornalista professionista, autore televisivo e docente universitario di cinema e televisione.
- Nicola Giuliano, Direttore Onorario del Festival, fondatore della Indigo Film, produttore cinematografico di diversi successi, tra cui il premio Oscar “La grande bellezza”.
- Fulvio Lucisano, fondatore della Italian International Film, uno dei maggiori e più storici produttori cinematografici del nostro Paese.

---

<sup>132</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/il-festival/> (link visitato in data 01/02/22)

- Luciano Stella, fondatore della Mad Entertainment, produttore cinematografico, vincitore nel 2018 del David di Donatello come miglior produttore cinematografico della stagione.
- Massimo Cinque, capo progetto di numerosi programmi televisivi, autore televisivo, docente universitario di cinema e televisione e storico regista teatrale.

I lavori selezionati sono quindi valutati e infine la giuria prende decisioni mediante voto a maggioranza semplice. Al termine delle votazioni, per ogni categoria sono assegnati appositi premi, di seguito elencati:

1. Premio Noce d’Oro – Sezione Speciale Lungometraggi “Sentieri” al Miglior Regista e premio Noce D’Oro – Sezione Speciale Lungometraggi “Sentieri” al Miglior Film.
2. Premio Noce D’Oro – Sezione Speciale Lungometraggi “Greatest Independent Film” al Miglior Film.
3. Premio Noce d’Oro – “Spazio Short Film” al Miglior Cortometraggio, Premio Noce d’Oro – “Spazio Short Film” alla Miglior Regia, Premio Noce d’Oro – “Spazio Short Film” al Miglior Attore Protagonista.
4. Il premio BCT 10 (destinato agli studenti appartenenti alle scuole primarie) e il premio BCT 13 (destinato agli studenti appartenenti alle scuole secondarie di primo grado).
5. Il “Laboratorio format”, invece, non prevede l’assegnazione di un premio, ma il format vincitore viene presentato ad importanti società di produzione televisive in Italia durante la *kermesse*.

Nel corso della Manifestazione vengono inoltre assegnati diversi premi “Noce d’Oro” non appartenenti alle categorie competitive, con cui si riconoscono i meriti dei protagonisti del cinema e della televisione che, nel corso della loro carriera o dell'anno in corso, si sono distinti particolarmente. I premi, scelti sempre dalla giuria di esperti, vengono consegnati durante i cinque giorni di Festival ai diretti protagonisti.

Come abbiamo accennato, in contemporanea (nonché successivamente) alla fase di definizione del festival, in ogni edizione vanno inoltre eseguite diverse importanti

operazioni che sono strumentali rispetto alla riuscita del festival. Queste attività riguardano una miriade di aspetti: vanno dall'attività di negoziazione con i diversi interlocutori dell'organizzazione (gestione delle relazioni e stipula di contratti con fornitori, ospiti, partner, sponsor e istituzioni) alla gestione di aspetti interni all'organizzazione (quali amministrazione, contabilità, finanza e gestione delle risorse umane). Approfondiamo in particolare due campi di attività più rilevanti per lo specifico caso del BCT: quello della gestione economico-finanziaria e quello comunicativo-promozionale. La definizione del progetto implica innanzitutto una stima dei costi che l'organizzazione dovrà complessivamente sostenere per la sua realizzazione, da cui deriva la necessità di dar vita ad una successiva attività di reperimento di finanziamenti e altre risorse. Per queste attività si rimanda al paragrafo successivo, dedicato alla gestione economica del festival.

Per quanto riguarda invece la comunicazione e la promozione dell'evento, si potrebbe dire che esse hanno sempre rappresentato l'aspetto curato con maggiore attenzione dal BCT, che fin dalla prima edizione si è affidato ad uffici stampa di rilievo quali Parole & Dintorni (agenzia di comunicazione specializzata in uffici stampa e relazioni con i media nel settore dell'entertainment) e Fosforo Press (società di promozione di opere letterarie e cinematografiche, eventi, mostre e altre iniziative artistico-culturali). La scelta di puntare su tale aspetto è coerente con l'intento di realizzare un festival che già dagli inizi vuole presentarsi come un evento solido e di gran richiamo, che necessita quindi di investimenti consistenti in comunicazione che, si può giudicare a posteriori, hanno dato i risultati sperati. Ancora oggi, è raro per un festival così giovane ottenere una tale copertura mediatica, fattore che ha contribuito senza dubbio al successo del BCT.

I responsabili della comunicazione cambiano nella seconda edizione e di nuovo nella terza, ma l'obiettivo del festival resta in tutte le edizioni lo stesso: riuscire a coprire quasi la totalità dei maggiori mezzi di comunicazione. Oggi infatti l'ufficio stampa del BCT si avvale di ben tre responsabili sul piano della comunicazione (professionisti esterni all'organizzazione), ognuno dei quali possiede specifiche competenze professionali che gli permettono di curare aspetti diversi della comunicazione e dei rapporti con i media:

- Cristiana Zoni, responsabile di diversi mezzi di comunicazione di massa quali telegiornali e web.
- Rosa Esposito, responsabile della comunicazione nel settore degli eventi.
- Gianluca Tucciarone, responsabile della comunicazione su diversi media tradizionali e in particolare con la stampa.

Grazie al lavoro congiunto dei tre collaboratori, sul piano della comunicazione il festival ha una risonanza fondamentale attraverso la stampa, permettendo di veicolare informazioni e notizie inerenti al festival in diversi periodi dell'anno, quindi anche prima della conferenza stampa di presentazione della *kermesse* che viene realizzata in una doppia location: Roma (per la stampa nazionale) e Benevento (per la stampa regionale). Ad ogni edizione l'evento richiama infatti l'attenzione della stampa nazionale, che lo segue attraverso servizi, articoli, video, interviste, approfondimenti e analisi dei panel, delle proiezioni e degli incontri che avvengono nei giorni del festival. Entrando nello specifico, come emerge da una relazione sui risultati ottenuti nella quarta edizione<sup>133</sup>, il festival è seguito da un gran numero di giornali, telegiornali e siti d'informazione: Sky Tg24, Tg5, Studio Aperto, Tg3, Corriere della Sera, Repubblica, Il Messaggero, Tv Sorrisi e Canzoni, Avvenire, Ansa, AdnKronos, Tiscali, Leggo, Corriere dello Sport, IconMagazine, FanPage, BadTaste.it, QN, Il Resto del Carlino, La Nazione, Cinecittà News, Il Mattino, MoviePlayer e altri organi di informazione. Il festival ha ottenuto una certa copertura anche da parte di diversi organi di stampa europei e internazionali, in particolare grazie all'attenzione derivante dalla partecipazione di ospiti internazionali (autori, registi, attori) e delle opere in concorso all'interno del festival.

Per quanto riguarda la promozione dell'evento, il BCT ci lavora durante l'intero arco dell'anno, attuando la strategia promozionale secondo forme di marketing tradizionale: brochure, manifesti pubblicitari collocati in tutto il territorio regionale, promozione televisiva e radiofonica attraverso i propri partner, video promozionali, utilizzo del sito ufficiale del festival, nonché utilizzo dei social ufficiali della

---

<sup>133</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

manifestazione (in particolare Facebook ed Instagram) per aggiornare quotidianamente il pubblico sulle attività inerenti l'organizzazione della *kermesse*. Per quanto riguarda la copertura sul web, in particolare, è da sottolineare l'attenzione che il BCT riserva alle proprie pagine sui social media (gestite da una responsabile interna all'organizzazione): le pagine Facebook e Instagram del festival contano rispettivamente 17.743<sup>134</sup> e 4.324<sup>135</sup> followers, numeri non sempre facili da raggiungere per manifestazioni che realizzano la propria attività caratteristica (e quindi ricevono attenzione) per pochi giorni l'anno, ma in questo caso le pagine sono mantenute vitali e informative nell'arco dell'intero anno grazie ad una attività curata costantemente. Attraverso i social network, strumento diretto di comunicazione con gli spettatori, il festival aggiorna il pubblico secondo una apposita strategia comunicativa, utilizzando le piattaforme menzionate per informare circa gli ospiti, gli eventi, gli spettacoli, gli incontri, le proiezioni e le opere del festival e circa le novità cinematografiche e televisive, le nuove uscite, le news e le notizie legate al grande e piccolo schermo, facendo dei social ufficiali un fondamentale strumento informativo e permettendo quindi alle persone di seguire il festival non solo per l'evento in sé ma anche per tutto ciò che concerne le novità e gli aspetti legati al settore dell'audiovisivo. Abitualmente, durante l'anno, si contano quindi oltre 20.000 followers che quotidianamente seguono i canali ufficiali della *kermesse*, un numero che cresce esponenzialmente durante la settimana del festival arrivando a toccare le oltre 150mila visualizzazioni attive<sup>136</sup>. C'è da specificare, come sottolinea il direttore, che l'attività sui social è destinata prevalentemente ad un pubblico di appassionati, interessati a seguire l'attività del BCT anche nei periodi più distanti dalle giornate del festival. Ciò non impedisce però ai social media di fungere da utile strumento per aumentare la base di conoscenza attorno ai già citati progetti paralleli del BCT, una serie di iniziative di recente creazione che l'organizzazione sta sviluppando insieme alla *kermesse* estiva.

Sul piano nazionale la rilevanza e visibilità del festival sono amplificate, inoltre, dalla collaborazione con autorevoli partner che affiancano il festival (Nuovo Imaie,

---

<sup>134</sup> <https://www.facebook.com/beneventocinemaetelevisione/> (link visitato in data 05/02/22)

<sup>135</sup> [https://www.instagram.com/bct\\_beneventocinemaetv/?hl=it](https://www.instagram.com/bct_beneventocinemaetv/?hl=it) (link visitato in data 05/02/22)

<sup>136</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)



Vision, Discovery Italia e Sky, per citarne alcuni), i quali verranno approfonditi più avanti. Al di là della promozione dell'evento in sé, il Festival si impegna anche nella diffusione e circolazione delle opere presentate alla *kermesse*. Lo fa, anche in questo caso, attraverso i propri partner. Tutti i produttori e distributori che affiancano, in qualità di media partner, il BCT, hanno possibilità di visionare in anticipo le opere in concorso per valutarle e conoscere eventuali nuovi registi, attori/attrici e sceneggiatori emergenti, una vetrina fondamentale per i giovani che decidono di avvicinarsi al settore cinematografico con le proprie opere. Tutte le opere presentate al Festival vengono visionate da importanti produttori italiani (tra cui i già citati Nicola Giuliano, Fulvio e Federica Lucisano tra gli altri) che, in alcuni casi, durante le passate edizioni del Festival, sono poi entrati in contatto con gli autori più interessanti per lavorare a nuove sceneggiature e nuove proposte. Le opere presentate al Festival vengono collocate nel circuito dei cinema regionali e proiettate, attraverso il circuito Stella Film (di proprietà della Lucisano Media Group, che possiede diverse sale cinematografiche in Campania quali Happy Maxicinema, Multicinema Modernissimo e Big Maxicinema) in alcuni tra i maggiori multisala campani (a Napoli, Marcianise, Salerno, Caserta e Benevento) offrendo loro, gratuitamente, visibilità sul grande schermo. Una visibilità (nel primo caso di carattere professionale attraverso il contatto e l'incontro con produttori e distributori, nel secondo caso di carattere distributivo) che viene garantita quindi prima in via diretta e poi in via indiretta dal BCT<sup>137</sup>.

Infine, alla conclusione del festival lo staff organizzativo si riunisce per una sessione di brainstorming: questa riunione offre l'occasione per analizzare i risultati dell'edizione appena conclusa, evidenziare i punti di forza e di debolezza riscontrati e in generale offrire spunti e considerazioni, un'attività che in altre parole costituisce il principale strumento di valutazione del festival, a partire dal quale si avviano processi di miglioramento della gestione e dell'offerta del BCT. Concludendo il paragrafo sulla gestione del festival, va osservato che le ridotte dimensioni dell'organizzazione implicano che buona parte del lavoro svolto non faccia uso di procedure e documentazioni particolarmente dettagliate, per cui la pianificazione e gestione del festival si svolge attraverso modalità relativamente

---

<sup>137</sup> *Ibidem.*

informali, ma, al tempo stesso, l'efficienza del BCT non è intaccata da ciò, grazie all'esperienza e alla capacità dello staff del festival di lavorare come team.

### **3.4 Relazioni e contesto del BCT Festival**

Nessuna organizzazione di produzione culturale può operare senza interagire con il contesto più ampio in cui si trova immersa. Ciò significa che il lavoro organizzativo del festival implica necessariamente una continua attività di interazione, negoziazione e coinvolgimento di diversi *stakeholders* che possono essere sia appartenenti al suo ambiente competitivo sia al più ampio contesto geopolitico, sociale e culturale. Andiamo ora ad esaminare i rapporti che intercorrono tra il BCT e i suoi principali *stakeholders*.

In primo luogo, va osservato che il BCT è particolarmente abile nel curare il dialogo con le istituzioni. Oggi il festival è infatti supportato e realizzato grazie al contributo e alla presenza di alcune tra le maggiori istituzioni pubbliche italiane operanti nel settore della cultura, come il Ministero della Cultura - Direzione Cinema e audiovisivo, la Regione Campania, l'Istituto Luce<sup>138</sup> e Nuovo Imaie<sup>139</sup>. Il festival riesce ogni anno ad attrarre sostegni pubblici notevoli e, per quanto possa sembrare scontato, ciò è dovuto al fatto che, come il direttore stesso afferma, la cura del rapporto con le istituzioni (funzione che rientra tra le sue responsabilità) è un'attività fondamentale tra quelle svolte dal BCT. Esaminando i “Contributi destinati ad attività ed iniziative di promozione cinematografica e audiovisiva” nel 2021 da parte della Direzione Generale Cinema e audiovisivo del Ministero della Cultura<sup>140</sup>, si può osservare che il festival ha ricevuto finanziamenti per un ammontare significativo, che è cresciuto gradualmente nel tempo rispetto alle prime

---

<sup>138</sup> “Istituto Luce-Cinecittà è la società pubblica che opera come braccio operativo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, e una delle principali realtà del settore cinematografico, con una varietà di impegni e attività che si traducono nella più ampia missione di sostegno alla cinematografia e all'audiovisivo italiani.” Fonte: <https://www.archiviolute.com/chi-siamo/> (link visitato in data 07/02/22)

<sup>139</sup> “NUOVOIMAIE, Nuovo Istituto Mutualistico Artisti Interpreti Esecutori, è una collecting nata nel 2010. Fondata e gestita da artisti, si occupa della tutela dei diritti connessi dovuti allo sfruttamento di opere audiovisive e musicali che vengono trasmesse via radio, tv, web, esercizi pubblici. Intermedia i diritti che spettano agli Artisti Interpreti Esecutori, come attori, doppiatori, cantanti, musicisti, direttori d'orchestra e di coro.” Fonte: <https://www.nuovoimaie.it/chi-siamo/> (link visitato in data 07/02/22)

<sup>140</sup> <http://www.cinema.beniculturali.it/Notizie/5645/93/avviso-agli-utenti-contributi-ad-attivita-ed-iniziativa-di-promozione-cinematografica-e-audiovisiva-%E2%80%93-anno-2021/> (link visitato in data 07/02/22)

edizioni. Lo stesso ammontare è ottenuto dal festival tramite i “Contributi per attività di promozione e diffusione della cultura cinematografica” nel 2021 da parte della Regione Campania<sup>141</sup>, un contributo che rappresenta inoltre in questo caso non solo il massimo dei finanziamenti attribuibili dalla Regione ad un singolo festival cinematografico, ma una cifra che è rimasta simile a quella sempre ottenuta negli anni a partire dalla nascita del festival, dimostrando l’attenzione data dal BCT al dialogo istituzionale e all’attività di reperimento dei finanziamenti fin dai suoi esordi<sup>142</sup>.

Sul piano locale il BCT riceve il patrocinio del Comune di Benevento e della Provincia di Benevento, che però non contribuiscono economicamente alla realizzazione del festival, mentre in passato ha potuto contare anche sui contributi forniti dalla Camera di Commercio di Benevento. Dal punto di vista culturale, il festival collabora poi con l’Università degli Studi del Sannio per la realizzazione di eventi rientranti nell’ambito del progetto "Unisannio Cultura" (iniziativa volta allo sviluppo sociale, economico e culturale del Sannio ed altre aree in Campania)<sup>143</sup> e con il Women in Film, Television & Media (WIFTMI), associazione no-profit che ha l’obiettivo di promuovere la parità di genere e combattere i pregiudizi di genere nell’industria dell’audiovisivo e dei media<sup>144</sup>. L’Università collabora inoltre con l’organizzazione relativamente alle attività di formazione del BCT Academy, sulla quale si ritornerà.

È curioso che un’iniziativa come il BCT riceva, come uniche forme di sostegno da parte del Comune di Benevento, il patrocinio morale e la concessione relativa all’uso degli spazi della città citati in precedenza. Soprattutto nelle prime edizioni, secondo il direttore, un supporto più attivo da parte del Comune avrebbe potuto aiutare un’iniziativa che, a differenza di oggi, non era collaudata al punto da avere sicurezze riguardo il futuro. Eppure, se in passato la parziale assenza del Comune poteva essere fonte di preoccupazione, secondo il direttore oggi non è più così: il festival si è assicurato un ruolo come attività culturale di rilievo nell’area del Sannio

---

<sup>141</sup> <https://fcr.it/piano-cinema-20-21-sezione-2-e-sezione-3/> (link visitato in data 07/02/22)

<sup>142</sup> Per dettagli sull’ammontare dei contributi ottenuti dal festival, si riamanda al prossimo paragrafo, sulla gestione economica della quinta edizione del BCT.

<sup>143</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

<sup>144</sup> <https://wiftmitalia.it/chi-siamo/> (link visitato in data 07/02/22)

e può attualmente contare su partnership solide e una buona notorietà. L'interazione con le istituzioni può essere un'attività gravosa e fatta di difficili compromessi, per cui il non dover dipendere strettamente dalle istituzioni locali significa da un certo punto di vista avere minori vincoli.

La stabilità del BCT è dovuta in gran parte alla sua larga rete di partnership, che conta alcuni tra i più noti operatori dell'industria audiovisiva a livello nazionale ed internazionale. Il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione è infatti realizzato con la collaborazione e partecipazione di Sky Italia, Sky Atlantic, Rai, Rai Radio 2, Rai Movie, Rai Premium, Discovery Italia, Universal, Vision Distribution, Cattleya, Italian International Film, Indigo Film, Taodue Film, National Geographic, Fox, Chili, The Hot Corn, Endemol Shine Italy e Radio Company. Rispetto alla collaborazione in tema di media partnership, più precisamente il festival lavora con queste organizzazioni per raggiungere diverse finalità<sup>145</sup>: con Sky Italia per la presentazione in anteprima nazionale di nuove serie televisive, nuovi progetti, celebrazioni e incontri; con numerose società di produzione e distribuzione (Cattleya, Indigo Film, Italian International Film, Vision Distribution e Universal) per la presentazione di diversi nuovi film e anteprime nazionali; con Rai per la presentazione di nuovi progetti nel campo della serialità; con Discovery Italia, Chili, Fox e National Geographic per la presentazione di nuovi progetti legati al piccolo schermo. Il BCT annovera inoltre una serie di partner anche a livello locale e operanti in diversi settori (grafica, design, consulenze, allestimenti, ecc.), con cui collabora anche per la realizzazione del festival stesso: Aesse Grafica, Digitallsolutions, Polilop, Gallocaprone, Way Out Travel e Allestimenti Servodio.

Il festival, quindi, collabora tutto l'anno con i propri partner per contribuire, tramite diverse iniziative ed attività, alla promozione della cultura cinematografica e televisiva. L'attività dedicata alla gestione e allo sviluppo della rete partenariale del festival è oggetto di una continua attenzione, che permette al BCT sia di mantenere e migliorare le partnership abituali, sia di stringerne di nuove. In questo senso, le partnership più durature e stabili sono quelle con le già citate Indigo Film, Italian International Film e Discovery Italia. Tra i più recenti, dal 2021 il festival annovera

---

<sup>145</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/partner-sponsor/> (link visitato in data 08/02/22)

tra i propri partner anche Nuovo Imaie, che contribuisce alla promozione della *kermesse* attraverso attività legate alla tematica della tutela degli artisti nell'ambito cinematografico<sup>146</sup>.

In secondo luogo, il BCT presenta anche un gran numero di sponsor che contribuiscono in maniera diretta alla realizzazione del festival. Tra i main sponsor, anch'essi operanti in diversi settori (illuminazione pubblica, istituti di credito e risparmio, ICT, hair styling e make-up, ristorazione, trasporti e fornitura di gas ed energia), figurano: Artistica, Banca Popolare Pugliese, Contrader, Celebrity Events, Framesi, 4Dcolor, Caffè Incas, Open&Eat, Trenitalia (vettore ufficiale del festival) e Miwa Energia. Tra gli altri sponsor locali figurano, tra le altre cose, ristoranti, alberghi e servizi noleggio auto utilizzati durante il festival: Assicurazioni Palumbo, Agenzia Immobiliare Centro, Ischia Prenota, E-Pay 24, E-Pay Solution, E-Mobile 24, Erbagil, Pacelli Arredamenti, Iperbriko, CS-Consulting Group, Girolamo Gioielli, Girolamo Home, Il Riposo di Snoopy, Isidoro Nazzaro, Nuova Iesce Trasporti, DR Automobiles, Grand Hotel Il Molino, Ristorante Roseto all'Arco e Samacam Tecnologie.

Il BCT riesce quindi a convogliare sponsor che operano sia a livello locale che nazionale, con numerose organizzazioni coinvolte in vario modo nella realizzazione del festival che possono essere sia strettamente connesse con il territorio sia operanti in un contesto più ampio. Occasionalmente il festival ha collaborato con altre organizzazioni non legate in maniera duratura alla manifestazione: ad esempio, nell'ultima edizione il BCT ha lavorato per fini solidaristici con Save The Children, i cui volontari hanno raccolto donazioni in prossimità delle location in cui si è svolto il festival<sup>147</sup>.

Da quanto abbiamo detto fino ad ora, possiamo sostenere che il BCT copre un ruolo importante anche all'interno della filiera della produzione audiovisiva. Il festival riesce pienamente ad assolvere alla sua funzione di intermediario e facilitatore all'interno dei settori cinematografico e televisivo, in particolare secondo due modalità: innanzitutto dando una fondamentale possibilità ad artisti e autori emergenti di entrare in contatto con produttori e distributori partner del festival e

---

<sup>146</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

<sup>147</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/2021/05/26/save-the-children-per-il-bct-festival-2021/> (link visitato in data 01/02/22)

altri professionisti presenti alla manifestazione per stringere conoscenze professionali e accordi commerciali; in secondo luogo, presentando film ed prodotti televisivi al pubblico (spesso anche in anteprima), aumentando la visibilità di questi lavori e dando al tempo stesso al pubblico la possibilità di scoprire nuove opere ed interagire con i professionisti e i talenti del settore al fine del proprio arricchimento culturale.

Al di là di questi ruoli più tradizionali, abbiamo già sottolineato come diversi festival stiano (ormai da qualche anno) iniziando a giocare un ruolo più attivo all'interno dell'industria audiovisiva. Anche in questo caso, il BCT è abile nel cogliere questo tipo di opportunità, che sfrutta attraverso i suoi numerosi media partner e attraverso i suoi progetti collaterali, oggetto d'attenzione dell'ultimo paragrafo del presente capitolo.

Per quanto riguarda i rapporti con il suo ambiente competitivo, il festival non mira a concorrere con i maggiori festival del Paese (da cui per altro differisce sia per importanza storica che per dimensioni), ma si propone piuttosto di raggiungere obiettivi realistici e al tempo stesso ambiziosi, presentando un'iniziativa che si distingue dalle altre fin dalla prima edizione per l'originalità della sua proposta e che permette al BCT di dedicare un'attenzione relativamente scarsa ad altri eventi festivalieri in Campania, in particolare perché le manifestazioni che potrebbero competere con la *kermesse* beneventana (almeno in quanto a dimensioni, meno per quanto riguarda la specifica offerta culturale) non sono geograficamente così vicine da poter creare una vera concorrenza. Senza dubbio, nel parlare di festival cinematografici di questa regione, non si può però ignorare l'importanza rivestita dal Giffoni Film Festival, temporalmente oltre che spazialmente vicino al BCT. In merito ai rapporti tra i due, qualche anno fa il direttore artistico del Festival di Benevento ha dichiarato: "I due festival hanno natura, percorsi e obiettivi diversi. Il Giffoni ha 48 anni di vita, noi soltanto 2. Ciononostante il direttore Gubitosi, generalmente poco incline a stringere collaborazioni, ha trovato affinità con il nostro progetto iniziando fin dallo scorso anno una felice e solida partnership, al punto che il BCT indicherà alcuni ragazzi come componenti delle giurie del

Giffoni”<sup>148</sup>. Tuttora i rapporti tra i due festival sono collaborativi, come testimoniato dal fatto che dei rappresentanti delle *kermesse* hanno partecipato ad incontri ed occasioni celebrative in cui si sono scambiati parole di stima<sup>149</sup>. Per il resto, le due manifestazioni intrattengono un dialogo occasionale: il BCT si confronta con il festival di Giffoni nel corso della stagione rispetto a diverse e svariate tematiche, in particolare relativamente alla data della manifestazione in modo che non si creino contrasti.

È importante anche indagare il pubblico del BCT e il modo in cui l’organizzazione segmenta e raggiunge il suo pubblico target. L’obiettivo del festival, fin dalla prima edizione, è stato quello di offrire un evento accessibile e gratuito, un atteggiamento che, insieme alla varietà offerta dalla sua programmazione, gli ha permesso di ottenere un notevole appeal. “Dal 2017 al 2019 il Festival ha registrato la presenza, in termini di spettatori, di oltre 300mila persone in 3 anni”<sup>150</sup>, partecipazione che ha visto purtroppo una drastica riduzione negli ultimi due anni a causa della pandemia Covid-19. Si stima quindi ogni anno una partecipazione media che si aggira attorno alle 75.000 persone, in buona parte non residenti (da quanto emerge dalle indagini eseguite dal festival dopo ogni edizione<sup>151</sup>): nonostante la mancanza di informazioni precise a riguardo, il festival dichiara di registrare ad ogni edizione la presenza di un pubblico proveniente da tutto il Paese e da diversi luoghi europei<sup>152</sup>. In termini di mobilità e accessibilità, l’amministrazione del festival collabora con agenzie di viaggio, che vengono appositamente consultate così da fornire indicazioni a chiunque contatti il festival per ricevere delucidazioni su come raggiungere la città o i luoghi in cui si svolge la manifestazione. Nello svolgimento di questa attività l’amministrazione ha fornito, negli scorsi anni, informazioni ad un pubblico proveniente dal nord al sud Italia, nonché da città europee come Praga, Londra e Dublino.

---

<sup>148</sup> <https://www.paroleacolori.com/benevento-cinema-e-televisione-presentato-seconda-edizione/> (link visitato in data 01/02/22)

<sup>149</sup> [https://www.ilmattino.it/spettacoli/cinema/giffoni\\_day\\_successo\\_regioni\\_italiane-6044490.html](https://www.ilmattino.it/spettacoli/cinema/giffoni_day_successo_regioni_italiane-6044490.html) (link visitato in data 13/02/22).

<sup>150</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/il-festival/> (link visitato in data 17/12/21)

<sup>151</sup> Purtroppo, tali indagini interne al festival, eseguite in via telefonica presso strutture alberghiere e di ristorazione della città per sondare l’afflusso di turisti durante i giorni della manifestazione, non sono più reperibili, da cui deriva l’impossibilità di riportare con precisione i dati relativi alla composizione e la provenienza del pubblico.

<sup>152</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

Data la natura della sua offerta, che mira ad offrire proiezioni ed eventi di natura molto diversa così da garantire a qualsiasi fascia e tipo di spettatori un'esperienza adatta alle proprie preferenze, il BCT si rivolge a target di pubblico misti, che per ogni giornata del festival hanno un'ampia facoltà di scelta tra le proposte della *kermesse*. La partecipazione del pubblico alla manifestazione è quindi altrettanto varia e può andare dalla partecipazione ad una o poche proiezioni ad un coinvolgimento maggiore, che comprende la partecipazione a diverse proiezioni ed iniziative. Ad ogni modo, l'offerta del BCT è pensata in modo da offrire alternative a target diversi anche in contemporanea, con eventi e proiezioni che si svolgono in location diverse nella stessa sera, rendendo impossibile per uno spettatore cogliere nella sua interezza l'offerta del festival, ma d'altro canto questa è una caratteristica propria di moltissimi festival, che sono costretti a condensare la propria proposta in un numero limitato di giornate.

Per quanto riguarda nello specifico l'offerta rivolta al pubblico, il festival propone infatti diverse attività, legate al cinema e alla televisione, che comprendono: “incontri con i protagonisti, proiezione in anteprima di film e serie televisive, proiezioni di opere in concorso e fuori concorso, masterclass, dibattiti, concerti, spettacoli teatrali e appuntamenti con operatori e addetti ai lavori. [L'offerta riguarda quindi] Cinema e tv, dalla generalista alla serialità, che si confermano i punti nevralgici della *Kermesse* che intercetta in maniera trasversale generazioni diverse, coinvolte in incontri con i protagonisti che raccontano e rappresentano la storia del piccolo e grande schermo. La natura variegata della Manifestazione permette, di fatto, di intercettare qualunque categoria di pubblico, sia dal punto di vista anagrafico che culturale, spaziando dai grandi autori al cinema popolare, dalle serie tv al piccolo schermo generalista, dal cinema tradizionale ai grandi ospiti internazionali fino alle serie televisive a cui il Festival dedica totale attenzione e spazio<sup>153</sup>”. Per il resto dell'anno l'interazione con il pubblico è curata in larga parte tramite comunicazione web e in particolare sulle pagine di social network del BCT, che, come abbiamo già avuto modo di osservare, sono in continuo aggiornamento e forniscono al pubblico qualsiasi informazione utile sul festival, nonché notizie sul mondo dello spettacolo e dell'audiovisivo.

---

<sup>153</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/il-festival/> (link visitato in data 01/02/22)



In conclusione, vanno esaminati i rapporti che il BCT intrattiene con il contesto territoriale in cui si trova ad operare, cioè nello specifico la città di Benevento e la sua provincia. Già in passato il direttore ha avuto modo di chiarire che l'Associazione VisivaMente non ha mai preso in considerazione l'idea di spostare la *kermesse* altrove: il festival è pensato per essere realizzato a Benevento, e trova nell'atmosfera, nella storia e nella cultura del capoluogo sannita le sue radici inestricabili. Da ciò deriva che l'organizzazione ha puntato molto sulla promozione del suo territorio e trova in questa attività uno dei suoi punti d'eccellenza. Per quanto abbiamo detto finora, va da sé che il BCT rappresenta il primo ed unico evento organizzato nella città di Benevento dedicato al cinema. Ha, di conseguenza, una importanza fondamentale per questo territorio: il BCT offre un'occasione a tutti gli appassionati del mondo audiovisivo nell'area di poter partecipare ad un evento ad esso dedicato senza dover cercare altrove, permettendo alla città e alla provincia di poter vivere la promozione della cultura cinematografica.

Il festival opera in una città caratterizzata da uno scarso afflusso turistico e da una difficoltà nel valorizzare e promuovere la sua storia e la sua cultura, aspetti sotto i quali il festival rappresenta un'occasione unica: "Benevento negli ultimi anni non ha saputo, sotto l'aspetto economico e turistico, fare scelte lungimiranti, capaci di rendere la cultura motore di sviluppo del Paese e, quindi, del luogo in cui si vive e si opera. Da questo punto di vista, da 5 anni a questa parte, il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione rappresenta [uno tra i più importanti eventi culturali] dell'intera provincia (non solo della città) capace di determinare, oggettivamente, attenzione dal punto di vista culturale, sociale, economico, mediatico e turistico sull'intero territorio. Attraverso il festival e grazie a quest'ultimo la città di Benevento e l'intero territorio, godono, per almeno un mese, dell'attenzione di tutta la stampa nazionale e in alcuni casi internazionale. Una attenzione legata alla *Kermesse* ma che, di fatto, si ripercuote su tutti gli aspetti e i luoghi della città e della provincia, valorizzandone le caratteristiche, le specialità, le potenzialità, i simboli, i luoghi e i monumenti insieme alla loro storia. [Raramente], dal punto di vista culturale, Benevento e il territorio ritrovano visibilità dal punto di vista comunicativo e mediatico in modalità massiccia ed evidente come nel caso del Festival. Alla valorizzazione del territorio e del luogo dal punto di vista

comunicativo si aggiunge l'aspetto turistico. Durante la settimana del Festival e nei giorni precedenti e per i giorni successivi il capoluogo sannita e la provincia registrano un flusso turistico importantissimo. Durante la settimana del Festival tutti gli hotel della città sono pieni. L'ufficio amministrativo del Festival, a solo scopo informativo, ogni anno realizza una attività di ricerca di tre settimane (la settimana del Festival, la settimana precedente e la settimana successiva) per verificare la disponibilità degli hotel, dei B&B e degli alberghi della città per verificarne eventuale disponibilità per questioni meramente statistiche. Nella settimana della *Kermesse* nessun hotel ha stanze disponibili. Nelle altre due settimane (prima e dopo il BCT) gli hotel e le altre strutture hanno tantissime stanze disponibili. Discorso analogo per le prenotazioni, non solo nelle strutture ricettive, anche nei ristoranti della città. [...] Nell'ottica di valorizzare luoghi e spazi della città, il Festival si sviluppa ogni anno nel centro storico di Benevento, utilizzando i principali luoghi attrattivi del capoluogo, da Piazza Santa Sofia, Patrimonio Unesco, alla centralissima Piazza Roma, dall'Arco del Sacramento, posto tra antiche rovine romane all'Hortus Conclusus, struttura disegnata dal Maestro Mimmo Paladino, fino al meraviglioso Teatro Romano. Lo svolgimento degli eventi della *Kermesse* in luoghi storici e di rilievo come quelli succitati permette da un lato di vivere la magia del cinema sotto le stelle e immersi nella storia, dall'altro di apprezzarne, tra luci e immagini, il valore e lo splendore di location durante l'anno nell'ombra<sup>154</sup>.

In sintesi, la decisione del festival di occupare l'intero centro storico di Benevento rappresenta una volontà completamente diversa da quella di molti altri festival ed eventi che hanno luogo in città dall'appeal turistico o artistico-culturale: infatti, mentre in questi ultimi casi le manifestazioni cercano di garantirsi l'afflusso di pubblico sfruttando l'attrattività turistica del territorio in cui si svolgono (anche in questo caso, molto spesso, approfittando della stagione turistica), il BCT si fa esso stesso motore e catalizzatore dell'economia e del turismo sul territorio, incorporando tra i suoi obiettivi quello di valorizzare la città di Benevento, animandola nelle giornate della *kermesse* e al tempo stesso sfruttandone un fascino spesso trascurato.

---

<sup>154</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

Inoltre, l'afflusso di pubblico prodotto dal festival ha determinato la volontà del BCT di generare, da qualche anno a questa parte, accordi che permettano di migliorare la mobilità e l'accessibilità al festival. A questo scopo, il festival ha infatti siglato partnership e sponsorizzazioni con aziende alberghiere e di ristorazione e con operatori turistici della città e della provincia, ai quali può affidarsi per garantire al pubblico un'esperienza più agevole rispetto alla partecipazione al festival. Tra queste, una delle partnership più importanti è quella stretta con Trenitalia, oggi vettore ufficiale del festival, che durante la settimana del BCT, offre corse aggiuntive per raggiungere Benevento, in modo da permettere al pubblico di partecipare al festival con maggiore facilità. Tali accordi sono per il BCT un importante risultato che rende l'idea del valore della *kermesse* e dell'enorme ricaduta culturale, turistica ed economica che essa ha sul territorio<sup>155</sup>.

### **3.5 Gestione economica del BCT Festival**

La gestione degli aspetti economici della manifestazione rappresenta una delle maggiori difficoltà per gli organizzatori di qualsiasi festival<sup>156</sup>. Nella maggior parte dei casi, ciò deriva dalla natura non profit delle organizzazioni che di norma gestiscono queste manifestazioni: la loro finalità di promozione culturale prevale sulla ricerca del profitto, che al più può essere visto come strumentale rispetto al raggiungimento del fine ultimo. Ciò significa che per queste manifestazioni è difficile reperire finanziamenti da privati, scoraggiati dalle scarse possibilità di ottenere ricavi, ma che possono essere persuasi a trarre altri tipi di guadagno dalla collaborazione con i festival. Per lo più, nonostante l'ormai diffusa nozione che i finanziamenti pubblici per la cultura si siano ridotti drasticamente negli ultimi anni, i festival fanno comunque affidamento sul supporto istituzionale. Da ciò deriva la necessità dei festival di porre grande cura nelle attività volte a reperire finanziamenti pubblici e privati, una necessità a cui bisogna rispondere imparando a dialogare con le istituzioni e altri potenziali sostenitori.

Ad ogni modo, che ci sia o meno scopo di lucro, va ricordato che la gestione delle organizzazioni artistico-culturali è ispirata comunque a principi di economicità e

---

<sup>155</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

<sup>156</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.47

rendicontazione, che permettono di assicurare l'equilibrio economico-finanziario di tali enti. Ogni istituzione responsabile per la gestione di un film festival deve quindi imparare ad affrontare le sfide poste da quest'area di gestione. Con riferimento alla gestione di una specifica edizione di un festival, qualsiasi progetto temporaneo organizzato e gestito secondo principi di management necessita di una stima preventiva della dinamica reddituale attesa dell'iniziativa. A tale scopo, uno dei documenti più utili di cui i festival possono fare uso è il budget di progetto (o bilancio di previsione), strumento di programmazione e controllo della gestione economica dell'evento che aiuta a gestire la programmazione nel breve termine in accordo con la pianificazione finanziaria di lungo periodo. Il budget contiene una stima, realizzata a preventivo, di quelle che prevedibilmente saranno le entrate e le uscite di una specifica edizione del festival, presentando quindi una serie di voci che, al termine dell'evento, possono essere confrontate con i risultati ottenuti a consuntivo così da attivare processi di crescita e miglioramento, che si traducono in soluzioni da implementare in eventuali progetti futuri.

Esploriamo quindi la dimensione economica della manifestazione andando ad osservare l'andamento dei ricavi e dei costi alla quinta e più recente edizione del BCT, svoltasi nel 2021, così da avere un'idea di come il festival affronta questo specifico aspetto gestionale. Il documento previsionale utilizzato dal BCT presenta una suddivisione in piano dei costi e piano dei finanziamenti, che rappresentano rispettivamente la ripartizione dei costi totali che si prevede di sostenere e la composizione dei finanziamenti volti a coprirli. Diversi sono i fattori su cui ci si può basare per la stesura del preventivo<sup>157</sup>: l'esperienza tratta da eventi precedenti o simili, l'andamento generale del settore e le previsioni sul suo futuro, le spese che ci si aspetta ragionevolmente di sostenere in base alle risorse reperibili, il tipo di finanziamenti di cui si fa uso per organizzare l'evento. Nel caso del BCT Festival (anche in base all'esperienza acquisita nelle edizioni precedenti), si sintetizzano in via generale le principali voci di ricavo e di costo come segue:

---

<sup>157</sup> Goldblatt J.J. (2002). *Special events: Twenty-first century global event management*. Wiley. p.121.

- Per le entrate: contributo enti pubblici (Ministero della Cultura, Regione Campania, Istituto Luce, Università degli Studi del Sannio) e contributo sponsor privati.
- Per le uscite: spese di gestione generali (comprehensive di quelle per il personale interno), spese per personale esterno (artistico e tecnico), spese per logistica e allestimenti, spese per ospitalità e missioni del direttore artistico, spese amministrative (per la SIAE) e spese di comunicazione (per ufficio stampa e pubblicità).

Queste voci naturalmente rappresentano solo in maniera semplificata un numero insieme di elementi che contribuiscono a definire il risultato della manifestazione, elementi che possono avere un impatto maggiore o minore (o essere del tutto assenti) in diversi festival, dato che le caratteristiche dell'evento e le soluzioni adottate influenzano in maniera significativa le variabili relative a costi e ricavi.

Il budget preventivo del BCT presenta una stima dei costi che si allontana di poco da quelli effettivamente sostenuti e risulta inoltre in perdita perché, al momento della sua stesura, non erano stati ancora erogati i finanziamenti pubblici, sul quale il BCT fa largo affidamento. Nonostante ciò, il festival ha previsto spese per un ammontare pari ad approssimativamente 225.000€, sulla base della fiducia nella propria capacità di ottenere tali risorse: per 4 anni consecutivi il festival ha infatti ricevuto il massimo dei finanziamenti destinati dalla Regione Campania ad iniziative di promozione cinematografica e lo stesso ammontare è stato ottenuto anche dalla Direzione Cinema e audiovisivo del Ministero della Cultura, mentre, come abbiamo già osservato, il Comune non concede finanziamenti al festival. Ricordiamo poi che il BCT Festival offre al pubblico l'ingresso gratuito alla manifestazione e non gestisce attività commerciali durante i giorni del festival, per cui la copertura dei costi è affidata completamente ai finanziamenti pubblici e privati che l'organizzazione riesce ad ottenere. La capacità del festival di rivolgersi ad un pubblico vasto ed eterogeneo concede inoltre alla manifestazione la possibilità di ottenere anche finanziamenti da sponsor privati, che anche in questo caso sono solo stimati perché non ancora ottenuti integralmente.

In definitiva, dal rendiconto consuntivo del BCT per la quinta edizione emergono i seguenti risultati:

FINANZIAMENTI	
Ministero della Cultura	70.000€
Regione Campania	70.000€
Istituto Luce	20.000€
Università degli Studi del Sannio	10.000€
Sponsor	50.000€
<b>TOTALE FINANZIAMENTI</b>	<b>220.000€</b>
COSTI	
Spese di gestione	45.000€
Spese personale artistico	20.000€
Spese personale tecnico	15.000€
Spese per logistica e allestimenti	75.000€
Spese missioni e ospitalità	35.000€
Spese amministrative	10.000€
Spese di comunicazione	20.000€
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>220.000€</b>

Va sottolineato in primo luogo la differenza che la voce “Spese di gestione” presenta nel confronto tra preventivo e consuntivo. In mancanza di informazioni precise riguardo le diverse voci di costo, a preventivo si è preferito allocare un ammontare significativo dei costi nelle spese di gestione generali, voce che è la più difficile da ricostruire nel dettaglio e che è destinata a contenere qualsiasi spesa che l’organizzazione deve sostenere e che non è collocabile in altre categorie. Di conseguenza, a consuntivo i costi sono stati ridistribuiti all’interno delle altre voci: ne consegue una spesa maggiore del previsto in tutte le categorie, andando da un lieve aumento in alcuni casi, come per il personale artistico e tecnico, ad uno decisamente più considerevole in altri, in particolare per ospitalità e comunicazione; voci, queste ultime, che rappresentano senza dubbio quelle su cui più incide la volontà del BCT di dare richiamo e rilievo al festival sul piano, appunto, degli ospiti e della comunicazione. Come anticipato, i finanziamenti pubblici e le sponsorizzazioni private sono infine rilevate a consuntivo e permettono, in definitiva, di chiudere la quinta edizione del BCT Festival in pareggio.

I dati appena illustrati ci forniscono anche un'occasione per porre alcune riflessioni: sulla base di un già citato studio realizzato su undici festival cinematografici italiani<sup>158</sup> (caratterizzati da dimensioni e offerte culturali diversi tra loro) possiamo trarre alcune conclusioni relativamente ai risultati della gestione economica della manifestazione da parte del BCT rispetto alla media dei festival. A tale scopo evidenziamo e confrontiamo alcune proporzioni:

- In merito alle entrate, nel BCT festival il contributo degli enti pubblici ammonta al 77% del totale, a fronte di un contributo da parte degli sponsor privati del 23%. Dai dati che emergono dallo studio, la media dei festival presenta invece da entrate composte al 69% da finanziamenti pubblici e al 20% da finanziamenti privati (con il restante 11% rappresentato da incassi dei biglietti, merchandising, eventi correlati e altro). In questo senso, il BCT sembra avere un'attitudine migliore della media nel reperire finanziamenti pubblici, mentre si trova in linea con la media (o, al più, leggermente al di sopra di essa) in merito alla sua capacità di attrarre sponsorizzazioni.
- Per quanto riguarda le uscite, esse presentano la seguente composizione rispetto al totale: spese di gestione generali e per il personale interno pari al 20%, spese per il personale esterno pari al 16%, spese per logistica e allestimenti pari al 34%, spese per missioni e ospitalità pari al 16%, spese amministrative pari al 5%, spese di comunicazione pari al 9%. Da questo punto di vista, lo studio presenta una suddivisione delle voci di spesa alquanto differente rispetto a quella adottata dal BCT, rendendo difficile un confronto diretto. Per le voci che possono essere confrontate direttamente, si nota un'incidenza maggiore della media all'interno del BCT delle spese per logistica e allestimenti (34% del totale rispetto ad una media del 21%), che dipende probabilmente dalla collocazione del festival in diverse location piuttosto che in un unico sito (con uno sforzo economico che si moltiplica di conseguenza). Al contrario, le spese per la comunicazione si presentano sorprendentemente inferiori alla media (9% a fronte di una media del 15%), e stupisce anche il fatto che le spese relative all'ospitalità sono pressoché

---

<sup>158</sup> Abis M., Canova G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. p.47

pari alla media (16% contro una media del 17%), dato che abbiamo sottolineato lo sforzo del festival sotto il piano della gestione degli ospiti e della comunicazione. L'incidenza relativamente scarsa di questi due aspetti è però spiegata dal fatto che in questi ambiti il festival fa affidamento sui propri sponsor e partner, nonché sulle relazioni strette con professionisti e agenti che operano nell'ambito audiovisivo: ciò garantisce al BCT la possibilità di ammortizzare determinate voci di spesa (che sono parzialmente o completamente sostenute dai sopracitati collaboratori) sfruttando il capitale relazionale a propria disposizione, che garantisce anche vantaggi quali la possibilità di invitare ospiti che di rado sono retribuiti per la loro partecipazione e di usufruire delle potenzialità promozionali offerte dai propri media partner, aspetti sui quali si ritorna poco avanti. Lo stesso vale per altre voci di spesa, come ad esempio quelle per la realizzazione di premi, che sono assenti perché essi sono offerti da uno sponsor. Infine, possiamo comunque osservare che, accorpando le restanti spese di gestione, quelle per il personale interno ed esterno e quelle amministrative, il festival presenta un aggregato di spesa che ammonta al 41% del totale, un risultato vicino alla media (pari circa al 47%) che evidenzia un'uniformità rispetto all'incidenza delle spese per la gestione generale e per il personale tra i festival cinematografici italiani.

Riportiamo di seguito una dichiarazione dall'organizzazione del BCT in merito alla gestione economica e alla solidità finanziaria del festival, in cui sono anche forniti dei chiarimenti sulla composizione delle diverse voci di spesa: "Il Festival opera, oggettivamente e pubblicamente, mantenendo coerenza e congruità delle voci di costo [...] e rispettando una coerenza e congruità tra costi artistici e costi di struttura, non pagando gli ospiti con cachet se non in casi eccezionali ed inoltre utilizzando tutti i fondi ricevuti ed ottenuti solo ed esclusivamente per il mantenimento della struttura. La rendicontazione nelle ultime edizioni e in quelle precedenti risulta sempre regolare. Con particolare riferimento ai costi della direzione artistica, nel caso specifico, il Direttore Artistico del Festival lavora 365 giorni all'anno per le attività inerenti al Festival. [...] I costi della direzione artistica sono quindi riferiti a lavoro, responsabilità, impegno e mansioni, che vanno dalle



scelte artistiche a quelle logistiche, dalla scelta dei film a quella delle opere in concorso, dai rapporti istituzionali a quelli privati. Nell'ambito delle missioni i costi, nel 2021, si sono notevolmente abbassati grazie (o purtroppo) alle [condizioni dettate dall'emergenza Covid-19] che, quindi, hanno permesso alla direzione del Festival di tenere incontri e riunioni attraverso le piattaforme web. Nell'ambito dell'ospitalità, invece, il Festival non ha mai immaginato di non tenere la manifestazione in presenza. Da sempre l'organizzazione ha lavorato per poter svolgere la *Kermesse* alla presenza di ospiti, attori, registi, produttori, sceneggiatori, conduttori, giornalisti e, soprattutto, il pubblico. Di conseguenza i costi di missione ed ospitalità sono riferiti ad alloggio, vitto e permanenza garantita a tutti gli ospiti del Festival, ai loro uffici stampa ed agenti. Il Festival presenta una oggettiva solidità finanziaria, grazie alla capacità della Manifestazione di attrarre sostegno pubblico e sostegno privato. Ad ogni modo il Festival non ha mai accettato di pagare cifre fuori mercato e fuori da ogni logica per avere un ospite al Festival. Chi partecipa alla nostra Manifestazione lo fa per la qualità dell'evento, per la qualità degli ospiti e per le scelte artistiche. La promozione, in questo caso, a nostro modo di vedere, passa attraverso una collaborazione indiretta e volontaria tra chi organizza e chi viene invitato per le proprie opere. Appare evidente la forza qualitativa e culturale del Festival che, ogni anno, ha dimostrato oggettiva capacità di attrarre investimenti dal punto di vista privato e dal punto di vista pubblico<sup>159</sup>. In definitiva, la gestione del festival richiede la combinazione della dimensione economico-operativa con la più ampia continuità finanziaria, combinazione che permette di raggiungere un assetto di equilibrio gestionale che aumenta la capacità di perseguire gli obiettivi prefissati in una logica di economicità coerente con le finalità sociali di promozione della cultura. In altre parole, un assetto finanziario equilibrato struttura e facilita la gestione, creando le condizioni per raggiungere più facilmente la propria missione<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

<sup>160</sup> [http://impresa-stato.mi.camcom.it/im\\_37-38/fiorentini.htm](http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_37-38/fiorentini.htm) (link visitato in data 08/02/22)

### 3.6 Innovazione e sviluppo del BCT Festival

In chiusura, esploriamo quelle che sono le più recenti e rilevanti novità legate al BCT Festival, gettando uno sguardo al suo prossimo futuro. Come affermato in precedenza, la quarta e quinta edizione del festival, svoltesi rispettivamente nel 2020 e 2021, sono state realizzate in presenza con una formula pressoché identica: “Tutti gli eventi in cartellone [...] si svolgeranno dal vivo e gratuitamente, ma con accesso consentito previo ritiro del tagliando di ingresso nel rispetto delle disposizioni dettate dal Governo e dalla Regione Campania, oltre che dal Comune di Benevento, a tutela di tutti gli ospiti e del pubblico. Tuttavia tutti gli incontri verranno trasmessi in diretta sui canali social festival<sup>161</sup>”.

Per la *kermesse* beneventana, così legata alla sua città d’origine (che costituisce tramite il fascino storico e culturale delle sue location un aspetto fondamentale dell’offerta del festival), è impensabile non svolgere la manifestazione in presenza. Le programmazioni del festival per il 2020-2021 rappresentano quindi la volontà del BCT di partecipare alla ripartenza della promozione cinematografica in Italia a seguito del brusco impatto con la pandemia Covid-19, presentando una lista di proiezioni, eventi ed ospiti che, da un punto di vista qualitativo, non sono da meno rispetto alle precedenti edizioni. Per la quarta edizione, numerose sono le difficoltà insorte a seguito dell’inizio della pandemia, che inizialmente fanno temere la necessità di rinviare il festival ai mesi successivi rispetto alla data estiva inizialmente prevista. Nonostante ciò, il miglioramento della situazione pandemica ha permesso di realizzare il festival con solo un paio di settimane di ritardo, nel rispetto delle indicazioni governative per contenere i contagi e con il principale impedimento rappresentato dalla riduzione della manifestazione ad un’unica location, e cioè Piazza Cardinal Pacca, a causa delle misure restrittive imposte dal Comune. Nelle settimane precedenti al festival, il BCT ha inoltre proposto un’interessante iniziativa: il BCT Drive-in, che, per tre weekend tra il 27 giugno e il 13 luglio 2020, ha permesso ai cittadini di sopperire all’impossibilità di vedere i

---

<sup>161</sup> [https://www.ilmattino.it/spettacoli/cinema/festival\\_benevento\\_bct\\_salemme\\_verdone-5345854.html](https://www.ilmattino.it/spettacoli/cinema/festival_benevento_bct_salemme_verdone-5345854.html) (link visitato in data 01/02/22)

film in sala (sempre a causa delle misure restrittive) tramite, appunto, la formula del drive-in, proposta nella stessa piazza in cui si sarebbe svolto il festival<sup>162</sup>.

In merito alla quarta edizione e alle misure che sarebbero state implementate nella quinta, l'organizzazione ha dichiarato: "Il Festival ha inoltre sviluppato un sistema che nel 2020 ha permesso alla *Kermesse* di essere seguita dal vivo e in presenza, ma anche in chiave digitale. [...] Attraverso il portale ufficiale del Festival, infatti, anche nel 2021, il pubblico potrà assistere a tutti gli eventi in programma della *Kermesse*, che si terranno contemporaneamente e in presenza del pubblico (dal vivo), assistere a tutte le opere in concorso, interagire tra di loro in un "stanza virtuale" in cui il pubblico, di qualsiasi parte del mondo, potrà condividere opinioni, pensieri e giudizi sulle opere e sugli eventi, dialogando ed esprimendo giudizi e pareri in merito. [...] Nel 2021, nell'ottica di una nuova visione al passo con l'attuale situazione e con i tempi che stiamo vivendo, il Festival ha ritenuto fondamentale creare, durante la settimana della *Kermesse*, un luogo reale per la promozione della cultura cinematografica (piazze e palchi) e uno virtuale per incontrarsi da qualsiasi parte del mondo (la stanza virtuale)<sup>163</sup>". Nonostante le soluzioni adottate dal BCT, sfortunatamente l'affluenza nelle ultime due edizioni si è ridotta drasticamente rispetto al passato, con un numero di spettatori in presenza che per la quinta edizione si aggira attorno ai 40.000, ma il festival ha potuto comunque contare su una buona partecipazione da parte degli spettatori che hanno seguito virtualmente la *kermesse*. Attualmente l'organizzazione è al lavoro per progettare la sesta edizione del Festival Nazionale del Cinema e della Televisione, che si svolgerà a Benevento dal 5 al 10 luglio 2022, per una durata di cinque giorni.

Nel momento in cui la situazione pandemica ha pesantemente colpito la manifestazione dal vivo, il BCT ha visto un'opportunità per sviluppare in maniera significativa una serie di ambiziosi progetti che rispondono al suo desiderio di operare attivamente in altri settori del mondo audiovisivo e della promozione della cultura: oggi infatti il BCT opera nel campo degli eventi (non solo cinematografici), della produzione televisiva e della formazione nell'ambito dell'audiovisivo.

---

<sup>162</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/bct-festival-drive-in-programmazione/> (link visitato in data 14/02/22)

<sup>163</sup> Fonte: Relazione sulla qualità e la rilevanza del progetto festival (2021)

Eseguiamo quindi una panoramica su queste differenti iniziative: BCT Academy, BCT Music Festival, BCT Produzione, BCT Extra.

- “L’Accademia Nazionale del Cinema e della Televisione nasce dalla volontà di creare un sistema culturale e formativo attraverso cui i giovani possano avvicinarsi alle professioni del cinema e della televisione. Un percorso a 360 gradi che possa consentire agli studenti di apprendere le nozioni fondamentali per lavorare in ambito cinematografico e televisivo. Grazie alla presenza di docenti, esperti del settore (produttori, registi, sceneggiatori, autori, montatori, giornalisti, attori e conduttori) e di rilevanza nazionale e internazionale, gli iscritti avranno la possibilità di entrare in contatto diretto con il mondo del piccolo e grande schermo. L’Associazione VisivaMente, che dal 2017 organizza il BCT, riconosciuto dal Mibac – Direzione Cinema, tra i primi dieci Festival del Cinema sul territorio italiano, ha lavorato in questi anni per creare una rete di contatti, rapporti e professionalità che trovano espressione e continuità nel sistema dell’Accademia, mettendo a disposizione competenze e relazioni nel corso dell’anno di lezioni programmate, per poi permettere agli studenti di entrare nella sfera delle attività e dei contatti di alcune tra le società di produzione più importanti in Italia. Al termine del percorso didattico e accademico, gli studenti avranno la possibilità di svolgere attività di stage presso alcune tra le più importanti aziende e società nell’ambito cinematografico e televisivo sul territorio nazionale<sup>164</sup>”. Il corso, avviato nel 2021, ha durata annuale e si svolge per quattro giorni a settimana, offrendo insegnamenti in sette materie riguardanti il campo della produzione audiovisiva: regia, scrittura televisiva, sceneggiatura, post-produzione, recitazione, conduzione e produzione. L’accademia è stata resa possibile anche grazie alla collaborazione con l’Università degli Studi del Sannio, che affianca la struttura formativa e mette a disposizione i suoi spazi per lo svolgimento dei corsi.
- Nel 2021 c’è stata anche la prima edizione del BCT Music Festival, evento “realizzato – in collaborazione e con la partecipazione della Regione Campania e promosso dal Parco Regionale del Taburno – per la

---

<sup>164</sup> <https://www.bctacademy.it/accademia/> (link visitato in data 10/02/22)

valorizzazione della musica, della cultura, della natura, dello sport, dell'ambiente nel territorio sannita. Nel rispetto dei luoghi e degli spazi, per consentire al pubblico di vivere a contatto con l'ambiente circostante, con la montagna, con l'arte e le note. Tre giorni, nell'edizione 0, per l'anno 2021, dedicati alla cultura e alla natura, alla musica e allo sport, di sensibilizzazione per l'ambiente, all'educazione per il riciclo e l'inquinamento, al rispetto per la montagna e la scoperta dell'enogastronomia. Famiglie, giovani, accomunati dal rispetto dei luoghi e della passione per la musica, dalla necessità di condividere emozioni utilizzando le regole dello stare insieme tutelando il pianeta. L'evento [...] mira ad incrementare il turismo nel territorio sannita, utilizzando come polo attrattivo principale il territorio, la musica, la natura e l'ambiente, insieme all'enogastronomia. La musica, in particolare, rappresenta, senza alcun dubbio, elemento di particolare rilevanza, creando quella forma comunicativa capace di arrivare a qualsiasi persona, indipendentemente dalla fascia anagrafica, geografica o culturale<sup>165</sup>". L'edizione 0, così definita perché ha rappresentato un banco di prova per questa manifestazione, si è svolta dal 31 luglio al 2 agosto 2021 e ha offerto una serie di attività ed eventi in linea con gli scopi sopracitati: oltre a diversi concerti ed eventi dedicati alla musica, si sono svolti incontri in cui si è discusso di natura, cultura ed enogastronomia, mentre per ogni giornata del festival sono state proposte attività di trekking, biking ed escursioni, con uno spazio dedicato appositamente alla cura dell'ambiente grazie alla presenza di diverse organizzazioni ambientaliste.

- L'organizzazione è entrata anche nel campo della produzione audiovisiva tramite il progetto BCT Produzione: essa ha infatti prodotto un format per la tv, acquisito da Discovery Italia e andato in onda a dicembre 2020 su Food Network. Il programma, dal titolo "Ciak in cucina" (composto da 5 puntate da 30 minuti l'una), consiste in un viaggio nelle case di diversi attori italiani, che raccontano sé stessi tramite le ricette a cui sono particolarmente

---

<sup>165</sup> <https://www.festivalbeneventocinematv.it/music-festival/> (link visitato in data 10/02/22)

legati<sup>166</sup>. Nel dicembre 2021 è stata trasmessa la seconda stagione di “Ciak in cucina” e al momento lo staff del BCT è anche al lavoro per realizzare un nuovo format televisivo per Discovery Italia.

- Infine, nel 2022 arriva BCT Extra: “il progetto speciale sostenuto dal Ministero della Cultura - Direzione Cinema e rientrante nell’ambito dei progetti speciali per il cinema italiano. Per tre giorni gli studenti universitari di tutto il Sud Italia avranno la possibilità di confrontarsi con alcuni tra i più importanti sceneggiatori italiani allo scopo di creare e ideare nuove storie per il cinema, per poi, nei due giorni successivi, presentare direttamente i progetti ad alcuni dei più importanti produttori cinematografici del nostro Paese. Una vera e propria full immersion per consentire la creazione di nuove idee, frutto della creatività dei giovani del meridione per il cinema italiano<sup>167</sup>”. Il progetto si svolgerà dal 30 marzo al 3 aprile 2022 e prevede la partecipazione di cento studenti provenienti da Campania, Puglia, Calabria e Molise.

Da quanto descritto, risulta che il BCT compia un lavoro notevole per espandere la tradizionale nozione di festival del cinema, legando il nome della *kermesse* ad una serie di progetti volti al raggiungimento delle finalità sociali e culturali dell’associazione organizzatrice. Lo staff del festival è costantemente al lavoro per la futura realizzazione di ulteriori iniziative di promozione culturale che al momento, però, sono ancora in corso di lavorazione, motivo per cui è ancora presto per parlarne.

In conclusione, e tornando alla manifestazione, nei suoi cinque anni di vita il BCT Festival ha saputo innovarsi continuamente, mirando ad innalzare il livello di attenzione su nuove e svariate tematiche legate al cinema, rivolgendosi a tutte le generazioni e a qualsiasi tipo di pubblico. La capacità di spaziare dal cinema disimpegnato alle opere d'autore, dal film alla serialità, determinano elementi di rinnovamento e quindi di continua attenzione del pubblico nei confronti della manifestazione. L’organizzazione è stata in grado di raggiungere risultati

---

<sup>166</sup> <https://www.facebook.com/beneventocinemaetelevisione/videos/140351024289933/> (link visitato in data 10/02/22)

<sup>167</sup> <https://www.facebook.com/beneventocinemaetelevisione/posts/2788689824769798> (link visitato in data 10/02/22)

importanti anche per quanto riguarda il dialogo sia con le istituzioni, che supportano il progetto in maniera rilevante e continuativa da anni per merito della sua capacità di promozione della cultura cinematografica, sia con sponsor e partner, che vedono nella *kermesse* un'iniziativa solida e in grado di generare un valore anche per le industrie del cinema e della televisione. Il festival deve il suo successo anche all'eccezionale attenzione che riserva all'ambito comunicativo-promozionale. A differenza di molti festival nati di recente, il BCT Festival è riuscito a crearsi una reputazione apprezzabile, e in tal senso ha sicuramente contribuito la scelta di legarsi ad ospiti e partner in grado di richiamare l'attenzione e rappresentare una garanzia di qualità. In ultimo, va sottolineata la capacità e l'ambizione dimostrata dall'organizzazione nella realizzazione di un gran numero di progetti collaterali al festival, un'attività che, insieme a quella di mediazione tra i film presentati al festival e la loro produzione/distribuzione, contribuisce a rendere il BCT un attore rilevante nei campi della promozione della cultura cinematografica e artistica.

## CONCLUSIONI

Nel corso dell'elaborato abbiamo avuto l'occasione di esplorare una serie di aspetti relativi ai festival cinematografici, come ad esempio le opzioni che i festival hanno a disposizione per poter organizzare il proprio assetto e modalità gestionali, per definire la propria offerta culturale, ma anche le possibilità che queste manifestazioni offrono ai propri interlocutori, e in particolare ai propri territori di riferimento, in quanto veicoli di promozione culturale, turistica ed economica. Abbiamo quindi potuto osservare come i festival cinematografici siano rimasti fondamentalmente gli stessi negli anni: la loro offerta si basa tuttora su un modello tradizionale e, nonostante le fortune alterne, ciò dipende dal fatto che essi hanno continuato per lungo tempo ad essere una proposta vincente.

Ad oggi però, da un punto di vista gestionale, va osservato che i maggiori problemi affrontati dai film festival risiedono nella ristrettezza di risorse pubbliche a loro destinate (almeno in rapporto alla quantità di festival richiedenti i contributi) e nella competizione (sia per formulare offerte uniche che per assicurarsi il supporto di sponsor e partner) causata dal gran numero di manifestazioni attive in Italia, fattori che restringono le possibilità di promozione culturale, finanziarie e relazionali delle singole iniziative. Per emergere, i festival hanno sempre più bisogno di capire e affrontare il cambiamento: quel modello decennale a cui si ispirano queste manifestazioni (al quale abbiamo accennato) corre il pericolo di non reggere ancora a lungo, rischiando di essere spazzato via dalla rivoluzione tecnologica e dalle nuove tendenze di consumo di un pubblico mutevole<sup>168</sup>.

---

<sup>168</sup> Canova G. (2012). Fra il pellegrinaggio e il rito. La via italiana dei festival di cinema. *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.9-12.



Si presenta quindi la necessità, da parte degli enti di gestione, di porre attenzione ad una serie di aspetti critici che possono rappresentare potenziali leve per la sopravvivenza dei film festival: “I festival hanno un ruolo chiave da svolgere nel trasformare destinazioni e organizzazioni attraverso processi economici, sociali e politici. Tuttavia, affinché queste trasformazioni avvengano, i gestori dei festival devono essere consapevoli della propria performance per quanto riguarda il finanziamento, il marketing e la programmazione. La misura in cui rispondono a queste sfide e opportunità determinerà la loro capacità di innovare ed evitare il fallimento. [...] Vi sono alcune indicazioni che i gestori dei festival stiano riconoscendo l'importanza dell'innovazione, in particolare nella programmazione e, in misura minore, nel branding e nel marketing. Tuttavia, l'imitazione piuttosto che l'innovazione è comune nei festival, con pochissimi che comprendono i valori fondamentali del loro festival che potrebbero fornire il punto di forza unico e la base per la differenziazione e il vantaggio competitivo<sup>169</sup>”.

In questo senso i mutamenti in atto lasciano anche intravedere un'occasione di cambiamento e di crescita, supportata dai risultati positivi che i film festival riescono ancora oggi ad ottenere:

- “il differenziale tra costo dell'investimento e vantaggio economico per il territorio in cui l'evento si svolge resta inequivocabilmente positivo e motiva soprattutto l'investitore pubblico;
- la conoscenza e la differenziazione dei pubblici che del festival costituiscono il vero core business rappresentano un autentico motivo d'interesse per chi vuole oggi diversificare il proprio portafoglio di sponsoring e marketing [...];
- la maggior parte della spesa generata dai festival si scarica sul territorio e sui servizi d'interesse turistico (viaggi e soggiorni), mentre la voce passibile di maggior sviluppo è la promozione, segno inequivocabile che un marketing culturale autentico è di là da venire, pur permettendo forme alternative e sinergie efficaci con gli investitori privati;

---

<sup>169</sup> Carlsen J., Andersson T. D., Ali-Knight J., Jaeger K., & Taylor R. (2010). *Festival management innovation and failure*. International Journal of Event and Festival Management. pp.129-130.

- i costi complessivi dell'impresa festival appaiono estremamente contenuti. E sulla media nazionale la quota d'investimenti delle rassegne maggiori e più finanziate [...] non altera il quadro in maniera significativa. Se si mette in rapporto questo dato con i numeri di frequentazione degli appassionati si evince che il rapporto costo/risultato gioca a favore della formula<sup>170</sup>.

Sulla base di queste osservazioni, i tempi sono maturi per auspicare la modernizzazione e lo sviluppo dei film festival a partire da una serie di suggerimenti (elaborati sulla base di una riflessione di Gosetti<sup>171</sup>) tramite cui riformulare alcune variabili:

- Revisione del modello di conduzione nell'organizzazione dei festival, con un maggiore orientamento verso logiche manageriali, e degli obiettivi prefissati, che possono andare oltre la semplice promozione della cultura cinematografica tramite il classico modello della rassegna. L'utilizzo di buone pratiche e l'adozione di strumenti propri del management privato potrebbe spingere molte organizzazioni a gestire il lavoro in maniera più strutturata e a superare approcci volontaristici e improvvisati.
- Ricerca di nuove forme di ritualità che incoraggino in modi innovativi il coinvolgimento e la partecipazione del pubblico. In tal senso, si può immaginare anche un ripensamento delle modalità di fruizione, ad esempio tramite nuove forme di partecipazione virtuali. Al tempo stesso, si suggerisce una maggiore considerazione del ruolo del fruitore nella definizione della programmazione, alla quale può essere data maggiore flessibilità, operazione che può essere eseguita tramite un confronto con il pubblico che è oggi facilitato dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
- Abbandono delle consuetudini dei film festival che gli garantiscono rendite di posizione, proprio a causa del timore che tali posizioni non possano rimanere favorevoli ancora a lungo. Si parla nello specifico della tendenza dei festival all'imitazione di formule già collaudate e ai rapporti poco

---

<sup>170</sup> Gosetti G. (2012). Alla fiera delle meraviglie. *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore. pp.17-25.

<sup>171</sup> *Ibidem*.

collaborativi tra le diverse manifestazioni, che potrebbero piuttosto attivare nuove esperienze produttive e di sperimentazione in un'ottica di maggiore cooperazione e coordinamento.

- Si ribadisce che un'ultima fondamentale direzione in cui muoversi è quella di compiere uno sforzo per evidenziare il valore generabile dai festival cinematografici su più livelli. Quando possibile, queste manifestazioni dovrebbero investire lavoro e risorse nello sviluppo delle dimensioni comunicative e relazionali, in modo da convogliare interessi pubblici e privati che possano supportare le iniziative, ma ponendo sempre cura al fondamentale obiettivo di promozione culturale, evitando derive che portino i festival a diventare delle attrazioni fini a sé stesse.

Da questa prospettiva, il Festival Nazionale del Cinema e della Televisione di Benevento costituisce un esempio virtuoso che eccelle da diversi punti di vista: il festival, organizzato e gestito da professionisti secondo rapporti e dinamiche collaudate, costituisce una proposta unica e originale in grado di convogliare l'attenzione di diversi pubblici in maniera più efficace rispetto a molte altre manifestazioni, legando la sua attività a vari campi della promozione culturale senza però disdegnare la capacità dei festival di offrire attrazione e intrattenimento, ma anzi sfruttando questa caratteristica per rendere la sua offerta più ricca e varia. Al tempo stesso, il BCT si rende un attore fondamentale sia per il suo territorio e le attività commerciali del luogo che per i suoi partner e sponsor operanti sul più ampio scenario nazionale. Infine si sottolinea anche la sua capacità di implementare nel festival una logica "glocale", cioè di riuscire ad utilizzare risorse e formule tratte da uno scenario globale e adattare alle caratteristiche e ai punti di forza del suo contesto locale, valorizzando la cultura e le bellezze dei luoghi che ospitano le attività legate al BCT.

Per quanto riguarda però la dimensione manageriale va osservato: "Una ricerca dell'università IULM pubblicata da Johan & Levi, condotta con una metodologia innovativa che incrocia i dati strutturali disponibili con survey sui diversi player e pubblici coinvolti, dà alcune risposte. Per ogni euro investito viene restituito un valore di circa 2,6 euro, valore che si ripete nei vari contesti territoriali. [...] La ricerca mette in evidenza anche profonde lacune e, in molti casi, arretratezze

significative: mancanza di informazioni di base, bilanci approssimativi, scarse verifiche sui pubblici di riferimento, in sostanza buchi su quelle leve di marketing che, nelle condizioni che abbiamo sintetizzato, possono garantire la sopravvivenza stessa dei festival<sup>172</sup>». Da questo punto di vista, perfino esempi validi come il BCT spesso trascurano l'importanza di una serie di strumenti e metodologie volte ad assicurare una gestione più robusta e strutturata, anche se nel nostro specifico caso studio questa carenza non sembra compromettere l'efficienza operativa e l'efficacia della sua proposta.

Al tempo stesso, resta necessario ricevere un supporto costante e rilevante da parte degli *stakeholders* dei festival, senza i quali la crescita e l'innovazione del settore sarebbe impossibile, motivo per il quale si suggeriva il potenziamento delle proprie capacità comunicative e relazionali. In tal senso, mettendo da parte le difficoltà causate dalla pandemia Covid-19 nella speranza che rappresenti solo una momentanea battuta d'arresto, si può dire che il settore dei festival cinematografici stia ricevendo negli ultimi anni un nuovo impulso. In merito alla ristrettezza delle risorse pubbliche destinate ai festival, per quanto essa rimanga un dato di fatto, al tempo stesso l'importanza del cinema e delle iniziative ad esso legate viene sempre più riconosciuta dal soggetto pubblico, e ciò è dimostrato soprattutto dall'emanazione della legge n. 220 del 14 novembre 2016 (c.d. Nuova legge per il cinema e l'audiovisivo), che prevede maggiori contributi destinati ai festival del cinema e altre iniziative di promozione audiovisiva. Questo dimostra un crescente interesse pubblico nel valore economico della cultura, che può essere allo stesso modo apprezzato (o, da un prospettiva puramente individualistica, sfruttato) da potenziali sostenitori privati.

In definitiva, è questo il punto di partenza per l'adeguamento al futuro dei festival del cinema, uno sforzo condiviso da parte dei numerosi attori che nutrono interesse in queste manifestazioni: il sistema della politica locale e nazionale, l'investimento privato, il settore dei media e i suoi professionisti, nonché il pubblico possono trarre un valore sociale, culturale, economico dai film festival, per cui hanno un interesse condiviso nella sopravvivenza, nel successo e nell'innovazione dei film festival.

---

<sup>172</sup> Abis M. (2013). *I festival come impresa*. 8 1/2 – Numeri, visioni e prospettive del cinema italiano, no. 2. Istituto Luce-Cinecittà. p. 13.

## BIBLIOGRAFIA

Abis, M. (2013). *I festival come impresa*. 8 1/2 – Numeri, visioni e prospettive del cinema italiano, no. 2. Istituto Luce-Cinecittà. p.13.

Abis, M., Canova, G. (a cura di). (2012). *I festival di cinema. Quando la cultura rende*. Johan & Levi Editore.

Argano, L., Bollo, A., Della Sega, P., Vivalda, C. (2005). *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Franco Angeli.

Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). *Festival management innovation and failure*. International Journal of Event and Festival Management.

Carù A., Salvemini S. (a cura di). (2011). *Management delle istituzioni artistiche e culturali*. Egea.

Cerica R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze University Press.

Colbert, F. (2009). *Marketing delle arti e della cultura*. Etas.

De Valck, M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam University Press.

De Valck M., Kredell, B., & Loist, S. (a cura di). (2016). *Film festivals: History, theory, method, practice*. Routledge.

De Valck, M., Loist, S. (2009). Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field. *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. St Andrews Film Studies. pp.179-215.

Goldblatt, J.J. (2002). *Special events: Twenty-first century global event management*. Wiley.

- Elsaesser, T. (2005). Film festival networks: The new topographies of cinema in Europe. *European Cinema: Face to face with Hollywood*. Amsterdam University Press. pp.82-107.
- Ferrarese, P. (2016). *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Cafoscarina.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research*. *Tourism management*, 29(3), 403-428.
- Grandinetti, R., Moretti, A. (a cura di). (2004). *Evoluzione Manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*. Franco Angeli.
- Jordanova D., Ragan, R. (a cura di). (2009). *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies.
- Loist S., De Valck, M. (2010). *Film festivals/Film festival research: thematic, annotated bibliography*. Film Festival Research Network.
- Loist, S. (2011). *Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals*. *Screen*, 52(2), 268-273.
- Ooi, C. S., Pedersen, J. S. (2010). *City branding and film festivals: Re-evaluating stakeholder's relations*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 316-332.
- Pisu, S. (2016). *Il XX secolo sul red carpet. Politica, economia e cultura nei festival internazionali del cinema (1932-1976)*. Franco Angeli.
- Presenza, A., Iocca, S. (2012). *The weight of stakeholders on festival management. The case of music festivals in Italy*. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(2), 25-35.
- Robbins, P., Saglier V. (2015). *Introduction. Other Networks: Expanding Film Festival Perspectives*. *Synoptique*, 3(2), pp.1-8.

- Sciarelli, S. (2014). *La gestione dell'impresa: tra teoria e pratica aziendale*. Wolters Kluwer.
- Stevens, K. (2018). *Across and in-between: Transcending disciplinary borders in film festival studies*. *Fusion journal*, (14), 46-59.
- Stringer, J. (2001). Global cities and the international film festival economy. *Cinema and the city: Film and urban societies in a global context*. Blackwell Pub. pp.134-144.
- Toffler, A. (1980). *The third wave* (Vol. 484). New York: Bantam books.
- Turan, K. (2002). *Sundance to Sarajevo. Film Festivals and the World They Made*. University of California Press.
- Wong C. H. Y. (2011). *Film Festivals: Culture, People, and Power on the Global Screen*. Rutgers University Press. p.129.

## **SITOGRAFIA**

<http://www.aficfestival.it>

<https://www.archivioluce.com>

<https://www.bctacademy.it>

<http://www.cinema.beniculturali.it>

<https://www.facebook.com/beneventocinemaetelevisione>

<https://ferc.it>

<https://www.festivalbeneventocinematv.it>

<http://www.filmfestivalresearch.org>

<https://www.ilmattino.it>

<http://impresa-stato.mi.camcom.it>

[https://www.instagram.com/bct\\_beneventocinemaetv](https://www.instagram.com/bct_beneventocinemaetv)

<https://www.nuovoimaie.it>

<https://www.paroleacolori.com>

<https://wiftmitalia.it>