

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE - DIN

CAMPUS DI BOLOGNA

LAUREA MAGISTRALE IN

INGEGNERIA GESTIONALE

TITOLO DELLA TESI

La Gestione Operativa nei Festival Cinematografici:
il caso dell'Emilia-Romagna

Tesi in

TECHNOLOGY ENTREPRENEURSHIP

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Rosa Grimaldi

Correlatrice:

Dott.ssa Silvia Poli

Candidato:

Francesco Pasquinelli

Anno accademico 2022/2023

Abstract

La presente tesi costituisce un'analisi approfondita delle dinamiche organizzative nei festival cinematografici, interessandosi nel particolare di tre rassegne locate nella regione emiliano-romagnola, ovvero *La Settima Arte*, *Biografilm* e *Nòt Film Fest*. La tesi si propone di delineare le caratteristiche distintive delle pratiche gestionali adottate nei tre festival, confrontandole con la letteratura del settore, ed esplorando come la gestione operativa di ciascuno sia modellata. Le considerazioni convergono poi sulla rilevanza di plasmare la direzione organizzativa in base alle scelte artistiche dei festival cinematografici, evidenziando quanto la forte armonizzazione tra la missione artistica e le pratiche gestionali possa potenziare l'impatto e la coerenza di un festival. Tuttavia, emerge anche la necessità di flessibilità e adattabilità, poiché ogni festival ha la propria identità, anima e visione da costruire e perseguire. In definitiva, la tesi offre una prospettiva approfondita sulla gestione operativa nei festival cinematografici, contribuendo alla comprensione più ampia delle complesse relazioni tra visioni artistiche e scelte organizzative.

Indice

Introduzione	1
1. Fondamenti della Gestione Operativa nei Festival di Cinema	4
1.1. Cos'è un festival cinematografico	4
1.2. I Processi Operativi	11
1.3. Ruolo della Direzione Organizzativa nei festival di cinema	19
2. Metodologia utilizzata per la tesi	25
2.1. Festival cinematografici in Emilia-Romagna	25
2.2. Raccolta dati	30
2.2. Analisi dati	33
3. I Festival di Cinema in Emilia-Romagna: risultati	35
3.1. <i>La Settima Arte</i>	37
3.2. <i>Biografilm</i>	40
3.3. <i>Nòt Film Fest</i>	44
3.4. Confronto fra i tre festival	47
4. Discussione	55
Conclusioni	59
Bibliografia e sitografia	62

Indice figure e tabelle

Figura 1: il Palazzo del Cinema al Lido di Venezia, sede principale del festival. A destra la locandina dell'ultima edizione, nel 2023 (Quotidiano Nazionale, 2023).....	7
Figura 2: l'Egyptian Theatre, location principale del Sundance (1993).....	9
Figura 3: esempio di struttura di proiezione al Nòt Film Fest 2023, ovvero cortometraggio (Cinemeta, James Arterberry, 10') e lungometraggio (My, Myself and The Void, Timothy Hautekiet 83') (Nòt Film Fest, 2023, p.43).....	24
Figura 4: un momento di premiazioni all'edizione 2023 de La Settima Arte (News Rimini, 2023).....	27
Figura 5: giornata d'apertura dell'edizione 2023 di Biografilm (Biografilm, 2023)	28
Figura 6: scatti sul red carpet del Nòt Film Fest dopo le premiazioni dell'ultima sera dell'edizione 2022 (Nòt Film Fest, 2022)	29
Tabella 1: tabella riepilogativa rispetto alla documentazione raccolta e alle tempistiche della collezione di dati.....	31
Tabella 2: tabella riepilogativa dei risultati ottenuti tramite l'analisi del tre festival, triangolando dati d'archivio, osservazioni e interviste.	36
Tabella 3: tabella riepilogativa delle metriche applicate ai festival studiati.....	54

Introduzione

I festival cinematografici rappresentano uno degli eventi culturali più significativi e coinvolgenti nel panorama contemporaneo. Oltre ad essere vetrine di opere cinematografiche di valore artistico e culturale, essi costituiscono anche complessi apparati organizzativi che richiedono un'attenta gestione operativa. Il solo festival di Venezia ha più di 22 milioni di euro di budget per una rassegna di dieci giorni, oltre alla crescita esponenziale del 900% nel numero di *kermesse* negli ultimi 20 anni.

Questa tesi si propone di analizzare il contesto specifico dei festival cinematografici nell'Emilia-Romagna, focalizzandosi sulle dinamiche della gestione operativa ed esplorando come l'ingegneria gestionale possa contribuire a migliorare l'efficienza e l'efficacia di tali eventi.

Lo studio approfondito della gestione operativa nei festival cinematografici riveste un'importanza cruciale, soprattutto considerando il contrasto tra la brevità temporale degli eventi e la complessità delle attività organizzative. L'ingegneria gestionale assume un ruolo chiave in questo contesto, poiché permette di applicare principi e metodologie di *project management* indispensabili per la pianificazione, l'esecuzione e il controllo di ogni fase del festival. La singolarità di eventi che si sviluppano in pochi giorni, richiedendo però mesi di preparazione, mette in luce la necessità di un approccio logistico e gestionale strutturato ed efficiente. Difficilmente

l'ingegneria gestionale presta attenzione a questi argomenti, perché superficialmente trattati come unicamente artistici, mentre al contrario necessitano approcci come quelli elencati precedentemente per la perfetta realizzazione.

La gestione operativa di un festival cinematografico spazia su diversi ambiti, tra cui la logistica e lo *scheduling* di proiezioni e altre attività. Diventa perciò cruciale garantire un flusso impeccabile di risorse, dalla gestione delle proiezioni alla movimentazione degli ospiti, per il successo complessivo dell'evento.

Un elemento che vedremo espresso nei prossimi capitoli, dal punto di vista economico e sociale, è quanto i festival cinematografici costituiscano un motore di sviluppo per le comunità locali. L'arrivo di visitatori provenienti da diverse regioni, insieme alla presenza di industrie cinematografiche e media, contribuisce significativamente all'economia locale. Oltre a ciò, questi eventi culturali promuovono l'interazione sociale, la diversità culturale e offrono una piattaforma per il dialogo artistico.

In sintesi, questa tesi si propone di esplorare l'interconnessione tra la gestione operativa, l'ingegneria gestionale e il successo dei festival cinematografici, con un focus particolare sul contesto dell'Emilia-Romagna. Attraverso l'analisi di casi specifici cercherà di delineare le migliori pratiche per ottimizzare l'organizzazione di tali eventi culturali di rilevanza internazionale.

Per quanto riguarda la struttura della tesi, essa è strutturata in quattro capitoli.

Nel primo si offre un'approfondita panoramica sul mondo dei festival cinematografici, esaminandone la natura, il contesto storico e culturale, nonché il ruolo

fondamentale svolto nella promozione dell'arte cinematografica. Il secondo capitolo è dedicato alla presentazione iniziale dei festival in esame e alla giustificazione della metodologia di analisi applicata, delineando le risorse utilizzate per valutare l'efficacia delle pratiche gestionali. Nel terzo capitolo, si procede all'analisi dettagliata dei risultati emersi dall'approfondito studio dei singoli festival cinematografici dell'Emilia-Romagna, evidenziando le sfide specifiche e identificando best practices. Il quarto capitolo si chiude con una discussione dei dati, con riflessioni personali, offrendo una chiusura critica della tesi e aprendo prospettive per ulteriori ricerche nel campo della gestione operativa di eventi culturali.

CAPITOLO UNO

Fondamenti della Gestione Operativa nei Festival di Cinema

Questo capitolo è finalizzato ad introdurre alla letteratura dei festival cinematografici in senso più ampio, con una focalizzazione sulla gestione operativa, prima di esaminare in dettaglio quelli svolti in Emilia-Romagna – di cui fanno parte i casi studio selezionati per questa tesi.

Iniziamo quindi fornendo una definizione del concetto di festival cinematografico, esplorando le sue principali sfaccettature; successivamente, si analizzerà la storia della sua nascita, mettendo in luce come la gestione operativa rappresenti il pilastro fondamentale che sottende la fase di organizzazione iniziale, continuando a essere di cruciale importanza nella gestione a lungo termine del festival.

1.1. Cos'è un festival cinematografico

Definire con una frase un festival del cinema non è un'operazione semplice, principalmente per l'eccellenza e varietà di eventi proposti, sia che si parli di eventi internazionali di lunga data che di piccole rassegne appena nate. Il Ministero della Cultura italiano (2023) lo definisce come una manifestazione culturale e artistica che riunisce opere cinematografiche di diversi generi, durate e provenienza, offrendo una

piattaforma di visibilità - sia per le opere che per gli autori e produttori -, diffondendo l'arte cinematografica tra il pubblico.

Il fatto è che un festival non offre unicamente la fruizione di contenuti audiovisivi al cinema o nelle *location* adibite, bensì anche opportunità di altra natura, come ad esempio momenti di networking, attività di workshop e discussioni sui temi generali toccati dal festival.

Per citare un esempio locale, nell'edizione 2022 del *Bellaria Film Festival*¹, durante la settimana di rassegna sono stati adibiti quattro differenti programmi di formazione e incontro per giovani lavoratori del cinema, con lo scopo di farli incontrare con professionisti del settore da tutta Europa (Bellaria Film Festival, 2022); un'altra tipologia di attività è quella offerta nell'ultima edizione del *Biografilm*², nella quale sono stati uniti workshop, networking e pitching in “un appuntamento dedicato ‘alla ricerca delle storie’ [...] che vede come protagonisti editori, agenti letterari e produttori cinematografici.” (Biografilm, 2023, *From Book To Film 2023*) per dare visibilità a chiunque avesse un'opera da presentare.

I festival di cinema fungono quindi da ‘ponte’ per l'arte cinematografica, sia nella relazione con il pubblico che vive l'esperienza, che con le ‘precedenti sei arti’ (ovvero Architettura, Musica, Pittura, Scultura, Poesia e Danza), promuovendo la diversità, la poliedricità degli autori e l'innovazione nel settore: il filmmaker non porta solo il suo film in gara, ma anche le sue conoscenze e capacità in un dialogo con altri professionisti

¹ <https://www.bellariafilmfestival.org/> - *kermesse* collocata nell'omonimo comune di Bellaria (in provincia di Rimini)

² <https://www.biografilm.it/> - festival cinematografico situato nel centro storico di Bologna

del *filmmaking*. I festival sono piattaforme cruciali per esporre registi emergenti, produzioni indipendenti (o non) e opere cinematografiche di valore artistico e culturale, rappresentando un punto d'incontro per cineasti, critici, appassionati di cinema e il pubblico in generale, fornendo un'opportunità di scambio e discussione sulla settima arte a trecentosessanta gradi.

Negli ultimi anni i festival cinematografici sono mutati: non sono più solamente una vetrina di esposizione per film e documentari, ma sono diventati un vero e proprio incubatore per la nascita di nuovi team e produzioni cinematografiche. La possibilità di stabilire connessioni personali e lavorative ha aperto le porte a nuove collaborazioni creative nell'industria del cinema. I festival sono riusciti così ad inserirsi all'inizio del ciclo di produzione di molti progetti cinematografici innovativi.

Fra queste troviamo *The Invisible Girl*, lungometraggio prodotto da Giovanni Labadessa e diretto da Jaclyn Bethany. Questi, dopo essersi conosciuti all'edizione del 2022 del *Nòt Film Fest* ³, nei ruoli rispettivamente di direttore artistico del festival stesso e di regista in gara, hanno deciso di collaborare presentando il loro film nell'edizione successiva del festival stesso, nel 2023 (*Nòt Film Fest*, 2023).

Casi come questo mostrano come i festival non solo fungono da celebrazione del cinema esistente, ma ne nutrono anche la continua evoluzione e creazione (Iordanova, 2015).

³ <https://www.notfilmfest.com/> - festival a Santarcangelo di Romagna (Rimini)

Per concludere l'introduzione al mondo dei festival cinematografici, è fondamentale esaminarne la nascita e tracciare una panoramica della sua storia al fine di poter analizzarne i cambiamenti e l'evoluzione dal punto di vista organizzativo e gestionale.

Gli albori risalgono al 1932, con l'istituzione del primo - e tuttora più prestigioso - festival di cinema della storia, ovvero la *Mostra internazionale d'arte cinematografica a Venezia* ⁴.

Nacque come parte della Biennale di Venezia, organizzazione d'arte e cultura con sede nella suggestiva città lagunare, dall'idea di creare un evento che celebrasse il cinema come forma d'arte - connotato che non era mai stato legato ad esso fino a quel momento. Fino ad allora, il cinema era visto unicamente come un nuovo 'magico'



Figura 1: il Palazzo del Cinema al Lido di Venezia, sede principale del festival. A destra la locandina dell'ultima edizione, nel 2023 (Quotidiano Nazionale, 2023)

⁴ <https://www.labiennale.org/it/cinema/2023>

e spettacolare intrattenimento privo di un chiaro scopo o finalità specifica. (Ebert, 2007).

Nel 1946 nacque il *Festival di Cannes*⁵, 'nemesi' oltralpe del sopracitato e oggi iconico quanto l'italiano. Questa *kermesse* è rinomata soprattutto per aver teso un importantissimo filo rosso di coniugazione fra l'estetica e i valori dell'arte cinematografica e quelle dell'industria e del mercato (dando grandi *benefits* economici al territorio) (Luxus, 2022), unendo quindi l'orbita artistica a quella economica.

Dal secondo dopoguerra ai tempi nostri, i festival hanno poi proliferato in tutto il mondo, ciascuno con la sua identità e missione specifica: alcuni privilegiano la celebrità degli autori e attori, mirando a valorizzare il festival come evento di prestigio internazionale (come Venezia e Cannes), altre invece si concentrano su un unico genere o tematica, per esibire e ricercare cineasti più di nicchia. Il Biografilm, già citato e caso studio della tesi, è un festival "dedicato alle storie di vita e al cinema di qualità di fiction e documentario" (Biografilm, 2023, *Il Festival*).

Ad oggi, i festival più grandi e rinomati hanno un importante impatto sull'economia locale, ospitando migliaia di persone ogni anno. Basti pensare al festival di Venezia, che nella sua 80esima edizione, nel 2023, ha visto 230 mila presenze (in crescita del 17% rispetto all'anno precedente) (Ravarino, 2023).

Questa enorme affluenza ogni anno ha portato alla nascita di realtà locali e, di conseguenza, all'aumento esponenziale di posti di lavoro.

⁵ <https://www.festival-cannes.com/en/>

E a proposito di grandi *kermesse*, catalizzatrici dello sviluppo economico nelle location in cui avvengono, si citano il *Festival internazionale del cinema di Berlino* ⁶, il *Festival internazionale del film di Toronto* ⁷ e il *Sundance Film Festival* ⁸. Quest'ultimo festival in particolare, come enunciato da Sarah Jilani (2019), è spesso una delle prime cose che i leader delle aziende e dei governi internazionali vengono a sapere dello Utah.

Sundance è però famoso soprattutto per il significativo contributo che ha apportato all'evoluzione del mondo dei festival cinematografici. Nato nello Utah a fine anni '70 da un'idea della *Utah Film Commission* e fortemente supportato da Robert Redford (celebre attore, regista e produttore cinematografico statunitense), è il primo festival progettato per autori ed opere totalmente indipendenti, ovvero senza grandi case di produzione alle spalle e con un budget di progetto molto limitato, spesso pure assente (i cosiddetti *no-budget film*).



Figura 2: l'Egyptian Theatre, location principale del Sundance (1993)

⁶ <https://www.berlin.de/it/>

⁷ <https://www.tiff.net/>

⁸ <https://www.sundance.org/>

Su questa scia di allontanamento dal mercato più *mainstream*, sono nate numerose *kermesse* locali a favore del talento di autori pressoché sconosciuti. Grazie alla partecipazione in questo tipo di *film festival*, molti professionisti del settore hanno conosciuto, dialogato e trovato accordi con produttori e distributori di successo per la creazione e diffusione delle proprie idee e contenuti. Un chiaro esempio di successo è quello di Niki Caro (con *Whale rider, La ragazza delle balene*), Sam Green e Bill Siegel (insieme con *The weather underground*) che, dopo aver vinto nell'edizione del 2002 del *Sundance*, hanno ottenuto una nomination all'Oscar nell'anno successivo.

I festival hanno quindi segnato l'inizio di una nuova epoca nella storia del cinema, una transizione da semplice intrattenimento a vera e propria espressione artistica: la riconoscibilità del cinema come forma d'arte ha attirato investimenti e risorse tramite l'influenza sulla cultura, le credenze, le opinioni e i comportamenti delle persone che vedono film (Jenkins, 2022), dando vita a produzioni più ambiziose e creative, oltre che offrendo molto più spazio ad artisti emergenti in modo da ampliare esponenzialmente il numero di progetti. Ciò ha contribuito all'espansione dell'industria cinematografica, con la creazione di studi di produzione, distributori, e una vasta rete di professionisti coinvolti nella realizzazione di contenuti, e di conseguenza l'aumento di affluenza, importanza e numero di persone coinvolte nei festival cinematografici.

La quantità sempre maggiore di partecipanti e il volume economico in costante crescita evidenziano in modo inequivocabile il successo odierno dei festival cinematografici, e la straordinaria espansione che stanno vivendo. Il crescente interesse da parte del pubblico, l'aumento degli investimenti nel settore, e l'ampia partecipazione di registi e professionisti del cinema da tutto il mondo sono chiari

indicatori di questo fenomeno in atto: il numero di festival di cinema nel mondo è esploso negli ultimi vent'anni, passando da circa 700-800 nel 2003, a oltre 3.500 nel 2010 (Rüling & Pedersen, 2010), per poi superare la sorprendente cifra di 7.000 nel 2020 (Coleman, 2023), anno peculiare a causa dell'arrivo del COVID-19.

Infatti, nonostante le sfide imposte dalla pandemia, il mondo festival ha dimostrato una notevole resilienza espandendosi tramite le tecnologie digitali. Date le limitazioni allo svolgimento di eventi in presenza, l'industria del cinema (e di conseguenza quella festival), per non fermarsi, si è evoluta riscrivendo le proprie basi e sviluppando nuove vie per sopravvivere e modernizzarsi (Watercutter, 2022). Basti vedere come esempio il *Festival di Cannes* nella sua edizione durante il Covid nel 2020, "Cannes 2020", che ha reso disponibili una selezione di film in streaming per i giornalisti, gli addetti ai lavori e persino il pubblico, oltre l'aver digitalizzato completamente il *Marché Du Film*, mercato cinematografico per appassionati del settore (Lepore, 2020). Questa transizione ha richiesto l'implementazione di piattaforme di streaming sicure e l'adozione di misure per garantire la privacy e la protezione dei diritti d'autore, misure mai utilizzate in precedenza.

1.2. I Processi Operativi

Esplorata la storia e lo sviluppo dei *film festival*, analizziamo ora ciò che sta dietro le quinte di questi eventi spettacolari: da chi, cosa e come nascono e funzionano con precisione nei loro processi operativi.

Per comprendere appieno la gestione operativa di un festival cinematografico, è essenziale esaminarlo nella sua interezza, in ogni sua componente. Esso è un evento complesso e multidimensionale che richiede la cooperazione di numerosi attori e il coordinamento di molteplici processi.

Gli elementi chiave di ogni festival includono la selezione dei film, la programmazione delle proiezioni e delle eventuali altre attività, la logistica da prima dell'inizio a dopo la fine del festival, l'accoglienza degli ospiti, la gestione del pubblico e la promozione del festival stesso.

I festival cinematografici sono un laboratorio di passione e dedizione, basati sul lavoro di due distinte categorie di persone, essenziali per la creazione di gruppi di lavoro: i membri del *team professionale* e i *volontari*.

I membri del *team professionale*, che nella maggior parte dei casi sono retribuiti, occupano posizioni chiave con responsabilità significative all'interno del festival. Essi sono esperti del settore, scelti per la loro competenza ed esperienza dopo anni di studio o apprendimento a seconda dell'ambito, che guidano la visione del festival.

Dall'altra parte, ci sono i *volontari*, che contribuiscono con il loro entusiasmo, tempo e passione, senza retribuzioni monetarie (spesso però ottengono un rimborso spese). Questi individui scelgono di mettersi in gioco nel periodo di svolgimento del festival per apprendere dai più esperti, vivere un'esperienza unica e contribuire alla sua realizzazione. Pur non percependo un compenso, i volontari svolgono una gamma di compiti vitali e di supporto come biglietteria, volantaggio e pulizie degli spazi. La loro dedizione è fondamentale per il successo del festival, e spesso è una tappa

cruciale per coloro che aspirano a una carriera nel mondo del cinema o degli eventi culturali (molti membri dei *team professionali* partono da questo tipo di ruolo).

Insieme, *team professionale* e *volontari* lavorano in simbiosi per fornire un'esperienza cinematografica straordinaria al pubblico.

L'organizzazione dei festival è solitamente divisa per reparti specifici, che si occupano di diverse aree operative e sono composti da esperti del settore. È richiesta una forte sinergia fra i differenti reparti al fine di garantire il successo dell'evento, evitando o gestendo problemi che potrebbero avere ricadute anche sulle altre aree operative. Per questo motivo risulta fondamentale una suddivisione dei compiti eterogenea all'interno dei team.

Un ruolo chiave, fulcro dell'analisi in questa tesi, è la *Direzione Organizzativa*.

È il reparto che plasma la logistica e governa il festival da dietro le quinte, lavorando instancabilmente per garantire che l'evento si svolga senza intoppi dal punto di vista logistico e gestionale. Questo compito abbraccia una vasta gamma di responsabilità cruciali, e la persona (o persone) adibite necessitano di un *background* di studi e/o esperienze formative nell'ambito finanziario, commerciale, organizzativo e logistico-gestionale per lavorare al meglio.

Si occupano prima di tutto della selezione strategica delle location del festival e delle sedi di proiezione, che deve tener conto della comodità del pubblico, dell'accessibilità, della capacità delle sale e dell'atmosfera complessiva che si desidera creare.

Un altro incarico fondamentale è la gestione delle attrezzature tecniche, aspetto vitale per quanto riguarda i film proposti: bisogna infatti assicurarsi che proiettori, schermi e sistemi audio funzionino correttamente e arrivino nelle mani dei tecnici nel migliore dei modi.

Inoltre, si occupa della sicurezza, garantendo che il festival si svolga in un ambiente protetto per tutti i partecipanti. Questo può includere la pianificazione di misure di sicurezza, il coordinamento con le forze dell'ordine e l'implementazione di protocolli di emergenza.

Per assicurare una comunicazione fluida tra tutti i reparti coinvolti, la *Direzione Organizzativa* spesso agisce da intermediario tra i vari capireparto, riducendo al minimo le inefficienze nella comunicazione e nell'esecuzione dei compiti.

Infine, in stretta collaborazione con il reparto *Comunicazione*, si concentra sulla progettazione di una strategia di marketing efficace per promuovere l'evento e attirare il pubblico, garantendo che il festival riceva l'attenzione che merita e offrendo un'esperienza cinematografica indimenticabile.

Passiamo ora agli altri reparti cruciali nei festival di cinema, ovvero la *Direzione Artistica*, la *Comunicazione*, l'*Hospitality* e il *Team Tecnico*.

La *Direzione Artistica* è solitamente responsabile della concezione del festival stesso, tracciando una chiara visione, obiettivi e struttura che saranno seguiti da tutti gli altri attori coinvolti. Ciò avviene principalmente tramite la selezione attenta dei cortometraggi, lungometraggi e/o documentari che saranno poi presentati durante l'evento.

Questa complessa operazione di selezione è basata su una serie di fattori critici. Innanzitutto, viene valutata la qualità del materiale, sia dal punto di vista del soggetto e della sceneggiatura, che dalla rappresentazione visuale e dal messaggio che il contenuto veicola. Ciò richiede una profonda comprensione del significato intrinseco delle opere, e per questo motivo, gli esperti di questa area devono possedere solide competenze artistiche. Molto spesso, sono laureati all'Accademia di Belle Arti (Indeed, 2023) e hanno seguito corsi o masterclass nell'ambito cinematografico.

La *Direzione Artistica* deve valutare le opere cinematografiche in base a criteri di originalità, innovazione, impatto emotivo e coerenza tematica, allo scopo di creare una programmazione che rifletta una varietà di generi, stili e provenienze, offrendo al pubblico un'esperienza cinematografica ricca e diversificata, oppure un tuffo all'interno di un unico tema preciso, analizzandolo a fondo. Agiscono quindi come intermediari, riunendo gruppi diversi e promuovendo il valore di particolari correnti e stili. Il loro lavoro prevede spunti visivi e mediazioni artistiche per coltivare un senso di straordinarietà, gestendo al contempo i rischi associati (Dillard Mitchell, 2021).

Una volta completata la selezione, il lavoro della *Direzione Artistica* e del personale strettamente collegato non si esaurisce. Entra infatti in gioco il *print traffic*, processo che consiste nel 1) ricevere dai registi le copie dei film da proiettare, 2) assicurarsi che vengano riprodotte correttamente durante il festival e 3) restituire la copia al regista (Medium, 2015), punto in lista ormai quasi scomparso nei festival moderni, adoperando contenuti digitali e non più in pellicola. Il *print traffic* richiede il contatto diretto con gli autori o i distributori delle opere selezionate al fine di assicurare che i contenuti siano consegnati in conformità con i formati e le specifiche tecniche

richiesti dal festival. Questo può includere la preparazione di copie fisiche o digitali dei film, l'aggiunta di sottotitoli o doppiaggio, e l'ottenimento dei permessi necessari per la proiezione ufficiale al festival. La cura e l'attenzione dedicata al *print traffic* sono fondamentali per garantire che ogni film venga presentato nel miglior modo possibile, rispettando gli standard qualitativi richiesti dal festival e i desideri degli autori.

Nonostante il ruolo prettamente artistico e non organizzativo, la *Direzione Artistica* supervisiona le operazioni complessive del festival, tra cui la logistica, il budget e la programmazione (Stadler et al., 2014), lavorando a stretto contatto con il personale operativo in modo da condividere e illustrare la visione del festival da perseguire durante l'edizione (Undiana, 2020).

La *Comunicazione* riveste un ruolo fondamentale nell'attrarre sponsor e pubblico verso il festival che è stato pazientemente pensato e costruito nell'arco delle settimane e dei mesi precedenti. Questo reparto agisce come il ponte tra l'evento e il mondo esterno, impegnandosi in una serie di attività mirate su differenti canali attraverso molteplici vie: troviamo quindi l'utilizzo dei social, le attività di *guerrilla marketing* (Patchboard, 2020), l'affissione di poster e tanto altro. Inoltre, la *Comunicazione* svolge un ruolo chiave, creando legami solidi con i media, gli stakeholder e la comunità cinematografica, comunicando in modo efficace il valore del festival e le sue peculiarità. Con l'avvento delle nuove piattaforme di condivisione, la gestione dei social media è diventata una componente essenziale della strategia di comunicazione, permettendo di coinvolgere il pubblico in tempo reale, creare aspettative e condividere momenti salienti del festival. La produzione di contenuti è altrettanto critica: dalla creazione di video promozionali alle interviste agli ospiti, questi

materiali aiutano a trasmettere l'essenza dell'evento e a coinvolgere il pubblico in maniera più profonda, prima, durante e dopo l'evento. La creazione di materiale promozionale, come poster, brochure e annunci pubblicitari, è il compito del *grafico*, il cui obiettivo è trasformare l'immagine del festival in una forma di arte visiva che attrae e affascina, traducendo nel *graphic design* la visione e l'idea che si vuole perseguire. La *Comunicazione* svolge quindi il ruolo cruciale di rendere tangibile e coinvolgente ciò che è stato concepito dietro le quinte, consentendo al festival di brillare nel suo massimo splendore.

L'*Hospitality* rappresenta il cuore pulsante di qualsiasi festival, e il suo impegno inizia già nelle settimane precedenti l'evento per garantire un'accoglienza impeccabile fin dai primi giorni. Questo team è responsabile della gestione dei servizi per gli ospiti, compresi alloggi, trasporti e catering (Park et al., 2010), seguendoli con cura e attenzione, indipendentemente che si tratti di attori, registi, giornalisti o altre figure chiave del mondo cinematografico. Questo significa accompagnare gli ospiti in ogni tappa del loro viaggio, dall'istante in cui partono fino all'ultimo mezzo che prendono al ritorno. Per svolgere questo compito complesso, il reparto dell'*Hospitality* è di solito provvisto di *driver* dedicati, professionisti esperti che si assumono la responsabilità di facilitare gli spostamenti delle persone da una location all'altra dell'evento. La loro presenza garantisce un'esperienza fluida e priva di preoccupazioni per gli ospiti, consentendo loro di concentrarsi sull'evento stesso. Questo impegno costante nell'assicurare il benessere degli ospiti è essenziale per creare un'atmosfera accogliente e professionale durante il festival, contribuendo a consolidare le relazioni e a garantire il successo dell'evento in tutti i suoi aspetti.

Il *Team Tecnico* è una componente fondamentale del festival, impegnata sia nei giorni precedenti all'evento che durante lo svolgimento del festival stesso. Inizialmente, il lavoro del team tecnico si concentra sulla preparazione delle location di proiezione. Questo include rigorosi controlli audio e video per garantire che ogni aspetto tecnico sia all'altezza degli standard più elevati. Ogni sistema audio deve essere sintonizzato per assicurare una chiara e coinvolgente esperienza sonora, mentre le proiezioni video devono essere calibrate con precisione per garantire una qualità dell'immagine impeccabile (Burri, 2018). Una volta iniziato il festival, il *Team Tecnico* continua a svolgere un ruolo essenziale: durante le proiezioni, si occupa della regolazione in tempo reale del mixaggio audio e della qualità dell'immagine nelle sale. Questo assicura che ogni spettatore possa godere di un'esperienza cinematografica superiore, con audio chiaro e immagine nitida. La loro attenzione ai dettagli contribuisce in modo significativo alla riuscita di ciascuna proiezione e all'immagine complessiva del festival come luogo di eccellenza cinematografica.

Oltre ai reparti essenziali precedentemente menzionati, è importante sottolineare che per ogni festival possono emergere reparti creati per soddisfare necessità specifiche, completamente differenti da quelli sopra citati. Questi sono spesso il risultato di una visione unica e di un approccio innovativo alla creazione di esperienze memorabili per il pubblico. Ad esempio, al *Nòt Film Fest*, troviamo il reparto dedicato all'organizzazione dei "*Pranzi con i Filmmakers*", attività iconica di questo festival che richiede del lavoro sia fisico (apparecchiatura e sparecchiatura, servizio, spostamento di tavoli e sedi) che logistico (spostamento dei filmmakers dal cinema alla location adibita, organizzare i viaggi di andata e ritorno, ...).

Questi reparti specializzati contribuiscono in modo significativo a rendere ogni festival un'esperienza unica nel suo genere, in grado di coinvolgere il pubblico e lasciando un'impronta nella loro memoria.

1.3. Ruolo della Direzione Organizzativa nei festival di cinema

Entriamo ora nel fulcro della *Direzione Organizzativa* che, come detto precedentemente, è il cuore del management del festival, al vertice per quanto riguarda decisioni e responsabilità logistiche critiche nel successo dell'evento. Questa sezione esaminerà in dettaglio il ruolo cruciale che svolge, mansione per mansione, con l'obiettivo di garantire che l'evento si svolga senza intoppi e che tutte le parti coinvolte, dai cineasti al pubblico, abbiano un'esperienza soddisfacente.

Riprendendo quanto precedentemente detto nella presentazione del reparto, una delle mansioni principali consiste nel coordinare tutte le attività coinvolte, lavorando in stretta sinergia con i caporeparto dei vari settori in modo che tutte le attività proseguano in parallelo. Questo coordinamento è essenziale per garantire che il festival si svolga agevolmente e che tutti i componenti del team lavorino all'unisono.

Tutto inizia dalla scelta dei *capireparto* per decentrare le responsabilità della zona di interesse, in modo da avere maggiore flessibilità: nei giorni precedenti al festival e durante, la *Direzione Organizzativa* farà riferimento a questi individui per aggiornamenti, notizie lampo o problemi da risolvere nel breve termine. Ed è quindi

fondamentale che i *capireparto* siano persone con sviluppato *risk management*, carismatiche e pronte ad agire nell'immediato.

Oltre a ciò, è incaricata dell'ottenimento delle location idonee e della pianificazione dettagliata della sicurezza in queste sedi. Questa fondamentale responsabilità richiede non solo la ricerca e la selezione attenta delle location più adeguate alle esigenze dell'evento, ma anche la messa in atto di un complesso sistema di misure di sicurezza per proteggere non solo gli spettatori, ma anche gli ospiti e il personale coinvolto. La gestione delle location è ulteriormente agevolata dalla collaborazione con un ingegnere o un esperto in campo, il quale assume un ruolo cruciale nella redazione di documenti essenziali. Questi includono piani dettagliati per la sicurezza antincendio, misure acustiche per garantire il comfort degli spettatori e altre precauzioni necessarie per creare un ambiente sicuro e strutturato in modo ottimale.

I documenti necessitano poi di una firma digitale che ne certifichino la veridicità, oltre che un riscontro positivo da parte del comune e della regione; ad esempio, per quanto riguarda l'Emilia-Romagna, la piattaforma di riferimento per l'invio della documentazione è quella di *Accesso Unitario regionale*⁹.

La gestione del team, che comprende sia *volontari* che personale effettivo, rappresenta un altro compito fondamentale e complesso. Coordinare le attività di un gruppo eterogeneo di individui richiede non solo competenze organizzative ma anche una *leadership* forte, una capacità di comunicazione impeccabile e una profonda

⁹ <https://au.lepida.it/>

comprensione delle dinamiche di gruppo. La *Direzione Organizzativa* assume una grande responsabilità nell'assegnare compiti, garantendo che ognuno sia assegnato a incarichi che sfruttino al meglio le proprie competenze e capacità. Inoltre, la motivazione del team è un elemento chiave, poiché è fondamentale mantenere alta la morale e l'entusiasmo dei membri durante tutto il processo.

La coesione del team è un obiettivo cruciale, e si deve dunque lavorare costantemente per creare un ambiente in cui ogni membro si senta valorizzato e parte integrante del successo dell'evento. Questo può implicare la gestione di conflitti, l'organizzazione di attività di *team building* e la promozione di una cultura di collaborazione e supporto reciproco.

In ultima analisi, garantire che ciascun membro del team svolga il proprio ruolo in modo efficiente è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi dell'evento.

La responsabilità del ruolo ricade anche nella gestione delle crisi e delle situazioni impreviste. Ad esempio, problemi tecnici durante una proiezione, cambiamenti climatici improvvisi o emergenze di sicurezza richiedono una gestione rapida ed efficace per minimizzare gli inconvenienti.

Per questo, alcune competenze e *skills* risultano fondamentali per il ruolo: la gestione del rischio, la pianificazione logistica e l'abilità nel risolvere tempestivamente problemi è cruciale per affrontare eventuali situazioni impreviste in modo efficace.

La gestione del rischio è una componente chiave, poiché implica l'identificazione anticipata delle potenziali problematiche e la messa in atto di strategie per mitigarne l'impatto.

La pianificazione logistica è altrettanto cruciale, poiché permette di adattare rapidamente le risorse e le operazioni in risposta alle situazioni mutevoli.

Inoltre, l'abilità nel risolvere tempestivamente problemi rappresenta un elemento essenziale, poiché la Direzione Organizzativa deve essere in grado di prendere decisioni rapide e informate in situazioni di emergenza, collaborando con il team per trovare soluzioni efficaci, assicurandosi che il team sia pronto a fronteggiare qualsiasi sfida, garantendo così il successo complessivo dell'operazione.

In un ambiente dinamico e spesso imprevedibile come la gestione di eventi, queste competenze e skills sono fondamentali per garantire che l'evento possa continuare senza intoppi, indipendentemente dagli ostacoli che possano presentarsi lungo il percorso.

Riguardo il tema dell'organizzazione e gestione ora trattato, ho ritenuto cruciale esaminare attentamente i festival dal punto di vista economico e sociale attraverso alcuni indicatori fondamentali. Ciò al fine di dare punti di riferimento nella seconda parte della tesi, dove si andrà ad analizzare e confrontare le singole rassegne locali, identificate come casi studio. Questo perché i festival cinematografici, come affermato nella prima parte del capitolo, non solo influenzano l'industria cinematografica dal punto di vista della visione e distribuzione di contenuti, ma anche da quello economico e finanziario, fino a raggiungere la sfera culturale e sociale.

Fra i dati più significativi che ho scelto di considerare troviamo:

- la *partecipazione* - ovvero il numero di spettatori, sia locali che internazionali, indicatore chiave dell'interesse e del successo del festival; in particolare l'*internazionalizzazione* di un festival, ovvero quanta componente straniera di pubblico è stata attratta rispetto a quella locale del comune o città di svolgimento (una delle leve più importanti da scegliere per la comunicazione e marketing della rassegna);

- il *budget* stanziato/ottenuto - come si finanzia il festival, in che suddivisione fra contributi pubblici e privati, cruciali per il funzionamento e la sua sostenibilità; con esso bisogna 'coprire' costi e compenso ai membri del team, lasciando una fetta extra in caso di emergenze dell'ultimo momento.

Un indicatore che va di pari passo è la *differenza percentuale di budget da anno ad anno*, che spesso simboleggia il successo o il fallimento di una rassegna. Ciò potrebbe però anche essere indicatore di problemi a livello politico, come tagli ai fondi (PrimaOnline, 2023), o perdite di sponsor non attese;

- la *programmazione* - sia il numero di proiezioni, che il numero di contenuti effettivi proposti, la cui differenza si basa sulle strategie di intrattenimento e marketing perseguite (come spesso accade nei festival, ogni proiezione non è composta unicamente da un titolo, bensì è usuale vedere format particolari come cortometraggio seguito da lungometraggio in un'unica sessione, sia per dare maggiore spazio di discussione successivamente, che per motivi di prezzo del biglietto) [Immagine 1];

17:30

NÒT A CINEMA — SALA GERWIG / 93'

NARRATIVA

CINEMETA

James Arterberry

ME, MYSELF & THE VOID

Timothy Hautekiet

Figura 3: esempio di struttura di proiezione al Nòt Film Fest 2023, ovvero cortometraggio (Cinemeta, James Arterberry, 10') e lungometraggio (My, Myself and The Void, Timothy Hautekiet 83') (Nòt Film Fest, 2023, p.43)

- *l'impatto economico-culturale* - ovvero la valutazione dell'impatto sulla comunità locale, importante per dimostrarne il valore; questo indicatore, pressoché impossibile da quantificare numericamente, riflette l'importanza culturale dell'evento sulle persone e tende ad essere più chiaro quando il festival inizia ad avere una certa longevità.

Conclusa la trattazione teorica sui ruoli nei festival cinematografici, completa delle mansioni di cui si occupa la Direzione Organizzativa, analizziamo ora nel particolare l'orbita più locale di questo mondo, quella emiliano-romagnola.

CAPITOLO DUE

Metodologia utilizzata per la tesi

In questo capitolo, verrà delineata la metodologia adottata per condurre la ricerca sulla tesi. Saranno inizialmente introdotti generalmente i festival emiliano-romagnoli presi come caso studio, per poi proseguire con la descrizione dei dati raccolti per tipologia e periodo; infine, vi sarà un approfondimento rispetto al metodo per l'analisi dei dati, seguendo le linee guida consigliate per l'approccio qualitativo di comparazione tra casi (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

2.1. Festival cinematografici in Emilia-Romagna

L'Emilia-Romagna è una regione molto florida per la fondazione di un festival cinematografico: infatti, sia lungo la costa adriatica che nell'entroterra delle grandi città, vi si trovano realtà cresciute col tempo e oggi molto note fra cineasti e pubblico. Qui troviamo festival come il *Bellaria Film Festival* (di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente), che ha acquisito grande prestigio per il suo focus sull'innovazione cinematografica - nonostante si svolga in un piccolo comune di neanche 20 mila abitanti, oggi è nella TOP100 dei più popolari in Italia sulla piattaforma ufficiale *Film*

*Freeway*¹⁰ (Film Freeway, 2023) -, oppure rassegne come *Amarcort*¹¹ o *Sedicicorto*¹², dedicate ai contenuti più brevi, di celebrità internazionale. Ciò collegato ad un forte sostegno da parte della regione, con 570 mila euro stanziati nel mese di Giugno 2023 al fine di promuovere ed espandere il settore festivaliero (Regione Emilia-Romagna, 2023).

Fra le *kermesse* emiliano-romagnole, ne troviamo tre in particolare che ho deciso di utilizzare per la mia analisi, ovvero *La Settima Arte* di Rimini, il *Biografilm* di Bologna e il *Nòt Film Fest* di Santarcangelo di Romagna, ognuno nata, sviluppata e divenuta celebre grazie alla visione della rispettiva direzione artistica.

- *La Settima Arte*

La Settima Arte è un festival cinematografico che si svolge a Rimini, celebre città costiera in Romagna, dal 2019. Questo festival è noto per il suo impegno a promuovere la connessione tra il mondo del cinema e l'industria cinematografica. Il premio simbolo della rassegna, promosso da Confindustria Romagna, è denominato "Premio Cinema e Industria", consegnato a personaggi di spicco del settore mirando a "premiare non solo il prodotto dell'ingegno, ma la persona, con una particolare attenzione ai giovani e a chi ha saputo esportare e dare lustro al territorio." (*La Settima Arte*, 2023). È infatti un caso rappresentativo di festival con stretto legame con la realtà lavorativa locale, in un territorio ricco di *know how* e tecnica. La sua programmazione è

¹⁰ <https://filmfreeway.com/> - piattaforma di gestione e database per i festival cinematografici a livello mondiale

¹¹ <https://www.amarcort.it/>

¹² <https://sedicicorto.it/>

caratterizzata da una selezione di film, eventi e progetti correlati che coinvolgono registi, produttori e altri professionisti del settore che da dietro le quinte plasmano i contenuti cinematografici. La *kermesse* riminese rappresenta un luogo di incontro per gli appassionati di cinema e per addetti ai lavori, oltre che per coloro che desiderano conoscere meglio il mondo lavorativo nel settore cinematografico.



Figura 4: un momento di premiazioni all'edizione 2023 de La Settimana Arte (News Rimini, 2023)

- *Biografilm*

Il Biografilm è uno dei festival cinematografici più rinomati in Italia ed è situato a Bologna, in alcune delle strutture più importanti (e capienti) del capoluogo. Fondato nel 2005, a partire dal 2020 il Festival ha adottato una modalità online attraverso la piattaforma MyMovies in risposta all'emergenza generata dalla pandemia da Covid-19. Questa decisione ha consentito al Festival di mantenere una connessione con produttori e autori, ampliando simultaneamente la sua portata geografica per coinvolgere spettatori in ogni parte d'Italia. È celebre a livello mondiale per la sua specificazione nel portare biopic – biografie –, storie di vita e documentari. Oltre alle proiezioni, il Biografilm offre spazi per incontri con registi e professionisti del settore, ma soprattutto il celebre appuntamento “Bio 2 B Industry Days”, evento di networking annuale per il lato business con l'obiettivo di promuovere e supportare le produzioni italiane ed europee.



Figura 5: giornata d'apertura dell'edizione 2023 di Biografilm (Biografilm, 2023)

- *Nòt Film Fest*

Il Nòt Film Fest è un festival di cinema indipendente, nato a Los Angeles e trapiantato in Italia, che si svolge a Santarcangelo di Romagna. Il suo focus principale è quello di portare “*tought provoking films*”, ovvero cortometraggi e lungometraggi di altissima qualità che suscitino pensieri e riflessioni nello spettatore. Benché sia un festival relativamente recente, nato nel 2018, negli ultimi anni sta acquisendo molta importanza grazie a una attenzione e una strategia oculata che mira al raggiungimento di un pubblico internazionale: attraverso l'invito di ospiti internazionali e l'accoglienza di film provenienti da varie parti del mondo, sia europei che non, la *kermesse* si pone come un ponte culturale che connette e celebra la ricchezza delle espressioni indipendenti cinematografiche globali, con il ruolo di catalizzatore per le connessioni culturali, oltre che spazio inclusivo per la convergenza di differenti visioni cinematografiche.



Figura 6: scatti sul red carpet del Nòt Film Fest dopo le premiazioni dell'ultima sera dell'edizione 2022 (Nòt Film Fest, 2022)

La loro diversità di approccio e contenuto rappresentano un'occasione ideale per esaminare le molteplici dimensioni del cinema, dall'aspetto biografico e personale a quello industriale. Il rapporto tra festival e industria ha infatti guidato l'individuazione dei tre festival usati come casi studio per questa tesi. La Settima Arte ha un rapporto con l'industria molto forte già nel lato organizzativo, poiché la sua direzione organizzativa è affidata a Confindustria Romagna. Il Biografilm è un festival di indubbio successo, presentando opere in première internazionale frutto di grandi produzioni o provenienti dal cinema indipendente, che ha fatto della collaborazione B2B una parte chiave della sua *core mission*. Infine, il Nòt Film Fest è interamente focalizzato sul cinema indipendente che nonostante la sua giovane età si sta ritagliando uno spazio nel panorama internazionale.

2.2. Raccolta dati

La raccolta dati abbraccia il periodo di tempo da inizio 2022 ad oggi, comprendendo quindi le ultime due edizioni dei tre festival. Questa scelta è dovuta a diversi fattori: prima di tutto un'analisi su questi anni ci permette di osservare la situazione dei festival cinematografici a seguito della pandemia di COVID-19, che, come abbiamo discusso nel capitolo precedente, ha avuto un profondo impatto in questo ambito; inoltre, ho personalmente avuto la possibilità di partecipare ai festival selezionati nelle due edizioni prese in esame, oltre che avere curato parte dell'organizzazione delle ultime due edizioni (2022 e 2023) del Nòt Film Fest. Questa

opportunità mi ha offerto sia una prospettiva unica sul festival stesso che una profonda comprensione delle dinamiche e delle sfide coinvolte nell'organizzazione.

Come raccomandato per le analisi qualitative, abbiamo raccolto diverse tipologie di dati (dati d'archivio, osservazioni e interviste) per poter triangolare e approfondire al meglio i tre casi studio selezionati (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Di seguito la tabella riepilogativa della documentazione raccolta [Tabella 1].

Tipologia di dati	Descrizione	Quantità
Dati d'archivio	Programmi festival, articoli su riviste di settore e giornali locali, comunicati stampa	211 pagine
	Siti ufficiali festival	n.a.
Osservazioni	Partecipazione a edizioni 2021/22 e 2022/23 dei festival	130 ore
	Collaborazione alle attività di coordinamento Nòt Film Fest	220 ore
Interviste	Direzione artistica (Dir. Art.) (3)	112 minuti
	Direzione organizzativa (Dir. Org.) (2)	74 minuti

Tabella 1: tabella riepilogativa rispetto alla documentazione raccolta e alle tempistiche della collezione di dati

- a. *Dati d'archivio*: documenti, report e materiale pubblico direttamente correlato ai festival cinematografici oggetto dello studio. Sono inclusi quindi i programmi delle edizioni 2022 e 2023, i comunicati stampa, le videate dei siti ufficiali e altri documenti correlati;
- b. *Osservazioni*: esperienza personale nel mondo festival, considerando sia le ultime due edizioni di lavoro presso il Nòt Film Fest, che l'osservazione diretta dello svolgimento de La Settima Arte e di Biografilm, durante i quali sono state

raccolte field notes riguardanti l'organizzazione nell'edizione, il coinvolgimento del pubblico e altre dinamiche in loco, quali l'interazione tra i professionisti del settore presenti e le decisioni strategiche prese per bilanciare la visione della direzione artistica con l'organizzazione logistica;

- c. *Interviste*: interviste semi-strutturate con figure chiave coinvolte nella direzione artistica e organizzativa dei festival cinematografici. Le figure chiave sono state individuate tramite una prima analisi dei dati d'archivio. Per il Nòt Film Fest è stata intervistata la Direttrice Organizzativa in carica nell'anno 2022, sostituita per l'edizione del 2023 dall'autore di questa tesi. Per assicurare trasparenza ed obiettività, è stato deciso di procedere nella raccolta dati intervistandola e considerare invece l'esperienza dell'autore per il 2023 come osservazione partecipante. Le interviste hanno avuto come focus principale l'ottenimento di informazioni riguardo lo svolgimento, l'organizzazione e la sinergia dei team di lavoro delle tre rassegne, per poi approfondire sui punti di forza e di debolezza delle ultime edizioni di questi. Oltre a ciò, è risultato interessante approfondire lo stato del mondo festival cinematografico attuale con ogni intervistato, in modo da ottenere differenti punti di vista riguardo lo stesso tema di fondo. Il risultato complessivo ha permesso di ottenere riflessioni significative sulla definizione di festival, il loro scopo, nonché affinare il significato di direzione artistica e organizzativa. Queste riflessioni sono state utilizzate in fase di analisi per comprendere al meglio le diverse visioni retrostanti ai tre casi studio selezionati.

2.2. Analisi dati

L'analisi dei dati è stata condotta seguendo un approccio qualitativo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009; Gehman et al., 2018; Eisenhardt, 2016). I dati raccolti dalle interviste e dalle osservazioni sono stati trattati come dati primari, integrati e triangolati con i dati d'archivio al fine di ottenere una comprensione approfondita della gestione operativa nei festival cinematografici studiati.

Dopo una analisi preliminare dei dati d'archivio per procedere con la raccolta dei dati provenienti dalle interviste, l'analisi dei casi studio è stata condotta in due fasi: una di approfondimento separato per ogni festival e una di comparazione tra questi.

Nella prima fase, ciascun festival è stato analizzato separatamente in maniera approfondita, consentendo di comprendere in modo dettagliato come la direzione artistica e organizzativa siano strutturate, come operino e come interagiscano tra loro e con gli altri reparti all'interno di ciascun festival. Il risultato dell'analisi è una descrizione narrativa dei casi di studio.

Nella seconda, i tre casi sono stati comparati per identificare le differenze e le similitudini, utilizzando le metriche introdotte alla fine del primo capitolo per un confronto sulle metriche principali usate per determinare il successo di un festival. Questo confronto ha permesso di analizzare come i vari festival cinematografici gestiti in Emilia-Romagna si differenzino per gestione operativa e sul conseguente impatto sul pubblico e sulla comunità.

In conclusione, questa metodologia di ricerca combina dati empirici con analisi qualitativa, fornendo un quadro completo della gestione di tre festival di cinema del territorio emiliano-romagnolo, rilevanti per il loro differente rapporto con l'industria del cinema. La successiva sezione della tesi si concentrerà sull'analisi dettagliata dei risultati emersi.

CAPITOLO TRE

I Festival di Cinema in Emilia-Romagna: risultati

In questo terzo capitolo, ci addentreremo più approfonditamente nell'esame dei tre festival in oggetto, ponendo l'accento sulle loro specificità distintive e analizzando le dinamiche che contribuiscono a plasmarne la risonanza nel panorama cinematografico internazionale. Fondamentale per questa indagine sarà il contributo delle testimonianze dirette degli addetti ai lavori coinvolti nei festival. Attraverso le loro voci ed esperienze sul campo, si tratterà un ritratto completo e ricco di sfumature di ciascun evento. Le percezioni e le riflessioni dei professionisti del settore guideranno nel comprendere meglio il contesto e le influenze che hanno plasmato l'identità di ciascun festival.

Successivamente, come precedentemente dichiarato, procederemo a un confronto tra i tre eventi, avvalendoci delle metriche e dei parametri presentati nel primo capitolo. Questo confronto mira a evidenziare similitudini, differenze e peculiarità, consentendoci di cogliere appieno le sfumature e le sfaccettature che caratterizzano ciascun festival nel suo contesto unico.

Di seguito la tabella riepilogativa.

	La Settima Arte	Biografilm	Nòt Film Fest
Obiettivo	Promozione del mondo lavorativo nel settore cinematografico	Diffusione della cultura cinematografica come strumento di inclusione	Portare contenuti 'thought provoking' e creare comunità fra staff, autori e tecnici
Target	Professionisti e neoprofessionisti	Cinefili, autori alle prime opere e professionisti	Cinefili, autori indipendenti locali e stranieri, professionisti
Attività	Workshop, masterclass, conferenze, proiezioni	Proiezioni, <i>B2B Industry Days</i> , workshop e altre attività durante l'anno	Proiezioni, workshop, masterclass, <i>pranzi con i filmmakers</i>
Periodo	Fine Aprile	Prima metà di Giugno	Fine Agosto
Durata	5 giorni	11 giorni	6 giorni
Direzione Organizzativa	Confindustria	Permanente (personale assunto/attivo a tempo pieno)	Permanente (personale con altre occupazioni durante l'anno)
Direzione Artistica	Permanente (personale con altre occupazioni durante l'anno)	Permanente (personale assunto/attivo a tempo pieno)	Permanente (personale con altre occupazioni durante l'anno)
Rapporto fra Direzione Organizzativa e Direzione Artistica	Delineamento generale, non rapporto artistico	Costante durante l'anno, minore a ridosso della rassegna	Dai due mesi precedenti all'evento, stretto contatto con tutti i reparti
Rapporto fra Direzione Organizzativa e altri reparti	Maggior parte personale da Confindustria, altri salariati solo per la settimana	Rapporto stretto solo con alcuni reparti, la Dir. Art. gestisce il personale	Stretto e costante durante il festival
Punti di forza	Stretto legame col territorio e le istituzioni, networking	Focus sulla formazione, legame molto forte con Bologna e identità	Gestione degli ospiti e artisti, scelta dei contenuti di enorme qualità
Punti di debolezza	Poca sinergia, accordi 'obbligati' sulle scelte di programmazione	Reparto <i>hospitality</i> per quanto riguarda ospiti di livello, comunicazione verso l'esterno	Sovraccarico e incapacità di delegare, budget

Tabella 2: tabella riepilogativa dei risultati ottenuti tramite l'analisi del tre festival, triangolando dati d'archivio, osservazioni e interviste.

3.1. La Settima Arte

La Settima Arte è il festival simbolo della sinergia fra cinema e industria, una rassegna nata per celebrare il capitale sociale, economico ed intellettuale impiegato nel settore cinematografico che spesso non riceve il plauso che merita, come gli enti o società di produzione e distribuzione delle opere. Rispetto agli altri festival di cui parleremo nei prossimi paragrafi, questo non presenta una competizione fra i contenuti in gara, ma unicamente proiezioni, masterclass, anteprime e conferenze. Ciò permette alla rassegna di necessitare di un minor numero di componenti nello staff, soprattutto nella parte di *Hospitality* e *print traffic* (che è assente).

La *kermesse* punta a coinvolgere come pubblico *target*, oltre ai cinefili interessati, sia la parte di studenti universitari che si avvicinano al mondo lavorativo dopo studi nell'ambito cinematografico, sia addetti ai lavori del settore, per formazione e networking durante i giorni dell'evento: ciò porta alla formazione di una rete di lavoratori locali formata da una componente più giovane e una con più anni di esperienza, in modo da favorire lo scambio di conoscenza, consigli e buone pratiche. Per questo, l'attenzione dal punto di vista gestionale si sofferma maggiormente sull'organizzazione degli eventi a scopo formativo, rispetto alle proiezioni, che rimangono più sottotono e di minor coinvolgimento. Infatti, il rapporto fra proiezioni e *talks* è pressoché paritario, raro in un festival di cinema: nel programma 2023 della rassegna, le 32 attività proposte si dividono in 17 proiezioni e 15 incontri di differente tipologia.

Lo stretto legame che *La Settima Arte* ha con il mondo industriale è dovuto dalla sua “... caratteristica molto particolare, di essere integralmente finanziato con soldi privati, cosa che non credo esista in Italia [al di fuori di questo festival]. Questi provengono per la gran parte da *Confindustria Romagna*, che è anche co-fondatore e co-organizzatore del Festival ” (Direttore Artistico *La Settima Arte*). Questa forte presenza dell’organizzazione si esprime dal punto di vista organizzativo e logistico, in toto affidata a 3-4 professionisti di *Confindustria* che ben conoscono gli eventi culturali della zona, con cui la direzione artistica lavora fianco a fianco per la durata del festival.

La direzione artistica e quella organizzativa procedono quasi parallelamente, con pochissime interazioni e interferenze tra le due. Infatti, come approfondisce il Direttore Artistico della rassegna:

da una parte c'è una dimensione di mecenatismo e di interesse che potrei definire a fondo perduto da parte di Confindustria, perché quest'ultima vuole dimostrare all'esterno di avere la capacità di produrre contenuti culturali, e quindi, come dire, è un bene immateriale che però dal punto di vista simbolico e reputazionale si trasforma poi in pubblicità per il consorzio [...] Cosa si richiede in cambio? Concordare i contenuti artistici, cioè Confindustria, essendo il primo e quasi unico finanziatore, non lascia una completa disponibilità artistica; si fida molto del direttore artistico, ma vaglia i vari contenuti. In che senso? Nel senso che, se dovessero proiettarsi film abbastanza forti o, come dire, destinati a fare discutere, è una cosa che va vagliata, perché bisogna vedere se sono corretti i valori che si vogliono [condividere].

La Direzione Artistica ha quindi disposizioni delineate in collaborazione con l'organizzazione che mette in piedi l'evento. I dibattiti e le discussioni, come occasione di condivisione delle proprie idee, avvengono unicamente nell'ambito delle conferenze e dei *talk*, rispetto a quello delle proiezioni: *La Settima Arte* non vuole essere un 'festival di rottura', bensì una 'festa' per i lavoratori del settore (come affermato dall'ente partner *visitRimini*¹³), celebrando le mansioni del mondo cinematografico e le connessioni che si possono stabilire fra di esse.

Per quanto riguarda gli altri reparti del festival, essi tendono ad essere formati da professionisti competenti nelle loro aree, salariati per la settimana di lavoro e senza una connessione stretta con il festival: non vi è altro personale che lavora attivamente per la rassegna durante l'anno, oltre alla direzione artistica, che cura l'immagine del festival nei mesi di sua assenza.

Confindustria Romagna, sottendendo l'intera organizzazione del festival, gestisce autonomamente i reparti inserendo figure che conoscono il settore ed andranno quindi a lavorare per i giorni dell'evento; il personale maggiormente collegato al mondo cinematografico, come maschere per le sale, il reparto fotografia e altri ruoli non collegati all'ambito industriale, sono scelti separatamente o in carico alle strutture che accolgono il festival (come il cinema *Fulgor*, celebre simbolo riminese e del mondo onirico felliniano, la cui associazione è stretta collaboratrice de *La Settima Arte*).

¹³ Portale ufficiale del turismo riminese

3.2. *Biografilm*

Il Biografilm è il festival più celebre e influente tra quelli analizzati. Nonostante le migliaia di spettatori, rimane una rassegna con i piedi per terra e forte aderenza al territorio. Infatti, nei festival *d'élite* (come i più famosi citati nel primo capitolo - quello di Venezia o di Cannes ad esempio) *“tu spettatore diventi un consumatore privilegiato [di questi festival] perché vedi in anteprima con l'ospite in sala un contenuto bellissimo ma non hai l'opportunità, diciamo, di quel confronto più orizzontale che un Festival, ovviamente urbano come Biografilm si può permettere.”* (Direttore Organizzativo¹⁴ *Biografilm*).

Il fatto di essere 'urbano', non impostato, riflette la visione del festival stesso, fin dalle origini: l'elemento cardine è *“L'aspetto di comunità [...] che il Biografilm ha sempre avuto nel suo DNA, se lo possiamo definire così. Come vision, un aspetto di comunità, quindi interazione tra quello che è il pubblico, l'ospite che non è 'blindato', ma che banalmente passeggia negli stessi luoghi che vengono fruiti dal pubblico e lo Staff perché ovviamente fare un bel lavoro [...] crea un aspetto di comunità che piace tanto.”* (Dir. Org. *Biografilm*). Un senso di comunità chiaro e presente che è possibile percepire chiaramente nei giorni di festival, come è stato appurato nelle osservazioni effettuate durante le due scorse edizioni (2022 e 2023).

Biografilm è l'unica rassegna tra le tre selezionate per questa tesi in cui parte del personale lavora stabilmente al progetto durante l'intero anno. L'organizzazione è

¹⁴ Benché all'interno dell'organizzazione del Biografilm questo ruolo venga chiamato Direttore di Produzione, ho deciso di rinominarlo, per maggiore comprensibilità, Direttore Organizzativo (ruolo invece non presente in Biografilm)

infatti molto complessa, comprendendo una varietà di attività che avvengono non solo durante i giorni del festival, ma anche negli altri mesi. Queste attività inter-festival sono utili sia a fini promozionali che per ritorno economico effettivo, pressoché assente nel festival in sé. La sopravvivenza di *Biografilm*, e di conseguenza gli stipendi del personale lavorativo, è determinata dai fondi degli sponsor, che devono essere sicuri, affidabili e costanti (se non in crescita) negli anni. I biglietti, infatti, non permettono un autofinanziamento data la sostanziale presenza di un'enorme numero di lavoratori e volontari dietro le quinte e la quantità di location da gestire.

Approfondendo il tema dell'autofinanziamento, il Dir. Org., parlando di una delle iniziative create nell'orbita Biografilm, ha affermato:

Noi organizziamo il Biografilm Park al Parco del Cavaticcio [location in centro a Bologna], quasi un mese di concerti, di incontri, con Street food e quant'altro che ovviamente vanno a convogliare in quello spazio dei target differenti. Magari c'è chi è più appassionato alla musica, indipendente ed emergente, ma che grazie a quello spazio lì poi si avvicinava anche ai contenuti cinematografici che ovviamente venivano promossi in quel contesto. E in questo caso, appunto, molti hanno conosciuto Biografilm anche da fuori regione, recandosi a Bologna quel weekend all'anno per l'evento.

Il lavoro della direzione organizzativa “consente continuità di costruzione e fondamenta di budget e spirito, cercando alleati vecchi e nuovi per supportare il festival” (Direttrice Artistica *Biografilm*). Per questo motivo risulta fondamentale l'importanza

di una progettualità di fondo per la gestione operativa nei suoi differenti momenti, come evidenzia il Dir. Org., sia per il Biografilm che per altri festival minori in regione:

Noi [Staff Biografilm] lavoriamo anche molto durante l'anno su questa, soprattutto [la progettualità] legata alla formazione; bisogna lavorare su questi aspetti [...] Terra di Tutti Film Festival¹⁵ è un Festival che ha bellissime novità, dei bellissimi contenuti. Magari ha un budget [...] di gran lunga più basso [rispetto al Biografilm], però appunto ha una progettualità alle spalle importante, che risulta vincente. (Dir. Org. Biografilm)

Il focus sulla progettualità sottolinea vivacemente l'importanza di figure esperte in *Project Management* nelle *kermesse*, evidenziando l'eccellenza di Biografilm: non si parla unicamente di proiezioni e discussioni, bensì di un'organizzazione sistematica che comprende produzione e distribuzione di contenuti, sensibilizzazione su vari temi (fra cui spicca fortemente il tema della sostenibilità ambientale) e sulla formazione di personale lavorativo.

Fra direzione organizzativa e artistica vi è un legame molto stretto, un *do ut des* che continua per tutto il periodo inter-festival. La Dir. Art. del *Biografilm* ha così affermato in merito a questo rapporto:

È una tensione non facile: ci sono direttori artistici che pretendono la luna, ce ne sono altri che sognano la luna. A me piace immaginarla, mentre la descrivo - quella luna - insieme ai colleghi che si occupano del budget e della parte

¹⁵ <https://www.terradituttifilmfestival.org/>

produttiva, ed insieme cerchiamo un modo per renderla una realtà per il nostro pubblico. Solo insieme si possono concretamente cambiare le cose.

Questa connessione, che, come anticipato, è fortissima durante l'anno, tende a venir (paradossalmente) meno nei giorni subito precedenti al festival. Ciò per lo spostamento di focus organizzativo sull'aver il massimo di sinergia con l'ufficio programmazione, che ha urgenti esigenze da gestire: dalle decisioni di programmazione dei contenuti in sala e le presentazioni da pianificare, ai sottotitoli da allineare, in generale tutto verte sull'organizzazione accurata delle proiezioni.

"Anche qui, il dialogo è la parola chiave. Ascolto e dialogo" (Dir. Art. Biografilm) rappresentano i pilastri su cui si basa la collaborazione fra direzione e staff, soprattutto per una rassegna composta da un centinaio di personale fra lavoratori e volontari (secondo il programma dell'edizione 2023). La sezione organizzativa si intreccia strettamente con gli uffici di programmazione, coordinando sinergicamente le attività per garantire una perfetta esecuzione degli eventi. D'altra parte, la direzione artistica emerge come la figura centrale nella rappresentazione del festival: *"Per questo sia prima che durante, un direttore artistico è il volto centrale nella foto corale che è un festival cinematografico, ma è anche la persona che saluta e ringrazia ogni componente dello staff, che ascolta se ci sono dei problemi, e non smette mai di raccontare l'anima, le vene, le ossa, i tendini che sono la selezione di contenuti del festival."* (Dir. Art. Biografilm). In questo modo, la direzione artistica si configura come il collante emozionale, collegando il personale attraverso una visione condivisa e un profondo impegno nell'esperienza del festival.

3.3. Nòt Film Fest

Il Nòt Film Fest è “*il festival di cinema indipendente dal respiro internazionale*” dell’Emilia-Romagna (Direttrice Organizzativa *Nòt Film Fest*), con origine *angelenos*¹⁶ e sviluppo a Santarcangelo di Romagna. La maggiore influenza per lo stampo contenutistico e la visione artistica proviene dallo *Slamdance*¹⁷, festival parallelo al Sundance (di cui si è parlato nel primo capitolo), dedicato agli avventori del cinema, con budget molto bassi. Infatti, il *focus* della rassegna è su film e documentari, nazionali ed internazionali, obbligatoriamente facenti parte di case di produzione indipendenti. Oltre a ciò, devono fare breccia “*seguendo l'unico tema che noi abbiamo e manteniamo da sempre, ovvero scegliere ‘provoking films’: noi abbiamo bisogno di film che ti lascino qualcosa, ma non solo una sensazione; quindi, non è solo una questione di emozione, ma ‘thought provoking’, film che ti lasciano pensare, anche solo quanto non mi sono piaciuti. Va bene. Va bene perché è forte, no? È un’emozione.*” (Direttrice Artistica *Nòt Film Fest*). Il claim ‘*thought provoking films*’ appare come sottotitolo del festival, nei risultati internet se si ricerca il sito ufficiale.

La caratterizzazione del festival ha portato, fin dalla prima edizione, un approccio spiccatamente *indie*¹⁸ anche dal punto di vista logistico e organizzativo, come afferma la Direttrice Artistica del festival:

¹⁶ Lett. “di Los Angeles”. La ‘concezione’ dell’idea nella celebre città comprende le enormi influenze del cinema statunitense, l’idea di indipendenza cinematografica e una rete di personaggi talentuosi in quelle zone

¹⁷ <https://slamdance.com/>

¹⁸ Indipendente, nel significato di “con basso budget, ma forte passione per l’attività”

Noi abbiamo avuto un approccio al festival estremamente fattuale, proprio di bassa manovalanza; all'inizio per necessità: non c'era altro modo, nel senso che eravamo tre, tre soci fondatori e direttori, e abbiamo letteralmente ridipinto la facciata del cinema.

Il lavoro fisico, - come affermato - di manovalanza, non è qualcosa andato scomparendo con l'evoluzione, anno dopo anno, della *kermesse*:

abbiamo fatto quello, come anche i facchini carica-scarica dai camion, fai tutto, tutto quello che c'è da fare. Quindi questo cosa significa? Che nel momento in cui ci avviciniamo alle persone che adesso fortunatamente ci danno una mano, [...] noi continuiamo ad essere presenti su tutte le fasi di organizzazione del festival; quindi, manteniamo una direzione artistica ma poi siamo tipo l'Occhio di Sauron¹⁹, capito? Siamo sempre lì che controlliamo un po' tutto quello che c'è da fare.

La gestione operativa è quindi sì compito della Direzione Organizzativa, ma in completa sinergia con quella Artistica, sia nei giorni precedenti, che durante la settimana di festival.

Da una parte, il lavoro a stretto contatto dei due reparti permette la realizzazione di ciò che è stato pensato nella maniera più vicina possibile; dall'altra, il mancato decentramento di alcune mansioni porta a due conseguenze: la prima è l'appesantimento del carico di lavoro della Direzione Artistica, che deve mantenere il

¹⁹ Sauron è il principale antagonista de Il Signore degli Anelli, il cui occhio spicca in cima ad una torre, vedendo tutto.

controllo di tutti i reparti in ogni momento della rassegna, oltre a compiere il proprio lavoro; la seconda è la conseguente limitazione creativa in alcuni campi dell'operato degli altri reparti. Riguardo ciò, la Dir. Art. si è espressa in questo modo:

Non c'è nessuno al di fuori di me e [l'altro Direttore Artistico], in questo momento, che può avere una visione d'insieme del festival allo stesso livello. Ma non per mancanza di capacità, quanto per mancanza di opportunità. Se noi avessimo l'opportunità [...], anche [i collaboratori dello staff] avrebbero una visione d'insieme pari alla nostra e quindi potrebbero tranquillamente svolgere il loro ruolo senza il nostro controllo costante.

L'obiettivo della direzione artistica nel prossimo lustro è quello di giungere ad un momento in cui *“scaricare e caricare i camion non sia una necessità ma un piacere, no? Un divertimento tutti insieme”* (Dir. Art. *Nòt Film Fest*), mantenendo quindi forte il fattore *indie* che origina la rassegna, ma decentrando maggiormente i compiti a personale che durante l'intero anno lavora per l'ottima riuscita del festival.

Per quanto riguarda il rapporto fra direzione organizzativa e gli altri reparti coinvolti nel *Nòt Film Fest*, va sottolineato che la straordinaria efficienza dell'evento è il risultato di una grande interazione fra persone e integrazione di mansioni. Un punto di forza è sicuramente la giovane età dello staff, che collabora da anni in un clima di fiducia consolidata. Oltre a ciò, è risultato particolarmente vincente l'assenza di una gerarchia tradizionale di potere: al posto di essa è infatti instaurata una parità di responsabilità, anche condivisa con i volontari. Questo approccio orizzontale crea un ambiente in cui ogni membro del team è coinvolto attivamente nella pianificazione e

nell'esecuzione delle attività durante la settimana del festival. La condivisione equa del carico di lavoro e la cooperazione senza soluzione di continuità tra i vari reparti emergono come pilastri fondamentali.

3.4. Confronto fra i tre festival

3.4.1. Tipologia di gestione operativa delle rassegne e loro vision

Dall'analisi effettuata si nota che la tipologia di gestione operativa applicata ai differenti festival presenta modalità ben distinte: centralizzata, simbiotica e mediata.

La Settima Arte si caratterizza per una gestione operativa centralizzata, con Confindustria che guida l'organizzazione logistica. La collaborazione tra direzione artistica e organizzativa è basata su un 'compromesso' tra la libertà creativa e le esigenze del finanziatore. Questa gestione è possibile grazie alla forte organizzazione alle spalle, ben strutturata ed autonoma.

Biografilm presenta una gestione operativa simbiotica, con una collaborazione stretta tra direzione artistica e organizzativa. L'efficienza è resa possibile e garantita da una progettualità solida e una cooperazione tra reparti durante l'intero anno.

Nòt Film Fest evidenzia una gestione operativa mediata dalla presenza costante della direzione artistica. Ciò è necessario per l'assenza di un lavoro di coordinamento durante l'anno. La decentralizzazione delle responsabilità è un obiettivo per il futuro, mentre la parità di responsabilità tra il personale favorisce l'efficienza.

Queste tre modalità di gestione operativa si riflettono sulla vision e gli obiettivi delle rassegne.

La Settima Arte, differentemente dagli altri festival analizzati, manca di un elemento fondante e vitale per gli altri, ovvero una competizione tra i contenuti in gara. La rassegna si concentra infatti su masterclass e conferenze, evitando l'intera trafila di iscrizione al festival, di *print traffic*, di *hospitality* per filmmakers e di premi in denaro. Per il *Biografilm* e il *Nòt Film Fest*, invece, la parte di competizione è presente sebbene con due visioni differenti: mentre il primo cerca nella cultura cinematografica uno strumento di inclusione, il secondo ambisce a contenuti culturali 'thought provoking'. Ciò che limita *La Settima Arte* è il delineamento della programmazione attraverso il nullaosta di Confindustria che fa sì che il festival risulti inibito cinematograficamente, non potendo inserire in programma contenuti che possano suscitare emozioni forti e fuori dagli schemi. La forte differenza dalle altre due rassegne citate è confermata anche dal Dir. Art. de *La Settima Arte*:

Secondo le regole della Regione Emilia-Romagna, questo non è un Festival, perché secondo la legge cinema [della regione] un Festival per chiamarsi tale deve avere un concorso, deve avere una competizione.

Ma *La Settima Arte* vuole fare della sua diversità il suo punto forte: la rassegna "è concepita come l'inizio anticipato di una serie di festival regionali che va avanti poi nel tempo, [...] concepita in questo modo come inizio di un ciclo di eventi festivalieri che vorrebbe essere, insomma, l'inizio. [...] Abbiamo deciso di posizionarci in anticipo

rispetto a tutto quello che avviene dopo.” (Dir. Art. La Settima Arte). Essa vuole fungere da apripista per la stagione estiva di festival, una festa del cinema che continuerà poi per i mesi seguenti.

L'organizzazione del *Biografilm* e del *Nòt Film Fest* è invece differente poiché il loro obiettivo è diverso: attraverso i workshop e le altre occasioni di networking, e attraverso le competizioni, mirano a creare occasioni di crescita e confronto all'interno della comunità dei professionisti del cinema e dei cinefili.

3.4.2. Finanziamento

Per quanto riguarda il finanziamento ottenuto dai festival, troviamo tre tipologie diametralmente differenti. Esse sono lo specchio di tre realtà di differente fondazione e idee alla radice.

La Settima Arte, festival che lega cinema e industria, è integralmente finanziata da fondi privati, di cui la maggior parte provenienti da Confindustria Romagna, consorzio di aziende.

Nòt Film Fest, al contrario, vive unicamente dei fondi pubblici stanziati, senza partner che immettano liquidità nel progetto, ricalcando l'idea *indie* plasmata fin dalle origini.

Biografilm è una sintesi dei precedenti, avendo sia fondi pubblici che privati. Fra questi troviamo come principali Regione Emilia-Romagna, BPER Banca e Hera, oltre a 18 *media partner*, 21 partner istituzionali e altre 70+ realtà in collaborazione.

Il dover far riferimento a differenti fonti di finanziamento si riflette nell'organizzazione stessa dei festival.

La Settima Arte dipende fortemente nell'organizzazione operativa dalla fonte stessa dei fondi (Confindustria), ricevendo comunque un cospicuo budget di alcune migliaia di euro per la realizzazione.

Il *Nòt Film Festival* riceve una somma da investire molto simile; quindi, non abbastanza per pagare personale durante l'anno. Deve perciò dedicare le risorse artistiche per aderire ai bandi pubblici, rimanendo, per ora, limitata dai requisiti in essi richiesti sebbene in questo modo riesca a proteggere la sua identità di festival del cinema indipendente.

Infine, il *Biografilm*, che negli anni è diventato così grande ed influente da attrarre un enorme seguito ed interesse, che si riflette sul budget sensibilmente più alto rispetto ai precedenti, richiede comunque l'organizzazione di attività collaterali al festival stesso per poterne garantire la sostenibilità economica.

3.4.3. Rapporto con il territorio

La Settima Arte e il *Biografilm* sono radicati fortemente nel territorio (rispettivamente di Rimini e Bologna) fin dalla loro nascita e tuttora usufruenti di location, spazi e aiuti dalla regione e dalla città di appartenenza. Per il *Nòt Film Fest* non è andata sempre in questo modo: nonostante oggi i rapporti con il comune siano

ottimi, in passato alcuni errori non avevano fatto carburare il festival in fase di accensione. Uno di questi è stata la comunicazione social, in passato integralmente in lingua inglese, *“quando metà dei cittadini di Santarcangelo parlano forse solo il dialetto”* (Dir. Org. *Nòt Film Fest*). Ma soprattutto l'enorme differenza di dimensione: da una parte troviamo due rinomate città emiliano-romagnole, ben collegate e facili da raggiungere, dalla grande quantità di alloggi, dall'altra un piccolo borgo di 22mila abitanti nell'entroterra romagnolo.

L'avvenuta risoluzione del problema ha portato a riflessioni e ad una conclusione fondamentale, per il mondo festivaliero:

[Tu festival] devi essere fortemente connesso con il territorio e la comunità che ti ospita, è l'unico modo che hai per sopravvivere e per crescere, altrimenti se non hai una connessione diretta con il territorio, con la comunità locale, perdi in partenza, perdi assolutamente. (Dir. Org. *Nòt Film Fest*)

Il *Nòt Film Fest* ha dovuto perciò implementare dei netti cambiamenti per cambiare il rapporto con la realtà locale: i principali sono stati l'inserire anche l'italiano come lingua per la comunicazione social e nel programma, oltre all'invitare delegazioni di talentuosi *filmmakers* emiliano-romagnoli nella settimana di festival. Questi cambiamenti hanno dato i loro frutti, come riporta la Direttrice Organizzativa del *Nòt Film Fest*, affermando che *“quest'anno [2023²⁰], grazie all'impegno dello staff e dei due direttori artistici, sicuramente [il malcontento comunale] è stato ribaltato e la stessa*

²⁰ Nonostante l'assenza in direzione, l'intervistata fa riferimento al successo del festival osservando da un punto di vista esterno

sindaca nel saluto finale ha affermato di aver fatto comunità, il festival si è fatto comunità. [...] A livello di promozione e comunicazione e a livello di aderenza col territorio, è servito tantissimo.”

3.4.4. Metriche

Per quanto riguarda le metriche proposte nel primo capitolo, vediamo ora una focalizzazione più marcata su ognuna di esse [Tabella 3].

Una delle leve fondamentali per quanto riguarda il mondo festival è sicuramente la *partecipazione*. Con essa si intende il numero di persone coinvolte, fra spettatori (la stragrande maggioranza), autori, giornalisti, tecnici o altri campi. Sicuramente fra i tre qui svetta il *Biografilm*, da anni un punto di riferimento nazionale e internazionale nel campo della *biopic*, la cui organizzazione necessita una gestione da differenti reparti lungo tutto l'anno. *La Settima Arte* e il *Nòt Film Fest* condividono una cospicua affluenza, comunque largamente minore rispetto al primo citato. Ciò, oltre per la giovane età dei progetti e quindi al fattore di budget citato precedentemente, fa sì che queste due rassegne abbiano una direzione organizzativa che entra in gioco operativamente più tardi.

L'*internazionalizzazione* va a monitorare quanto il festival sia cosmopolita, quindi quanti personaggi coinvolti siano di origine straniera e quanto eco in nazioni estere produca la rassegna. Qui svetta il *Nòt Film Fest*, con oltre metà degli autori del festival di origine non italiana e con ospiti provenienti da celebri rassegne statunitensi come *Slamdance* e *Sundance*. La necessità di avere un'ottima padronanza della

lingua inglese diviene perciò condizione necessaria per poter lavorare nel management festivaliero, come nel caso del *Biografilm*. Questo si inserisce al secondo posto per la grande celebrità internazionale, ma celebrando orgogliosamente tante opere italiane. *La Settima Arte*, essendo fortemente radicata nel territorio, ha maggiore focus su Rimini e dintorni.

La *programmazione delle proiezioni* è uno degli elementi più diversificanti nella lista. Il *Nòt Film Fest* tende a creare due tipologie di pattern: il primo è cortometraggio seguito da lungometraggio della stessa corrente o genere, in modo da proporre un doppio contenuto correlato allo spettatore; il secondo è una serie di cortometraggi, spesso utilizzato in sede di *showdown* per il premio finale. *Biografilm* tende a presentare ogni contenuto a sé, con apertura da parte dell'autore, per focalizzare l'attenzione dell'audience in un'esperienza unica. *La Settima Arte* allo stesso modo, ma non avendo opere in gara, propone contenuti cult del passato sulla falsa riga del tema festivaliero del momento.

Per quanto riguarda l'organizzazione, la differenza sostanziale fra scaletta di più contenuti e unico film sorge al momento della proiezione in sala, dove nella maggior parte dei casi di *Nòt Film Fest* e *Biografilm* troviamo autori a presentare. Infatti, se al posto di un solo ospite (o una sola delegazione) troviamo numerosi registi di contenuti differenti, entrano in gioco maggiori difficoltà. Fra queste, gli incastri orari, ovvero schedulare al meglio le altre attività sapendo di riservare più tempo ad inizio o fine proiezione per una discussione con il pubblico, i trasporti, e maggiore attenzione generale alla qualità audio e video al cinema.

Infine, vi è l'*impatto economico-culturale*, ovvero la stima degli effetti che un particolare progetto o attività genera sull'economia e cultura di riferimento, un dato piuttosto complicato da quantificare. In generale, se il festival tende a crescere di notorietà, importanza per il pubblico e/o le istituzioni, il processo di organizzazione necessita di maggior numero di lavoratori o volontari, di tempo e di location adibite non solo alle attività, ma anche quelle in modo da permettere lo svolgimento di lavoro d'ufficio dello staff.

Per *Biografilm* questa leva è molto alta, essendo ormai un evento dall'enorme risonanza, con eventi o attività in territorio bolognese durante l'intero anno; *La Settima Arte*, con la creazione della rete di lavoratori precedentemente esposta, sta formando un network di professionisti riferiti al mondo cinematografico locale; il *Nòt Film Fest*, data la sua giovane età, deve ancora fare forte breccia nel territorio santarcangiolese. Nonostante ciò, è il baluardo del cinema indipendente romagnolo, da cui ci si aspetta una crescita esponenziale nei prossimi anni.

	La Settima Arte	Biografilm	Nòt Film Fest
Partecipazione	Media (oltre le ottomila persone coinvolte)	Alta (oltre le tredici persone coinvolte)	Media (oltre le cinquemila persone coinvolte)
Internazionalizzazione	Media	Alta	Molto alta
Programmazione proiezioni	Lungometraggi cult relativi alla linea artistica dell'edizione	Principalmente lungometraggi inediti in gara, apertura con incontro degli autori	Combinazione di corto e lungometraggi in gara o serie di cortometraggi in gara, apertura con incontro degli autori
Impatto economico-culturale	Medio	Molto alto	Medio-basso

Tabella 3: tabella riepilogativa delle metriche applicate ai festival studiati.

CAPITOLO QUATTRO

Discussione

Nel capitolo precedente abbiamo visto come *La Settima Arte*, *Biografilm* e *Nòt Film Fest* rappresentino approcci diversi al mondo dei festival cinematografici. Ognuno di questi festival ha il proprio equilibrio unico, riflettendo le sfide e le opportunità nel mondo film festival attuale.

L'analisi compiuta ha evidenziato quanto ogni festival si rapporti in modo differente alle fasi operative, con sfide, situazioni, organizzazione e soluzioni anche totalmente distinte. Un esempio è il rapporto fra la direzione organizzativa e i differenti reparti in una rassegna cinematografica. Mentre in letteratura viene evidenziata quanto sia importante la giusta sinergia fra questi, nei casi reali studiati, non sempre ciò è tale ma dipende invece dalla vision del festival stesso risultando nelle tre diverse modalità di gestione operativa individuate: centralizzata, simbiotica e mediata.

Ne *La Settima Arte*, essendo gestione operativa centralizzata, la direzione organizzativa è distaccata dagli altri reparti, oltre che dalla direzione artistica (essendo la prima creata *ad hoc* da parte dell'organizzazione co-fondatrice) risultando in una bassa sinergia.

In *Biografilm* vi è maggior contatto data la gestione operativa simbiotica, eppure la sinergia ha come chiave la direzione artistica dato che è colei che gestisce lo staff nell'effettivo e non la direzione organizzativa.

Al *Nòt Film Fest*, data la gestione organizzativa mediata, siamo oltre alla sinergia, in un costante rapporto tra direzione organizzativa e gli altri lavoratori e volontari (tutto ciò catalizzato sicuramente, come già detto, dalla giovane età dello staff). Da ciò si può perciò concludere che la realtà presenti più sfaccettature di quanto presentato nella teoria: benché una sinergia debba essere presente, questa si manifesta in differente maniera e intensità a seconda degli obiettivi, delle visioni del festival e delle modalità di gestione operativa.

Un'altra considerazione essenziale da fare è quella rispetto alle persone dietro le quinte della gestione operativa. Benché si tenda a pensare alla gestione operativa come un lavoro più esecutivo che creativo, i risultati mostrano come un diverso approccio nella gestione operativa abbia un impatto fondamentale nella creazione di un'esperienza cinematografica memorabile e significativa per pubblico, staff e chiunque altro.

Proprio per questo motivo non dovrebbe avere 'catene', sia dal punto di vista gestionale, che da quello artistico: nonostante il lavoro di queste persone si focalizzi sull'organizzazione 'fredda' di eventi, *scheduling* e logistica, questi devono mantenere una libertà di agire dal punto di vista di creatività e innovazione. Se questo non accadesse, innanzitutto verrebbe meno la motivazione della direzione organizzativa; oltre a ciò, si vedrebbe una grande riduzione dell'elasticità nel rispondere ai problemi

dell'ultimo momento. Ciò porterebbe ad un allungamento delle tempistiche per la risoluzione, dovendosi appoggiare alla direzione artistica, per la bassa responsabilità allocata.

Virando sul tema delle attività proposte in ogni festival, risulta chiaro che ogni organizzazione tende a focalizzarsi su una tipologia di intrattenimento specifico. Se da una parte troviamo lo spazio riservato alle conferenze e ai *talks* de La Settima Arte, per *Biografilm* vi è un focus sulle *biopic* e sulla formazione, mentre per il *Nòt Film Fest* l'interesse pende verso il proiettare contenuti provocatori e l'internazionalizzazione del programma. Questi sono i simboli di ogni rassegna, che la rende differente, facendola spiccare sulle altre per le particolarità proposte.

È però essenziale un equilibrio di cura ed attenzione per ogni esperienza proposta, con una maggiore inquadratura generale: l'attenzione del festival non deve essere riservata unicamente alle attività di spicco, bensì avere un occhio di riguardo su tutto ciò che è proposto al pubblico.

Ciò nasce dal fatto che una fetta di spettatori visita il festival per una o due attività all'anno. Per poter far breccia in questa tipologia di pubblico, è necessario porre interesse e risorse su tutto ciò che è organizzato, a prescindere dalla visione della direzione artistica.

Infine, un'ultima riflessione riguarda il rapporto fra i festival in analisi e l'industria cinematografica nel suo complesso.

La Settima Arte si distingue per il suo forte impegno nel promuovere il confronto tra il pubblico e i professionisti del settore. Pur mantenendo proiezioni di film, il festival

accentua il valore delle attività di networking e discussione, creando un ambiente propizio per il dibattito e lo scambio di idee. È un punto di incontro in cui il cinema si fonde con la dimensione interattiva e dialogica. *Biografilm*, invece, stabilisce connessioni significative sia con i piccoli che con i grandi produttori e distributori di contenuti. Il festival funge anche da piattaforma di creazione di film per coloro che lavorano nel campo delle biografie cinematografiche. Questo approccio apre le porte a una varietà di voci. *Nòt Film Fest* si focalizza principalmente sul cinema indipendente, creando uno spazio dedicato agli autori emergenti e a coloro che abbracciano la libertà espressiva del cinema al di fuori dei canoni convenzionali. Il festival si propone di essere un trampolino di lancio per nuovi talenti, dando risalto a opere provocatorie e innovative che spesso sfidano le norme tradizionali. Le tre rassegne cinematografiche condividono il comune denominatore di essere appuntamenti per gli amanti del cinema, ma differiscono notevolmente nel loro approccio nei confronti di questo interagendo con figure differenti o supportandone i professionisti in diversi modi (networking, formazione e knowledge sharing e creazione di opportunità).

I tre festival, con tutte le loro differenti sfaccettature, sono fra di essi complementari nel contribuire in modo unico a plasmare e arricchire il panorama di intrattenimento cinematografico della regione.

Conclusioni

La ricerca condotta ha confermato l'importanza di esaminare attentamente la gestione operativa nei festival cinematografici. Questi eventi che si svolgono nel giro di pochi giorni sono preceduti da mesi di preparazione, richiedendo un approccio ingegneristico alla gestione per garantirne efficienza ed efficacia.

Nel primo capitolo, si è esplorato in dettaglio il mondo dei festival cinematografici, analizzando la loro natura, il contesto storico e culturale, nonché il ruolo cruciale che svolgono nella promozione dell'arte cinematografica. Nel secondo capitolo vi è stata l'introduzione al contesto dell'analisi, i festival cinematografici in Emilia-Romagna, e la metodologia applicata, presentando i dati raccolti per valutare l'efficacia delle pratiche gestionali. Nel terzo capitolo, un'analisi approfondita dei risultati emersi dallo studio dettagliato dei singoli festival cinematografici dell'Emilia-Romagna, evidenziando le sfide specifiche affrontate da ciascun festival e identificato le *best practices* adottate. Infine, nel quarto capitolo, la conclusione dell'esplorazione con una discussione approfondita dei dati arricchita dal dialogo con la letteratura.

Si giunge dunque alla conclusione della tesi.

Il contributo teorico principale emerso da questa tesi è il riscontro che diverse tipologie e visioni di festival si riflettono in approcci organizzativi distinti. L'identità di ogni singolo festival ha un impatto sulle scelte organizzative specifiche, dalla logistica,

all'ospitalità per i *filmmakers* e *guests*, alla gestione del personale, evidenziando la connessione intrinseca tra la natura del festival e le pratiche gestionali adottate. Oltre a ciò, è stata evidenziata la necessità di omogeneità nella qualità delle attività proposte in una rassegna, e quanto sia fondamentale avere persone carismatiche e creative in direzione organizzativa, in modo di armonizzarsi con la visione artistica.

Per gli organizzatori di festival che mirano a obiettivi specifici, emerge un consiglio chiave: la progettazione e l'organizzazione devono essere attentamente adattate alle finalità desiderate. Ad esempio, se un festival intende promuovere l'interazione sociale, la pianificazione degli spazi e delle attività deve essere orientata a favorire questo obiettivo specifico. Se invece la rassegna vuole far breccia con i contenuti in sala, il focus deve essere sul portare ospiti alla *kermesse*, la comodità e la sicurezza dei cinema, oltre che ad un'ottima programmazione. Per l'orientamento corretto di un festival risulta quindi necessaria la presenza di una 'libertà artistica' per la direzione organizzativa, in modo da poter plasmare in autonomia le attività e rendere l'esperienza godibile al pubblico.

Un elemento importante da evidenziare è che la ricerca effettuata per ottenere dati utili presenta alcuni limiti.

La ricerca qualitativa su un numero limitato di casi non ambisce a coprire l'intera complessità organizzativa, specialmente se confrontata con festival più grandi o con una varietà di prodotti culturali, ma mira ad approfondire delle casistiche rappresentative di diverse tipologie di rapporto tra festival e industria cinematografica.

Per questo motivo, la metodologia adottata come la focalizzazione esclusiva sull'Emilia-Romagna limitano la generalizzabilità delle conclusioni.

Queste limitazioni sottolineano l'importanza di continuare la ricerca in questo campo per affrontare criticità e approfondire ulteriormente la comprensione. Per ampliare questa ricerca, una possibile direzione potrebbe essere la raccolta di dati quantitativi su tutti i festival del territorio, mappando e validando i pattern organizzativi individuati. Inoltre, l'estensione dell'indagine ad altre tipologie di festival basati su prodotti culturali diversi dal cinema, come musica, fumetto o libri, potrebbe rivelare similitudini o differenze significative nei pattern organizzativi, offrendo un quadro più completo del panorama festivaliero.

Bibliografia e sitografia

- Bellaria Film Festival. (2022). *BFF HUB: 4 LABORATORI DI CINEMA*. Bellaria Film Festival. <https://www.bellariafilmfestival.org/press-archive/bff-hub-4-laboratori-di-cinema/> [03.10.2023]
- Biografilm. (2023). *Biografilm Festival | From Book To Film 2023*. Biografilm. <https://www.biografilm.it/2023/bio-to-b-2023/from-book-to-film-2023/> [03.10.2023]
- Biografilm. (2023). *Biografilm Festival | Il Festival*. Biografilm. <https://www.biografilm.it/chi-siamo/il-festival/> [30.10.2023]
- Burri, R. (2018). Envisioning futures: imagining technoscientific worlds in film. *European Journal of Futures Research*, 6(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0148-6>
- Coleman, T. (2023). *Partecipare ai festival cinematografici*. Canon Italia. <https://www.canon.it/pro/stories/entering-film-festivals/> [03.10.2023]
- Ebert, R. (2007). *Were the first movie audiences terrified, thinking it was real?* <https://www.rogerebert.com/answer-man/were-the-first-movie-audiences-terrified-thinking-it-was-real> [03.10.2023]
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- FilmFreeway. (2023). *List of festival in Italy sorted by Popularity - FilmFreeway*. <https://filmfreeway.com/festivals> [09.11.2023]

- Gehman, J. et al. (2017). Finding Theory–Method Fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Indeed.* (2023). *How to become an art director: all you need to know.* <https://uk.indeed.com/career-advice/finding-a-job/how-to-become-art-director> [04.10.2023]
- Iordanova, D. (2015). The Film Festival as an Industry Node. *Media Industries Journal*, 1(3). <https://doi.org/10.3998/mij.15031809.0001.302>
- Jenkins, P. (2022). Why Is Film Important to Society. *Brilliantio.* <https://brilliantio.com/why-is-film-important-to-society/>. [03.10.2023]
- Jilani, S. (2019). Do film festivals help or hurt their host cities? *The Guardian.* <https://www.theguardian.com/cities/2019/sep/11/do-film-festivals-help-or-hurt-their-host-cities-venice-sundance> [08.10.2023]
- La Settima Arte. (2023). *Premio Cinema e Industria.* La Settima Arte. <https://www.lasettimarte.it/premio-cinema-industria/> [09.11.2023]
- Lepore, F.P. (2020). *Il Festival di Cannes fa il primo salto digitale: annunciata l'edizione online del Marché du Film.* CinemaTown. <https://www.cinematown.it/2020-04-marche-du-film-online-festival-di-cannes/>
- Luxus Plus. (2022). *Cannes Film Festival 2022: Good Economic Benefits Thanks To Tourists.* <https://luxus-plus.com/en/cannes-film-festival-2022-good-economic-benefits-thanks-to-tourists/> [08.10.2023]
- Medium. (2015). *Film Festivals Adopt Digital Print Traffic.* <https://rush-tera.medium.com/film-festivals-adopt-digital-print-traffic-aebb58fa0c9c> [02.11.2023]

- MIC - Direzione generale Cinema e audiovisivo. (2022). *Glossario - Direzione Generale Cinema e Audiovisivo*. <https://cinema.cultura.gov.it/per-gli-utenti/approfondimenti-tematici/glossario/> [03.10.2023]
- Mitchell, S. E. D. (2021). Glamorous Work: Notes from the Red Carpet. *Visual Anthropology Review*, 37(1), 142-163. <https://doi.org/10.1111/var.12228>
- Nòt Film Fest. (2023). *Programma 2023*. Nòt Film Fest. https://www.notfilmfest.com/_files/ugd/1410a6_20c64ecba71248b68af6753f1cf24cd6.pdf [03.10.2023]
- Park, M., HaeMoon, O., & Park, J. (2010). *Measuring the experience economy of film festival participants*. *International Journal of Tourism Sciences*, 10(2), 35-54.
- Patchboard. (2020). *Guerrilla Marketing For Events*. <https://patchboard.co/blog/post/guerrilla-marketing> [04.11.2023]
- PrimaOnline. (2023). *Cinema, tax credit verso revisione: possibile un taglio da 200 milioni in 2 anni*. <https://www.primaonline.it/2023/10/18/391517/cinema-tax-credit-verso-revisione-possibile-un-taglio-da-200-milioni-in-2-anni/> [04.11.2023]
- Ravarino, I. (2023). *Mostra di Venezia, affluenza record: 85 mila biglietti venduti, gli ingressi in sala cresciuti del 17%*. *The Hollywood Reporter Roma*. <https://www.hollywoodreporter.it/film/festival-e-premi/mostra-di-venezias-cresce-laffluenza-85-000-biglietti-venduti-13-000-accreditati-17-gli-ingressi-in-sala/47282/> [04.11.2023]
- Regione Emilia-Romagna. (2023). *Cinema e audiovisivo, sostegno a festival e rassegne: dalla Regione contributi per oltre 570 mila euro*. <https://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2023/giugno/cinema-e-audiovisivo-dalla-regione-contributi-per-576-mila-euro> [10.11.2023]
- Rüling, C. & Pedersen, J. S. (2010). *Film festival research from an organizational studies perspective*. *Scandinavian Journal of Management*.

Stadler, R., Fullagar, S., & Reid, S. (2014). *The professionalization of festival organizations: a relational approach to knowledge management*. *Event Management*, 18(1), 39-52.

Undiana, N. N. (2020). *The Role of Curator as a Mediator in Indonesian Film Festival Program*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 519.

Watercutter, A. (2022). Cinema, il futuro dei festival del cinema è ibrido? *Wired Italia*.
<https://www.wired.it/article/festival-cinema-futuro/> [03.10.2023]

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.