

## ORGANIZZAZIONE DI UN FESTIVAL

L'esperienza presso il Reate Festival

Tesi finale del Master Accademico di I livello in  
Direzione Artistica e Management Musicale

MaDAMM di Lucca

Anno Accademico 2021/2022

Candidato  
LUCA INCERTI

Relatore  
Prof. MARCO GIANNINI





**INDICE**

<b>Introduzione</b>	4
<b>1. Il contesto culturale e musicale</b>	6
<b>2. Target e pubblico di riferimento</b>	12
2.1 Un pubblico sempre più anziano	12
2.2 Progetto Scuole	19
<b>3. Programmazione e organizzazione</b>	22
3.1 La progettazione	22
3.2 Evoluzione della programmazione	26
3.3 Problematiche logistiche	30
3.4 Gli altri eventi del Reate Festival	33
<b>4. Le risorse economico-finanziarie</b>	36
<b>5. Conclusioni</b>	45
<b>Bibliografia e Sitografia</b>	47

## INTRODUZIONE

Frequentare il Master in Direzione Artistica e Management Musicale mi ha dato la possibilità di comprendere il mondo dello spettacolo e degli eventi culturali in maniera più ampia, con un punto di vista diverso da quello che solitamente può avere chi, come me, si forma attraverso un percorso accademico di tipo musicale. Le problematiche che si celano dietro l'organizzazione di eventi vengono spesso ignorate da quelli che sono i protagonisti stessi degli eventi: gli artisti. Le competenze e le capacità necessarie per ricoprire ruoli dirigenziali in questo ambito sono numerose e spaziano fra diversi campi di conoscenze, abbracciando questioni di tipo artistico tanto quanto quelle di tipo organizzativo, logistico o economico. Questo ampio spettro di competenze, necessarie a gestire le istituzioni culturali di oggi, richiede l'individuazione di personalità di grande spessore culturale che abbiano al contempo anche un know-how di tipo gestionale, affinché possano governare tali istituzioni nel migliore dei modi.

L'esperienza di tirocinio che ho effettuato presso il Reate Festival mi ha permesso di osservare ed approfondire le problematiche organizzative che un festival musicale comporta e le strategie messe in atto per risolverle. Allo stesso tempo ho avuto la possibilità di comprendere meglio le scelte artistiche così come le strategie di marketing e le soluzioni logistiche introdotte, affiancando le varie figure professionali che, ognuna con le proprie specificità, collaborano per la realizzazione di un obiettivo comune: la riuscita del festival. Se è vero, infatti, che ai vertici delle istituzioni sono necessarie persone che abbiano molteplici competenze, è altresì vero che una macchina organizzativa così grande non può prescindere dal prezioso aiuto di collaboratori di fiducia a cui poter delegare la realizzazione di tutto ciò che può essere necessario a livello pratico e con cui consultarsi per prendere decisioni che

necessitano la conoscenza di argomenti per i quali i collaboratori stessi possono avere una competenza maggiore o più specifica.

Un festival capace di organizzare spettacoli di diverso tipo (dall'opera lirica al concerto sinfonico, dal concorso per giovani interpreti al recital solistico) e in diversi luoghi ha necessariamente alle spalle un team di persone che, grazie alla loro esperienza professionale, siano in grado di coordinarsi fra loro, sotto la guida delle due figure principali, il sovrintendente e il direttore artistico, per far sì che le necessità di ogni tipologia di evento possano essere soddisfatte nel migliore dei modi, tenendo sempre in considerazione le risorse economico-finanziarie a disposizione.

Proprio la presenza di molteplici fattori in gioco per la riuscita di un festival e, quindi, di una serie di eventi culturali ha suscitato in me un particolare interesse che ho potuto coltivare nella mia personale esperienza da tirocinante, attraverso la quale ho avuto modo di prendere coscienza di come un festival possa essere modellato in base al contesto in cui si sviluppa, al pubblico a cui si rivolge e alle risorse economico-finanziarie disponibili, formulando un'offerta artistica che tenga in considerazione tutte queste variabili e che sia supportata da oculata strategie logistiche e da un'adeguata attività promozionale.

## 1. IL CONTESTO CULTURALE E MUSICALE

Il Reate Festival, fondato da Bruno Cagli nel 2009, nasce con l'intento di promuovere la cultura musicale nella città di Rieti. Ideare un festival musicale nel Lazio vuol dire prima di tutto doversi confrontare con istituzioni musicali storiche e di grande importanza, sia per il prestigio che hanno acquisito nel tempo, sia per le ingenti disponibilità economiche che ne derivano. Realtà come l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, il Teatro dell'Opera di Roma o l'Accademia Filarmonica Romana già da sole basterebbero per saturare l'offerta del "mercato" musicale romano, senza considerare tutte quelle organizzazioni e festival, come ad esempio l'Istituzione Universitaria dei Concerti, l'Oratorio del Gonfalone, il Festival Nuova Consonanza, il Roma Festival Barocco o il Roma Europa Festival, che, seppur con mezzi più limitati, concorrono a completare il panorama degli eventi artistici dell'Urbe.

La città ha inoltre già di per sé un bagaglio storico-musicale con il quale è necessario relazionarsi: basti pensare da una parte alla fervente attività di produzione operistica della Roma del '600 e del '700, con tutte le famiglie nobiliari di cui era composta che si spartivano il potere politico (alcuni dei teatri costruiti all'epoca sono ancora presenti), e dall'altra all'importanza della musica sacra eseguita nelle varie cappelle della città. È chiaro quindi che l'organizzazione di un nuovo festival musicale comporta un'attenta analisi e valutazione del contesto in cui si vuole operare per individuare i "competitor" del settore e le eventuali opportunità da cogliere.

Sul solco di questa tradizione musicale, il fulcro del festival è stato, fin dalla prima edizione, quello del Belcanto, circondato da una serie di eventi con tematiche che nel corso delle varie edizioni sono poi variate a seconda delle esigenze del momento. Una tematica come questa, legata quindi al mondo dell'opera lirica e con tutti i vantaggi che la tradizione della città e del paese intero può comportare per questo

repertorio, poteva rivelarsi problematica per via della forte concorrenza creata dalle grandi istituzioni romane che, come già detto, hanno disponibilità economico-finanziarie di gran lunga maggiori rispetto a quelle di un festival di nuova formazione. Se quindi la proposta culturale non aveva di per sé le caratteristiche per inserirsi in maniera efficace nella scena culturale romana, gli ideatori del festival, il sovrintendente Lucia Bonifaci ed il direttore artistico Cesare Scarton, hanno trovato dei punti di forza in altri fattori determinanti: dalla scelta dell'ambito territoriale in cui far crescere il festival ad una programmazione artistica oculata e mirata a far breccia nel contesto in cui si colloca.

È chiaro quindi come un corretto posizionamento all'interno del mercato musicale laziale è dirimente per la nascita di un festival come questo. Il posizionamento infatti *«traduce la volontà dell'organizzazione di affermare la sua identità e personalità rispetto a un determinato pubblico e operativamente ciò implica la necessità di definire e comunicare il sistema di offerta in modo tale da garantirgli una posizione distinta e apprezzata nella mente del target [ossia del pubblico cui ci si rivolge].*

*Le domande che occorre porsi per orientare il processo di posizionamento sono:*

- *Che cosa ricerca il mio target e attraverso quali caratteristiche definisce il valore dell'esperienza che intende realizzare?*
- *Quali sono i principali attributi di differenziazione del mio evento?*
- *Quali attributi sceglierò per differenziarmi e realizzare il posizionamento?*
- *Come posso comunicare al target il mio posizionamento?*

*Il posizionamento riguarda quindi il modo in cui un evento trova collocazione nella mente del potenziale cliente, partendo dal*

*presupposto che i consumatori classificano mentalmente i prodotti e le esperienze sulla base di una o più dimensioni o caratteristiche.*

*Per un corretto posizionamento occorre:*

- *Analizzare le caratteristiche e i fattori distintivi del proprio sistema di offerta (ad es. location unica e suggestiva, genere di proposta artistica o tematica altrimenti non presente sul territorio, presenza di artisti di fama internazionale, ambiente informale e piacevole, immagine consolidata e apprezzata);*
- *Confrontare i fattori individuati con quelli che maggiormente soddisfano i benefici ricercati dai target (svago, entertainment, arricchimento culturale, stimolazione, status, prestigio etc.);*
- *Realizzare la differenziazione e trovare i modi di comunicarla.»<sup>1</sup>*

In quest'ottica, la scelta della città di Rieti risultò particolarmente efficace: non solo la proposta musicale reatina permetteva al festival di inserirsi agevolmente in un territorio non particolarmente attivo in questo settore, ma la città offriva anche la possibilità di sfruttare gli spazi di un teatro all'italiana – recentemente restaurato – realizzato nel 1893 da Achille Sfondrini, lo stesso architetto del Teatro Costanzi di Roma,<sup>2</sup> dotato di un'ottima acustica e capace di ospitare, con la sua platea, i suoi tre ordini di palchi ed il loggione, quasi 500 persone. Una struttura del genere rispondeva perfettamente alle esigenze di una location suggestiva e di grande valore che potesse dare lustro agli eventi del festival.

---

<sup>1</sup> LUCIO ARGANO, ALESSANDRO BOLLO, PAOLO DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali*, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 242-243

<sup>2</sup> <https://www.comune.rieti.it/teatro-flavio-vespasiano>

**Figura 1.** Immagine del Teatro Flavio Vespasiano. Fotografia di Massimo Rinaldi.



La Basilica di San Domenico, con il suo Organo Pontificio Dom Bedos-Roubo, fu anch'essa sede di alcuni eventi del festival. Inoltre, la Fondazione Varrone della Cassa di Risparmio di Rieti aveva recentemente restaurato la Chiesa di Santa Scolastica, una chiesa sconsacrata e trasformata nell'Auditorium Varrone, altro spazio che, seppur non nelle prime edizioni, fu poi utilizzato nel corso degli anni per ampliare l'offerta artistica del festival. La prima edizione, nel 2009, coincise fra l'altro con il primo anno di attività della sede delocalizzata del Conservatorio Santa Cecilia di Roma presso Villa Battistini a Contigliano, in provincia di Rieti, che fu inaugurata proprio per l'anno accademico 2008/2009.<sup>3</sup> La presenza di un'istituzione di educazione musicale così importante renderà possibile negli anni a venire alcune collaborazioni fruttuose che permisero al festival di radicarsi ancor più nel territorio e, allo stesso tempo, offrire occasioni di crescita per i giovani musicisti reatini.

---

<sup>3</sup> [http://www.parcodellamusica.com/?page\\_id=29](http://www.parcodellamusica.com/?page_id=29)

L'intelligenza progettuale degli ideatori del festival fece sì che quelle istituzioni che potevano rappresentare una concorrenza difficile con cui confrontarsi divennero esse stesse un'opportunità. Le collaborazioni fra il Reate Festival e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, il Teatro dell'Opera di Roma o l'Accademia Filarmonica Romana furono infatti molteplici nel corso degli anni e di diverso tipo: dall'inserimento in cartellone di cantanti allievi dell'Opera Studio dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia all'utilizzo delle compagini giovanili sia di questa che del Teatro dell'Opera, dalla collaborazione con maestranze di queste istituzioni alla coproduzione di spettacoli. Tutto questo ha permesso di creare una rete che rendesse la macchina organizzativa non solo efficace ma anche più efficiente, facendo crescere le potenzialità del festival di anno in anno e facendolo espandere fino ad arrivare a programmare eventi anche fuori dal contesto reatino, proprio nella città di Roma.

Le scelte di programmazione artistica furono ovviamente fondamentali per raggiungere questi risultati, specialmente nel momento in cui il festival mise piede a Roma, annullando in parte quel vantaggio che la distanza geografica concedeva rispetto all'intensa attività musicale romana. Osservando le opere che il festival ha organizzato nel corso degli anni si può infatti notare il graduale passaggio da opere di repertorio (nelle prime tre edizioni furono messe in scena le tre opere della trilogia di Mozart-Da Ponte) ad opere mai eseguite in tempi moderni (come ad esempio *L'empio punito* di A. Melani nel 2019), rispondendo alle esigenze di un pubblico che ormai comprendeva non solo quello della provincia di Rieti ma anche quello romano, il cui interesse, avendo esso già a disposizione un'ampia offerta musicale, poteva essere destato proprio grazie ad una proposta fuori dall'ordinario, presentando qualcosa di particolare che si potesse ascoltare quasi esclusivamente al Reate Festival.

Questo tipo di programmazione tenne conto anche delle tendenze musicali e del mercato internazionale: la scelta di opere tratte dal repertorio del XVII e XVIII

secolo furono infatti valorizzate anche da un'esecuzione affidata ad interpreti che avessero una grande esperienza in quel settore ed un'attenzione particolare alla prassi esecutiva dell'epoca, coinvolgendo musicisti che utilizzassero strumenti antichi, in linea con le attuali tendenze sulla filologia musicale. Questo tipo di esecuzioni sono infatti sempre più richieste sia dalle organizzazioni concertistiche sia dalle case discografiche, cosa che ha permesso al Reate Festival di pubblicare alcune incisioni sia in DVD che in CD<sup>4</sup> proprio in virtù di questa particolare attenzione ad un repertorio poco conosciuto e ad una sua esecuzione storicamente informata.

---

<sup>4</sup> Il Reate Festival ha pubblicato con la Dynamic il DVD e il CD delle opere *I due timidi* e *La notte di un nevrastenico* di N. Rota, *L'empio punito* di A. Melani ed è prevista l'uscita del DVD e del CD de *Le astuzie femminili* di D. Cimarosa.

## 2. TARGET E PUBBLICO DI RIFERIMENTO

### 2.1. Un pubblico sempre più anziano

Pur sviluppandosi nel territorio reatino, il Reate Festival ha fin da subito mirato al coinvolgimento di un pubblico più ampio di quello che potrebbe essere coinvolto in quel territorio. La presenza, già dalle prime stagioni, di artisti di fama internazionale<sup>5</sup> è sintomo di una progettazione che cerca di accrescere le potenzialità di un territorio fino a quel momento carente di eventi di quel tipo, attraendo un pubblico di esperti e di appassionati proveniente dalle città limitrofe piuttosto che tentare solamente di venire incontro alle esigenze di eventuali fruitori locali. Per quanto il festival si impegni ogni anno ad ampliare il bacino d'utenza dei propri eventi, il pubblico che frequenta i teatri e le sale da concerto in Italia è per lo più composto da habitués o persone esperte del settore, capaci di apprezzare le finezze e la complessità di cui questo tipo di repertorio è composto. Come dimostrato dai dati elaborati nel 2008 dall'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia-Romagna, le persone che frequentano eventi di questo genere sono in maggioranza circoscrivibili ad una fascia di popolazione avente determinate caratteristiche: il 54% degli spettatori ha infatti un'età media superiore ai 55 anni, un livello di istruzione elevato (il 55% possiede un titolo di Laurea) ed un reddito medio alto. A tal proposito è interessante il commento di Ottavia Arenella e Giovanna Segre in uno studio del 2019 per l'Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile (IRCrES):

---

<sup>5</sup> Nelle prime tre stagioni del festival la direzione dell'opera lirica, ovvero l'evento principale della rassegna, venne affidata al M° Kent Nagano, direttore d'orchestra di fama internazionale, inserendo in cartellone interpreti di alto livello come Alex Esposito, Jessica Pratt o Carmela Remigio.

*«Il pubblico attualmente più anziano appare più interessato e vicino al linguaggio della musica classica, sembra abbia maggiore capacità di comprenderlo, valutarlo e godere della sua ricercatezza, in maniera molto diversa rispetto a ciò che avviene per le nuove generazioni. Il linguaggio della musica commerciale e contemporanea è infatti molto immediato, non solo nell'ascolto, ma anche nella sua interpretazione e nel ritmo: i mass media e internet propongono continuamente messaggi con contenuti musicali che il nostro orecchio recepisce senza porvi attenzione, abituandosi alle sonorità più in voga e continuamente ripetute attraverso qualsiasi canale di comunicazione. La riduzione di contenuti culturali legati alla musica classica e all'opera attraverso i mass media ha contribuito a provocare negli spettatori più giovani una scarsa abitudine all'ascolto attento, rispetto al pubblico più adulto, abituato alla musica classica durante gli anni del boom della radio e della televisione. Inoltre, vanno aggiunte le percezioni di un ambiente formale, rigido, severo e costoso che i più giovani hanno del mondo della musica classica.»<sup>6</sup>*

Ciononostante, le azioni pubblicitarie volte ad incuriosire il pubblico generico e locale furono e sono tuttora messe in pratica, sebbene risulti sempre di fondamentale importanza la capacità di attirare agli eventi reatini quella parte di pubblico proveniente per lo più dalla città di Roma e che abbia quantomeno una predisposizione nei confronti di un repertorio come questo. Un'attenta strategia di marketing e le collaborazioni con le istituzioni educative locali – come, ad esempio, la sopracitata sede distaccata del Conservatorio “S. Cecilia” di Roma – possono tuttavia essere di

---

<sup>6</sup> OTTAVIA ARENELLA E GIOVANNA SEGRE, *Il pubblico della musica classica: innovare l'offerta per ampliare il consumo dei giovani*, in “Quaderni IRCrES”, 4(2), pp. 3-18.  
Disponibile all'indirizzo: <http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2019.007>

grande aiuto nel coinvolgimento di un pubblico più giovane che, proprio perché sempre meno presente nelle sale da concerto, è necessario attirare con strategie innovative rispetto al fruitore abituale.

È ormai noto che la maggior parte delle istituzioni lirico-musicali di tutto il mondo stiano puntando sempre di più sull'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione quali Facebook, Instagram e YouTube per rivolgersi ad un pubblico più giovane e maggiormente abituato a relazionarsi ed informarsi attraverso queste piattaforme. L'utilizzo di tali risorse comporta inoltre un adattamento del linguaggio di marketing proprio per riuscire ad inserirsi in un contesto che possa risultare più familiare e meno distante dalla quotidianità dei giovani che, secondo un sondaggio effettuato dall'Orchestra Filarmonica di Torino, ritengono che alcune fra le cause che maggiormente inficiano la loro partecipazione a spettacoli di musica classica sia da ricercare proprio in fattori come l'austerità della location, la distanza fra i musicisti e gli spettatori e l'assenza di coetanei nel pubblico.<sup>7</sup>

**Tabella 1.** *Criticità percepite dai giovani per i concerti di musica classica*

<b><i>Quali di questi aspetti pensi possano essere degli elementi negativi e/o da migliorare?</i></b>	
Austerità della location	16%
Necessità di un abbigliamento elegante	8%
Assenza di scenografia e altri elementi di contestualizzazione	21%
Distanza tra il pubblico e i musicisti	20%
Assenza di coetanei nel pubblico	22%
Biglietto costoso	9%
Non modificherei nulla	4%

<sup>7</sup> Vedi nota 6.

Da questi dati emerge inoltre la sentita esigenza di una maggiore relazione fra la parte prettamente musicale e quella scenografica e di contestualizzazione (problematica chiaramente attribuita ai concerti e non allo spettacolo operistico). Lo spazio neutro del palcoscenico così come, presumibilmente, l'abbigliamento nero dei musicisti viene percepito come qualcosa di distaccato e poco coinvolgente. La realizzazione di contenuti multimediali come, ad esempio, video di presentazione, immagini dei lavori di preparazione e delle prove, così come interviste informali agli artisti coinvolti, rispondono proprio all'esigenza di incuriosire e avvicinare il pubblico all'evento, in qualche modo desacralizzando il concetto di concerto o rappresentazione vissuto come un rituale austero.<sup>8</sup>

Un altro dato interessante, seppur minore, è quello relativo al costo del biglietto che viene percepito ancora come troppo alto, nonostante la maggior parte delle istituzioni musicali offra importanti riduzioni per studenti e ragazzi che pure sarebbero disposti a spendere cifre nettamente maggiori per un concerto rock o pop. Ecco quindi che, oltre all'innovazione comunicativa, entra in gioco la strategia di prezzo come elemento di fondamentale importanza per investire nella formazione del pubblico di domani.

In questo senso il Reate Festival si può considerare in linea con le strategie di marketing e di promozione adottate per far fronte all'invecchiamento del pubblico. Tramite la collaborazione con un social media manager e l'investimento in produzione dei già citati elementi mediatici, il festival è in grado di promuovere i propri eventi sulle principali piattaforme online, utilizzando un linguaggio e dei contenuti creativi adatti ad un pubblico eterogeneo, senza trascurare sistemi di promozione più tradizionali come le conferenze stampa e la pubblicità su quotidiani e cartelloni prodotta dall'ufficio

---

<sup>8</sup> Basti pensare alle condizioni in cui un concerto viene realizzato: il buio in sala, un codice di condotta che prevede il silenzio o l'applauso solo in determinati momenti stabiliti in maniera convenzionale nel corso dei secoli, etc.

stampa. Anche l'utilizzo di risorse tecnologiche, come le proiezioni di video realizzati digitalmente, nella messa in scena di alcuni spettacoli teatrali<sup>9</sup> non solo rientra in una visione registica e drammaturgica specifica dello spettacolo in sé, ma acquisisce anche un particolare valore in quell'ottica di innovazione necessaria ad attrarre fasce di pubblico più ampie.

Se prendiamo in considerazione ciò che viene evidenziato nell'articolo sopracitato di O. Arenella e G. Segre, ovvero che *«La riduzione di contenuti culturali legati alla musica classica e all'opera attraverso i mass media ha contribuito a provocare negli spettatori più giovani una scarsa abitudine all'ascolto attento, rispetto al pubblico più adulto, abituato alla musica classica durante gli anni del boom della radio e della televisione.»*, la risposta più efficace contro il disinteresse delle nuove generazioni nei confronti della musica classica e del repertorio operistico non può che essere quella di un grande investimento nell'educazione e nella formazione del pubblico di domani. L'educazione musicale, infatti, è ancora oggi troppo carente tanto nel percorso scolastico primario quanto in quello superiore. In "L'opera e i giovani: promozione e riscoperta" (2007), Umberto Nicoletti Altimari evidenzia proprio questa problematica:

*«In Italia, come è drammaticamente noto, non è previsto alcun insegnamento musicale nella formazione culturale di base. Né alle scuole primarie, né in quelle superiori sono previsti insegnamenti di carattere musicale, sia storici che teorici. Dunque un terreno dove le possibilità di attrarre attenzione restano davvero legate a pochi elementi perlopiù*

---

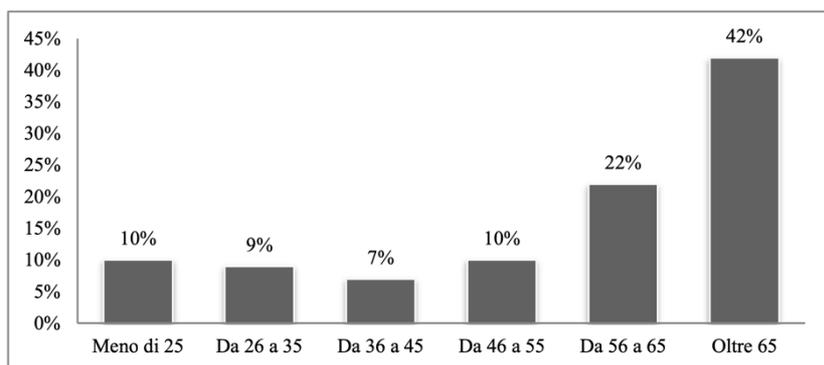
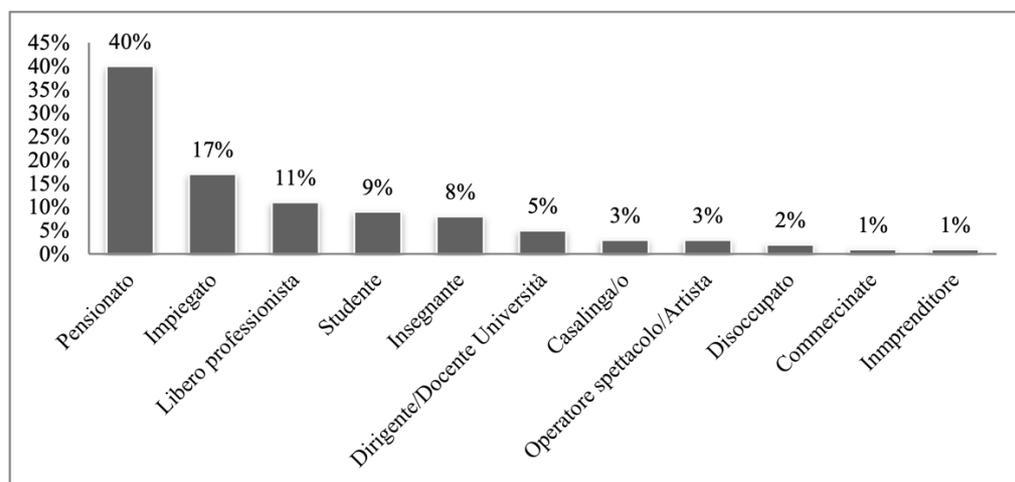
<sup>9</sup> È il caso, ad esempio, dello spettacolo "Trittico del Novecento Italiano", in cartellone nella stagione 2017, in cui le proiezioni sono state sfruttate per tutti e tre gli atti unici messi in scena. Di particolare rilievo "La scuola di guida" di N. Rota che vedeva l'automobile e lo scenario circostante realizzato proprio con dei video digitali (a cura di Flaviano Pizzardi) in grado di simulare il movimento del veicolo sulla strada.

*derivanti dalla solidità della tradizione radicata nel paese – ma in rapido declino – dall’iniziativa del singolo, dalla lungimiranza di enti, organizzazioni e operatori del settore che si prodigano per raccogliere e convincere un nuovo pubblico. I dati recentemente diffusi da Federculture (2007) nel suo recente rapporto, che registrano, per la prima volta in Italia, il sorpasso in termini di spettatori paganti dello spettacolo culturale su quello sportivo (la cui solidità si basava sulla larga affluenza di pubblico alle partite di calcio) non deve illudere, almeno per quello che riguarda la musica colta e lirica in particolare. Il traino, infatti, lo dimostra l’analisi dei dati, viene dall’aumentata fruizione dello spettacolo cinematografico, mentre in effetti per la concertistica classica e la lirica si registra un evidente calo di presenze (i dati vanno intesi in senso statistico poiché esistono singole situazioni che invece raccolgono risultati in controtendenza).»*

Pur trattandosi di un articolo datato 2007, il contenuto risulta ancora attuale in quanto la situazione nel sistema scolastico del paese, seppur lievemente migliorato, non ha ancora subito una vera e propria svolta in termini di formazione musicale. A conferma di ciò, l’analisi demografica degli spettatori condotta dall’Orchestra Filarmonica di Torino nel 2018, a distanzi quindi di più di dieci anni dall’articolo di U. Nicoletti Altimari, evidenzia la criticità dovuta all’assenza di un pubblico di giovani, in linea con lo studio precedentemente citato effettuato dall’Osservatorio dello Spettacolo dell’Emilia-Romagna, nonostante la diversità del contesto di riferimento.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vedi nota 6

**Figura 2. Distribuzione per età del pubblico di OFT****Figura 3. Distribuzione del pubblico di OFT per tipologia di occupazione**

## 2.2. Progetto Scuole

Per far fronte all'esigenza di rinnovamento del pubblico in sala, il Reate Festival già dal 2016 ha avviato il "Progetto Scuole", che prevede una programmazione concertistica ad hoc per i diversi gradi scolastici, con matinée di alcuni degli eventi in cartellone, possibilità, per i più grandi, di assistere agli spettacoli serali, spettacoli pensati appositamente per le fasce più piccole e concerti realizzati dai migliori allievi sia del Liceo Musicale "Elena Principessa di Napoli" di Rieti, sia della Sede di Villa Battistini del Conservatorio di Musica "S. Cecilia" di Roma. In questo modo viene a crearsi un circolo virtuoso per il quale gli artisti stessi fanno parte di quella fascia di età a cui ci si vuole rivolgere e, allo stesso tempo, vengono offerte occasioni stimolanti di crescita artistica per gli allievi di questi istituti, con la possibilità di esibirsi in un contesto professionale, avvicinandosi così a quello che sarà poi il mercato musicale.

Uno dei progetti educativi più importanti realizzati in collaborazione con il Reate Festival è quello portato avanti dall'associazione Europa InCanto. Ogni anno, infatti, l'associazione allestisce un vero e proprio spettacolo teatrale mettendo in scena un'opera lirica di repertorio in forma ridotta, finalizzata all'apprendimento della stessa da parte degli alunni della scuola primaria e secondaria. Il progetto si articola in tre fasi:

1. Formazione degli insegnanti: i docenti specializzati di Europa InCanto propongono un corso destinato agli insegnanti delle scuole elementari e medie nel quale vengono approfonditi aspetti legati al canto, alla metrica e alle melodie dei brani più importanti dell'opera, in modo tale che gli insegnanti stessi possano acquisire gli strumenti necessari e le competenze tecniche per preparare gli alunni durante l'anno scolastico.

2. Laboratorio in classe: direttamente nella propria scuola, le classi coinvolte, in orario scolastico o extrascolastico, partecipano a cicli di laboratori durante i quali esperti di didattica musicale e cantanti lirici supportano il lavoro dei docenti, coinvolgendo gli studenti nel canto dei brani scelti dell'opera. Vengono inoltre dedicati specifici momenti all'apprendimento di alcuni testi tramite la LIS (Lingua Italiana dei Segni). Questo percorso laboratoriale, oltre che momento mirato all'apprendimento delle arie, vuole essere un'occasione per far entrare gli alunni nel vivo della realtà musicale. Infatti, attraverso un metodo didattico innovativo, capace di unire musica e gioco, tutti gli argomenti affrontati sono resi a misura di studente e modellati secondo l'età delle classi mediante giochi e interazioni attive.
3. Spettacolo in teatro: è il momento conclusivo del progetto: la scuola va a teatro. Portata a compimento la preparazione musicale, docenti, studenti e familiari vivono lo spettacolo finale come il momento più atteso ed emozionante del percorso didattico. Si tratta di un laboratorio-spettacolo che permette una fruizione agile e divertente del melodramma: un narratore racconta la storia e presenta i personaggi, accompagnando per mano il pubblico alla scoperta delle vicende dei suoi protagonisti, coinvolgendo i cantanti e gli alunni. I ruoli principali sono affidati a giovani talenti della lirica che interagiscono con il pubblico in sala contribuendo alla realizzazione di uno spettacolo pensato e ideato "con e per i giovani".<sup>11</sup>

Questo format, con la sua attività distribuita in diverse regioni italiane, ha avuto un grande successo proprio grazie alla capacità di coinvolgere non solo i moltissimi

---

<sup>11</sup> <https://www.europaincanto.com/scuola-incanto>

bambini delle scuole che hanno aderito al progetto (solo nel 2021 si contano 20.000 studenti), grazie al quale hanno la possibilità ogni anno di imparare un titolo tratto dal repertorio operistico – seguendo il progetto anche solamente per i 5 anni della scuola elementare, si ritrovano ad avere un bagaglio di conoscenza del repertorio lirico molto più ricco di quello mediamente posseduto da una persona che non ha fatto nessun tipo di studio musicale – ma anche le famiglie di questi alunni che andranno a teatro a vedere lo spettacolo realizzato da loro.

Nel corso degli anni il Reate Festival ha permesso la realizzazione di numerosi di questi spettacoli presso il Teatro Flavio Vespasiano, dando la possibilità anche alla popolazione reatina di partecipare a questo progetto. I titoli messi in scena nelle varie edizioni del festival furono:

- B. Britten – Lo spazzacamino (2016)
- W. A. Mozart – Il Flauto Magico (2017)
- G. Verdi – Aida (2018)
- G. Puccini – Turandot (2019)
- G. Donizetti – L'elisir d'amore (2021)
- G. Rossini – La Cenerentola (2022)

### 3. PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

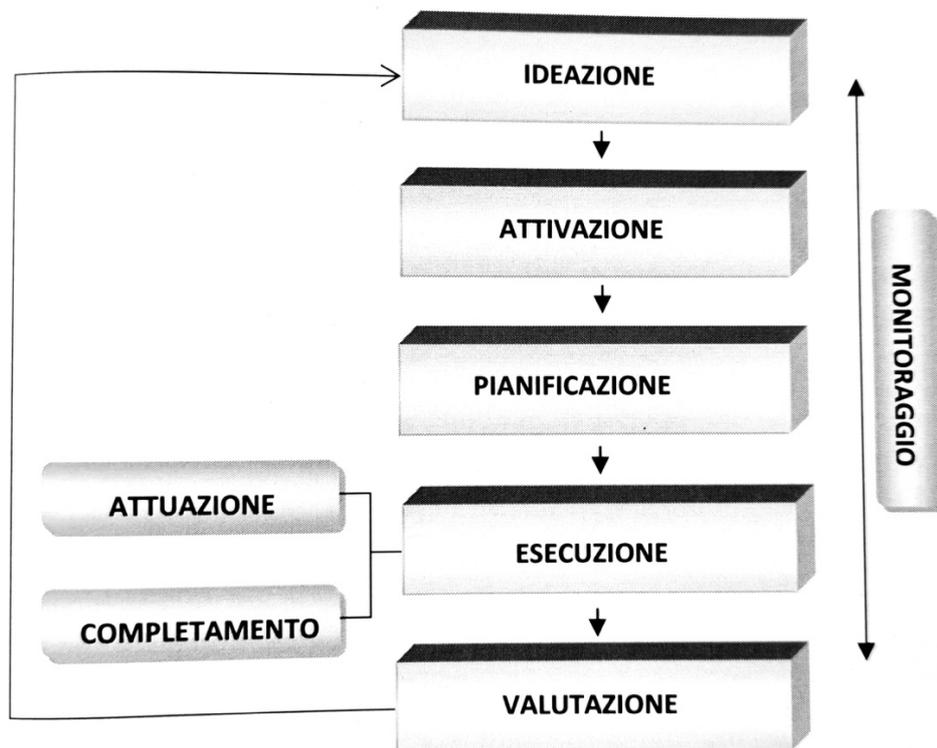
#### 3.1. La progettazione

La programmazione e l'organizzazione di un festival sono questioni strettamente legate fra loro: le scelte artistiche ricadono sulle problematiche logistiche ed allo stesso tempo le risorse che si hanno a disposizione – siano esse economico-finanziarie, umane o materiali – vincolano le decisioni riguardanti la programmazione.

*«Negli eventi culturali l'attività di progettazione è molteplice e riguarda, con particolarità proprie ugualmente di tipo progettuale, singoli aspetti dell'avvenimento. Come in una sorta di matrioska, il progetto complessivo può prevedere sub progettualità che riguardano aspetti salienti dell'evento tali da richiedere, appunto, uno sviluppo progettuale autonomo seppure coerente con il quadro d'insieme in cui s'inserisce. Ugualmente, più progetti compongono un portfolio di un'organizzazione se diversi e autonomi, oppure definiscono un programma se presentano una qualche forma di collegamento contenutistico, oppure si legano agli obiettivi (come nel caso di un festival) e in questo caso si parla di program management. Esso intende la gestione di un gruppo di progetti legati tra di loro per il fatto di concorrere insieme al raggiungimento di obiettivi comuni e di produrre risultati che costituiscono l'output e il traguardo finale del programma.*

*Il ciclo di vita di un progetto di un evento culturale si genera secondo uno schema detto waterfall, a sequenze o anche a cascata, e può essere visto in sei fasi, come riportato nella Figura [4].*

**Figura 4.** *Ciclo di vita di un evento*



*Nella fase di ideazione, l'evento viene sviluppato nei suoi contenuti, nell'idea-progetto, nelle linee generali, nelle caratteristiche distintive, negli obiettivi strategici e operativi che deve acquisire, nelle funzioni che deve assolvere. Nella successiva fase dell'attivazione viene valutata la fattibilità reale dell'avvenimento, rispetto alle possibilità e alle disponibilità esistenti (risorse, condizioni, consenso). Nel contempo, sulle questioni inderogabili e imprescindibili (disponibilità di un artista chiave, prenotazioni spazi fondamentali, acquisto diritti etc.) vengono attivate le prime esplorazioni e operazioni preliminari, anche formali (compromessi, contratti).*

*La fase della pianificazione prevede l'accurata predisposizione e raccolta di informazioni, per poi procedere alla programmazione*

*operativa dell'avvenimento, identificandolo per le attività e le azioni da intraprendere, i tempi in cui esse devono essere assolte, le risorse da reperire, con particolare attenzione agli aspetti economico-finanziari e l'individuazione dei momenti e delle modalità in cui controllare l'andamento della produzione.*

*La fase dell'esecuzione si ripartisce in due sub fasi. In quella dell'attuazione il progetto viene materialmente eseguito, seguendo le scelte e le indicazioni stabilite nella fase precedente di pianificazione, rimodulando azioni, tempi e modi dove necessario.*

*La fase del completamento, invece, possiede una sua autonomia rispetto al momento attuativo, di cui sarebbe naturale evoluzione, per l'effettuazione di tutte quelle attività amministrative (rendicontazione o consuntivazione) connesse alla liquidazione dei finanziamenti pubblici e privati, i quali generalmente sono assegnati a monte del progetto ma, materialmente, vengono erogati, salvo eventuali anticipazioni, quando l'evento è stato già portato a termine. Ne consegue che, pur avendo chiuso tutti gli aspetti operativi, di allestimento e organizzativi dell'avvenimento, c'è un supplemento di lavoro finalizzato alla definitiva chiusura amministrativa e finanziaria.*

*L'ultima fase, quella della valutazione, prevede una disamina del lavoro svolto e una verifica dei risultati, al fine di accertare il raggiungimento degli obiettivi previsti, ma anche determinare il valore prodotto per quei soggetti partner (organismi coproduttori, sponsor, finanziatori, istituzioni) con cui si vuole capitalizzare un rapporto nel tempo, così come rilevare impatti ed esiti.*

*Le diverse fasi sono strettamente interdipendenti l'una dall'altra, non hanno durate standard, possono sovrapporsi oppure richiedere enfasi di lavoro diverse anche rispetto alla medesima tipologia di eventi e, soprattutto, non sono esaustive e imm modificabili nel loro compimento.*

*L'attivazione, in sede di fattibilità, potrà riposizionare l'idea-progetto, così come la fase di pianificazione, entrando nel particolare, potrà a sua volta richiedere adeguamenti e cambiamenti. È frequente che, durante la definizione della fattibilità dell'evento, si pongano in atto operazioni di programmazione molto avanzate nei dettagli, ad esempio nella stesura del budget o nella calendarizzazione delle diverse attività.»<sup>12</sup>*

Chiaramente, la fase di ideazione è un momento cruciale del processo di realizzazione di un festival, momento nel quale la direzione è chiamata ad effettuare delle scelte artistiche che, oltre a considerare tutti gli aspetti organizzativi, devono inoltre tenere presente il contesto in cui ci si muove. Abbiamo già visto come la programmazione del Reate Festival abbia subito importanti cambiamenti nel corso delle varie stagioni, proprio per relazionarsi al meglio con le altre istituzioni musicali e posizionarsi in modo competitivo sul territorio. Se nei primi anni era importante far conoscere il festival dandogli fin da subito un carattere internazionale – si è infatti puntato su titoli di repertorio ed artisti di chiara fama – successivamente, una volta acquisito il giusto prestigio, si è operata una scelta di tipo diversa, valorizzando musica meno conosciuta che avrebbe reso in qualche modo unica l'offerta musicale del festival.

---

<sup>12</sup> LUCIO ARGANO, ALESSANDRO BOLLO, PAOLO DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali*, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 98-100

### 3.2. Evoluzione della programmazione

L'evoluzione del cartellone è stata intelligentemente attuata in modo graduale, permettendo al pubblico di crescere ed incuriosirsi in maniera spontanea, senza il rischio che una parte di esso andasse persa perché non ancora pronta ad un eventuale cambio di direzione troppo netto. Osservando le opere messe in scena ogni anno, si può facilmente constatare il percorso artistico effettuato:

- 2009: W. A. Mozart – Don Giovanni [dir. Kent Nagano]
- 2010: W. A. Mozart – Le nozze di Figaro [dir. Kent Nagano]
- 2011: W. A. Mozart – Così fan tutte [dir. Kent Nagano]
- 2012: G. Puccini – Gianni Schicchi [dir. Carlo Rizzari] / G. Rossini – Adina, ossia il califfo di Bagdad [dir. Carlo Rizzari]
- 2013: G. Donizetti – Anna Bolena (Versione di Milano, Teatro alla Scala, 1840) [dir. Fabio Biondi] / G. Verdi – Un giorno di regno [dir. Gabriele Bonolis]
- 2014: V. Bellini – I Capuleti e i Montecchi [dir. Fabio Biondi]
- 2015: G. Rossini – La Cenerentola [dir. Fabio Biondi]
- 2016: G. Paisiello – Il barbiere di Siviglia [dir. Fabio Biondi]
- 2017: N. Rota – I due timidi; La notte di un nevrastenico [dir. Gabriele Bonolis]
- 2018: C. Monteverdi – Il ritorno di Ulisse in patria [dir. Alessandro Quarta]
- 2019: A. Melani – L'empio punito [dir. Alessandro Quarta]
- 2020: G. Verdi – La Traviata [dir. Giuseppe Di Stefano]
- 2021: G. Menotti – La Medium [dir. Giuseppe Di Stefano]
- 2022: D. Cimarosa – Le astuzie femminili [dir. Alessandro De Marchi]

Come si può notare, partendo dalla trilogia Mozart-Da Ponte, caposaldo della letteratura operistica, c'è stata poi una graduale transizione verso titoli meno noti o poco eseguiti. Già nel 2012 al *Gianni Schicchi* è stata affiancata la farsa rossiniana *Adina, ossia il califfo di Bagdad*, accostando un titolo celebre ad uno di rara esecuzione. Nei due anni successivi, poi, le scelte sono ricadute su *I Capuleti e i Montecchi* (opera famosa ma sicuramente meno eseguita di quelle mozartiane o pucciniane) e su *Anna Bolena*. In quest'ultima, in particolare, si inizia ad intravedere l'interesse per un'attenta valorizzazione del repertorio meno conosciuto: viene infatti eseguita una versione alternativa, quella rappresentata al Teatro alla Scala di Milano nel 1840, in quella che è una vera e propria prima ripresa in epoca moderna.<sup>13</sup> Nello stesso anno, inoltre, in occasione del bicentenario dalla nascita di Giuseppe Verdi, venne messa in scena l'opera *Un giorno di regno*.

Il 2015 vede nuovamente un titolo celebre, *La Cenerentola* di G. Rossini, a cui segue, l'anno successivo, *Il Barbiere di Siviglia*: anche in questo caso però si tratta di un titolo meno usuale, in quanto, in linea con il bicentenario dalla morte, viene eseguito quello di G. Paisiello invece di quello rossiniano. Con questo titolo si chiude il quadriennio che ha visto come protagonista sul podio il direttore Fabio Biondi, musicista particolarmente apprezzato nel repertorio barocco, il quale ha saputo dare una lettura delle opere belcantistiche affidategli senz'altro diversa da quella che potrebbe essere un'interpretazione più tradizionale. Si legge in una delle recensioni dello spettacolo:

*«In una manifestazione come questa la presenza del maestro Fabio Biondi è ideale, in quanto la sua attività di musicista e musicologo lo porta*

---

<sup>13</sup> <http://www.reatefestival.it/edizioni-precedenti/dettaglio-edizione.html?id=12>

*ad essere un profondo conoscitore della musica barocca nel cui ambito il Belcanto affermò.*

*Il maestro, che ha anche già affrontato in passato la direzione della Norma di Vincenzo Bellini, al Reate Festival ha proposto l'Anna Bolena nella versione integrale che andò in scena al Teatro alla Scala nel 1840. Biondi ha scelto questa versione di Donizetti, di cui si conoscono il libretto e la partitura, conservati nella Biblioteca del Conservatorio di San Pietro a Maiella, in base a significative considerazioni.*

*L'esecuzione dell'opera nel bel Teatro Flavio Vespasiano, dotato di una splendida acustica, della grandezza della maggior parte dei teatri nel 1800 – il Teatro alla Scala di Milano e il San Carlo di Napoli sono delle eccezioni – con un organico come quello dell'epoca è servito per ricreare la sonorità di allora. I teatri non avevano neanche la buca dell'orchestra e i musicisti suonavano allo stesso livello della platea, di conseguenza la resa del suono era profondamente diversa. La bravura dei musicisti di Europa Galante ha fornito una sonorità piena e precisa rendendo perfettamente tutte le sfumature della partitura di Donizetti non facendo per nulla notare alcuna differenza con un'orchestra di maggiori dimensioni.»<sup>14</sup>*

L'importanza della ricerca storica inizia quindi ad essere fulcro della produzione stessa degli spettacoli, aggiungendo un importante valore musicologico alle rappresentazioni teatrali e destando l'interesse di appassionati, critici e addetti del

---

<sup>14</sup> DANIELA PUGGIONI in un articolo su Gothic Network, disponibile al sito:  
<http://www.gothicnetwork.org/articoli/reate-festival-anna-bolena-versione-1840>

settore; negli anni a venire questa ricerca avrebbe assunto un ruolo ancor più importante, divenendo una delle caratteristiche principali, quasi il simbolo, della rassegna.

Lo studio e la passione per la valorizzazione di un repertorio meno conosciuto sono stati portati avanti con uno sguardo tanto verso il passato quanto verso il '900. Nel 2017, infatti, vengono rappresentati due titoli di rara esecuzione: *I due timidi* e *La notte di un nevristenico* di Nino Rota, compositore purtroppo ancora oggi celebre principalmente per le sue musiche da film, più che per il repertorio melodrammatico di cui, tuttavia, è egregio rappresentante, erede dello stile italiano e quindi belcantistico. Si tratta di opere dal grande valore teatrale e musicale che ancora però non trovano il giusto rilievo nelle programmazioni delle istituzioni italiana ed estere.<sup>15</sup>

Similmente, per il cartellone del 2021 è stata scelta un'opera del '900 anch'essa di rarissima esecuzione: *La Medium* di G. Menotti. Accanto a questi titoli moderni sono stati affiancati titoli ancor più particolari: da *Le astuzie femminili* di D. Cimarosa a *Il Ritorno di Ulisse in Patria* di C. Monteverdi – che non era mai stato eseguito a Roma – fino ad arrivare alla prima esecuzione assoluta in tempi moderni de *L'empio punito* di A. Melani, vero e proprio precursore del Don Giovanni mozartiano; tutte opere delle quali, attraverso il lavoro dei direttori e di alcuni collaboratori, sono state curate vere e proprie revisioni a partire dai manoscritti.

---

<sup>15</sup> Basti pensare che l'unica edizione delle partiture, edite dalla Ricordi, sono ancora oggi una copia del manoscritto originale di N. Rota.

### 3.3. Problematiche logistiche

Proprio per gli anni dal 2018 in poi (ad esclusione del 2020, anno con caratteristiche molto diverse dagli altri per le ovvie problematiche ed esigenze organizzative legate alle difficoltà dovute alla pandemia) le scelte artistiche sono riuscite a coniugarsi particolarmente bene con le questioni logistiche: in questi anni, infatti, il festival mette piede a Roma in teatri come il Teatro di Villa Torlonia, vero e proprio gioiello architettonico, nonché edificio museale – con tutte le limitazioni che un luogo del genere comporta – ed il Teatro Palladium.

**Figura 5.** *Il teatro di Villa Torlonia*



Si tratta in entrambi i casi di strutture di dimensioni inferiori rispetto al Teatro Flavio Vespasiano di Rieti. Gli spazi limitati e l'assenza di una buca per l'orchestra fanno sì che la programmazione dovesse essere modellata tenendo in considerazione questi fattori. Non solo, quindi, è stato necessario operare scelte che prevedessero un organico adeguato ai luoghi delle rappresentazioni (ed in questo senso il repertorio

seicentesco, con il suo organico flessibile tipico del periodo barocco e della pratica del basso continuo, e *La Medium*, che comprende invece un ensemble strumentale di soli quattordici elementi, avevano le caratteristiche perfette per rispondere a queste esigenze), ma, dato che gli stessi spettacoli venivano proposti sia in questi teatri romani sia nel più grande teatro reatino, tutto il sistema scenografico, il disegno delle luci e quindi la regia stessa dovevano essere fin da subito ideati in modo tale da potersi facilmente adattare ai diversi spazi.

Le problematiche da affrontare per allestire lo stesso spettacolo in luoghi diversi sono infatti molte. Un esempio molto semplice lo si può riscontrare già solamente nel palcoscenico: oltre alle ovvie differenze in termini di dimensioni – cosa che implica una grande attenzione agli spazi, alle distanze e all’ingombro delle scene (e quindi all’effetto che esse hanno sul pubblico) in uno e nell’altro palcoscenico – quello del Teatro di Villa Torlonia ha un declivio<sup>16</sup> diverso da quello del Teatro Flavio Vespasiano. In fase di progettazione della pedana alla base dell’intera scenografia dell’opera *Le astuzie femminili* (edizione del 2022) si è provveduto quindi a realizzare un contro-declivio al di sotto della pedana stessa – necessario per ottenere una pavimentazione orizzontale in presenza di un palcoscenico con declivio – che potesse poi essere rimosso in fase di montaggio sull’altro palcoscenico, sprovvisto di declivio, che aveva già di per sé un piano scenico non inclinato. La variazione delle dimensioni del palcoscenico e della posizione delle scenografie rispetto alle americane<sup>17</sup> ed ai proiettori di sala incide inoltre sulla resa delle luci: di conseguenza, in fase di disegno, la cura del light designer ha fatto in modo di prevedere almeno in parte queste differenze in modo tale da ridurre al minimo le modifiche necessarie dopo il montaggio

---

<sup>16</sup> In scenotecnica per “declivio” si intende l’inclinazione del piano scenico che si accentua col crescere della distanza della ribalta, ovvero l’estremità del proscenio.

<sup>17</sup> L’americana è una particolare struttura utilizzata nell’allestimento scenico delle arti performative (concerti, rappresentazioni teatrali, balletti) che permette di sollevare l’apparato illuminotecnico rispetto al palcoscenico.

dello spettacolo per la replica nel secondo teatro ed ottimizzare i tempi tecnici necessari a preparare il palcoscenico. Ogni giorno di utilizzo del teatro comporta infatti notevoli costi per la produzione e, in genere, una volta allestito lo spettacolo per il primo teatro, si cerca di ridurre al minimo indispensabile il numero di giorni necessari all'allestimento dello stesso nel secondo teatro. Anche i cantanti e gli attori presenti in scena devono adattarsi ad uno spazio diverso, prendere confidenza con le nuove distanze ed il funzionamento delle scenografie. Inoltre, come dicevamo, il Teatro di Villa Torlonia è sprovvisto di una buca per l'orchestra. A livello logistico ciò può comportare una riduzione dell'organico orchestrale per far fronte ad uno spazio più limitato, cosa che avrà chiaramente ripercussioni in termini musicali sia per quanto riguarda le sonorità timbriche dell'orchestra sia per gli equilibri fra la stessa ed i cantanti in palcoscenico, ad ulteriore dimostrazione di come le scelte organizzative possano incidere notevolmente sugli aspetti artistici.

La produzione di uno spettacolo in città diverse presuppone inoltre una coordinazione logistica che permetta lo spostamento di tutte le attrezzature necessarie – dagli strumenti musicali ingombranti, come clavicembali o percussioni, all'apparato illuminotecnico, dalle scenografie ai costumi di scena, etc. – con tempi e modalità che si adattino bene alle esigenze di un calendario ed un piano prove prestabilito. Bisognerà quindi prevedere gli orari di carico e scarico di tutta l'attrezzatura in giorni prefissati, tenendo in considerazione le disponibilità del personale dei teatri, nonché le caratteristiche tecniche degli stessi per il passaggio di materiale ingombrante o pesante (ad esempio la presenza o meno e la dimensione dei montacarichi). Per coordinare tutto questo è necessaria la presenza di una figura professionale

specializzata che possa essere di riferimento per tutte le questioni legate agli aspetti logistici: il direttore tecnico.<sup>18</sup>

### **3.4. Gli altri eventi del Reate Festival**

Per quanto il festival ruoti intorno alla produzione di uno spettacolo operistico, nel quale esprime il massimo del suo potenziale e per il quale viene impiegata la maggior parte del budget a disposizione, gli eventi organizzati intorno ad esso sono molteplici ed ognuno di essi richiede attenzioni logistico-organizzative da tenere in considerazione. Abbiamo già visto come la collaborazione con gli enti formativi del territorio abbia prodotto tutta una serie di progetti per le scuole – volti ad avvicinare un pubblico giovane e, allo stesso tempo, dare spazio a giovani interpreti – ma l’offerta culturale è ulteriormente arricchita dall’utilizzo di spazi come la Basilica di San Domenico che offre un importante strumento, l’Organo Pontificio Dom Bedos-Roubo, valorizzato da una rassegna di concerti organizzata proprio nella basilica.

Ogni anno vengono inoltre organizzati concerti e recital che vedono coinvolti artisti di alto livello (nel corso degli anni si sono esibiti musicisti come Fabio Biondi, Vincenzo Bolognese, Alessandro Carbonare, Sara Mingardo, Rosa Feola, Vivica Genaux, etc.) con grande attenzione tanto al repertorio barocco quanto a quello di musica moderna e contemporanea: dal 2016 in poi, infatti, sono state inserite in cartellone opere di compositori come Giorgio Battistelli, Claudio Ambrosini, Lucio Gregoretti, Fausto Sebastiani, Roberta Vacca e Michele Dall’Ongaro.

---

<sup>18</sup> Il Reate Festival si avvale di un direttore tecnico, Andrea Tocchio, di grande esperienza in campo teatrale, capace di coniugare un bagaglio di competenze da ingegnere, light-designer, scenografo, attore e ballerino che gli permettono di avere una visione a tutto tondo sulle problematiche logistiche e tecniche, sempre in relazione alle esigenze artistiche dello spettacolo.

Proprio per valorizzare il repertorio contemporaneo, nel 2020 è stato dato il via ad un nuovo elemento all'interno della programmazione del festival: il Concorso Internazionale di Interpretazione di Musica Contemporanea, che vede ogni anno i migliori giovani interpreti di questo repertorio esibirsi negli spazi del Reate Festival, creando connessioni fra artisti provenienti da tutto il mondo ed il territorio reatino e romano. La collaborazione con la rivista online "Quinte Parallele" ha inoltre permesso di pubblicare contenuti multimediali all'interno dei quali venissero presentati gli artisti coinvolti, ampliando la visibilità dell'iniziativa e dei giovani vincitori del concorso.

La rete di collaborazioni, come quella con "Quinte Parallele", è di fondamentale importanza per l'integrazione del festival nel territorio e per accrescerne il valore artistico e culturale. Nel corso degli anni il Reate Festival ha prodotto numerosi eventi in partenariato con altre istituzioni. Oltre ai già citati progetti per le scuole, frutto della collaborazione con il Liceo Musicale, la sede distaccata del Conservatorio "S. Cecilia" e l'associazione Europa InCanto, molti spettacoli sono stati resi possibili grazie ad accordi con l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia<sup>19</sup>, il Teatro dell'Opera di Roma<sup>20</sup>, l'Accademia Filarmonica Romana<sup>21</sup>, la Fondazione Rossini di Pesaro<sup>22</sup> e gruppi musicali italiani ed esteri come l'Istituzione Sinfonica Abruzzese, Europa Galante, l'Accademia degli Astrusi, la Tafelmusik Baroque Orchestra, la Theresia Orchestra, etc. che negli anni hanno partecipato alle produzioni ed ai concerti del festival.

Stringere una fitta rete di conoscenze e contatti risulta quindi essere un elemento decisivo per la crescita e lo sviluppo di un festival. Grazie a questi contatti e

---

<sup>19</sup> Si ricorda, ad esempio, il *Gianni Schicchi* organizzato nel 2012 in coproduzione con l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia che ha messo a disposizione il suo Ensemble Novecento diretto da Carlo Rizzari, o i concerti organizzati per gli allievi dei corsi dell'Opera Studio dell'Accademia stessa.

<sup>20</sup> L'Orchestra Giovanile del Teatro dell'Opera di Roma si è esibita in alcuni concerti diretti da Nicola Paszkowski, così come il Coro di Voci Bianche diretto da Josè Maria Scitutto.

<sup>21</sup> Partner importante anche a livello logistico, per l'utilizzo di spazi come la Sala Casella di Roma.

<sup>22</sup> La collaborazione con la Fondazione Rossini di Pesaro ha permesso l'approfondimento e la divulgazione delle opere *La Cenerentola* e *Adina, ossia il califfo di Bagdad*.

ad una sapiente strategia organizzativa che permetta l'ottimizzazione delle risorse messe in campo dalle istituzioni collaboratrici, il numero di eventi può proliferare ed acquisire importanza e prestigio, creando un circolo virtuoso di progressivo aumento della quantità e della qualità artistica degli stessi, con positive ricadute sulle possibilità di finanziamento per gli anni successivi.

#### 4. LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

Alla base di un qualsiasi progetto non può che esserci un'attenta analisi delle risorse disponibili per la realizzazione dello stesso. Dal più piccolo evento autogestito ai grandi eventi internazionali, non si può prescindere dal prendere in considerazione quali siano le disponibilità non solo economiche ma anche di eventuali risorse materiali, come attrezzature, strumenti o luoghi, che si hanno già a disposizione. In fase di progettazione sarà quindi indispensabile analizzare da una parte i costi che si dovranno sostenere e dall'altra i ricavi che permettano la copertura finanziaria dell'evento, in quella che si definisce analisi della fattibilità economico-finanziaria:

*«La fattibilità economico-finanziaria prevede la verifica della capacità dell'evento di poter conseguire un equilibrio tra costi e ricavi (componente economica) e tra entrate e uscite (componente finanziaria) tale da consentire lo svolgimento del progetto e il raggiungimento della missione e degli obiettivi dell'avvenimento.*

*Per fare questa valutazione, che in questa fase è di massima dal momento che solo in sede di pianificazione, quando cioè saranno state puntualmente stabilite le azioni da svolgere, i tempi richiesti e la tipologia di risorse umane e materiali necessarie, sarà possibile stendere un budget accurato, occorre predefinire gli ordini di grandezza dei costi e dei ricavi del progetto. Per costo s'intende il valore assegnato all'impiego di una risorsa, nella quantità, nella tipicità e nel tempo necessario per svolgere una determinata funzione o attività. Pertanto la prima operazione da fare è cercare di comprendere come si articola*

*sommariamente la struttura generale dei costi dell'evento, nelle sue macro-voci intese come:*

- *Costi artistici e connessi ai contenuti;*
- *Costi organizzativi;*
- *Costi tecnici e allestitivi;*
- *Costi logistici e di ospitalità;*
- *Costi di marketing;*
- *Costi di comunicazione e promozione;*
- *Quota parte delle spese generali dell'organizzazione da allocare sull'evento.*

*Questo lavoro propedeutico come stesura di un budget preliminare o di massima non entra nel dettaglio ma deve cercare di far comprendere la portata economica dell'avvenimento in termini di spesa, anche rispetto alle possibilità e capacità dell'organizzazione.*

*A fronte dei costi è necessario stabilire quali saranno le coperture in termini di ricavi, come introiti derivanti dalla valorizzazione del sistema di offerta dell'evento. Gli eventi culturali sono sempre più collegati ad un mix di fundraising che prevede forme e fonti di natura pubblica e istituzionale (sovvenzioni, contributi, bandi), di natura privata (sponsorizzazioni, erogazioni liberali, crowdfunding) e di natura commerciale connessa alle prestazioni dell'evento stesso (Tabella [2]).*

*A seconda degli obiettivi di budget vi sono tre categorie di eventi (Goldblatt, 1997):*

- *Eventi orientati al profitto, dove i ricavi superano i costi;*
- *Eventi a break even, dove i ricavi coprono interamente i costi;*

- *Eventi finanziati, dove un finanziatore o il committente paga interamente i costi dell'evento.»<sup>23</sup>*

**Tabella 2. Fonti e forme di ricavo di un evento culturale**

<b>Fonti pubbliche</b>	<b>Fonti private</b>	<b>Fonti commerciali</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stato, ministeri, altri enti statali</li> <li>• Regioni</li> <li>• Città metropolitane</li> <li>• Province</li> <li>• Comuni</li> <li>• Camere di commercio</li> <li>• Università</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aziende (sponsorizzazioni, erogazioni liberali)</li> <li>• Fondazioni bancarie</li> <li>• Fondazioni d'impresa</li> <li>• Altri soggetti no profit</li> <li>• Singole persone (<i>crowdfunding</i> o altre forme di liberalità)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita titoli d'ingresso all'evento</li> <li>• Abbonamenti</li> <li>• Vendita dell'evento</li> <li>• Vendita spazi pubblicitari</li> <li>• Merchandising</li> <li>• Vendita di diritti acquisiti</li> <li>• Vendita di servizi</li> <li>• Coproduzioni</li> </ul>

Raggiungere il così detto *Break Even Point*, ossia il punto di pareggio fra i costi da sostenere e i ricavi, contando solo sulle entrate generate dall'evento in sé – come, ad esempio, gli incassi per la vendita di biglietti – nel caso di una produzione operistica è praticamente impossibile. Il personale coinvolto nella realizzazione di questo tipo di spettacolo è talmente numeroso ed i costi da sostenere sono così alti che i prezzi dei biglietti, pur avendo un teatro sufficientemente capiente da ospitare un buon numero di persone, sarebbero troppo alti rispetto a quella che è poi di fatto la capacità di spesa

<sup>23</sup> LUCIO ARGANO, ALESSANDRO BOLLO, PAOLO DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali*, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 137-138

del pubblico interessato ad uno spettacolo teatrale del genere. Per questo motivo, gli spettacoli operistici rientrano in genere nella categoria degli eventi finanziati. La maggior parte delle istituzioni culturali italiane basano la loro attività su fonti di finanziamento pubblico e di fondazioni bancarie: eventi come quelli riguardanti un concerto di musica classica difficilmente hanno un impatto mediatico così ampio da attrarre l'attenzione di grandi sponsor che, pur avendo la possibilità di investire grosse somme di denaro, tendono però ad essere più interessati a finanziare eventi seguiti da un pubblico molto vasto.<sup>24</sup>

Anche il Reate Festival, infatti, ottiene la maggior parte dei finanziamenti grazie alla partecipazione a bandi pubblici che permettono di accedere al Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) erogato dal Ministero e ad altre sovvenzioni come, ad esempio, quelle da parte della Regione Lazio e del Comune di Rieti. L'investimento da parte dello stato in iniziative come queste non solo è indispensabile per permettere una costante crescita culturale del paese – garantendo anche uno sviluppo ed una ricerca indipendente dalla volontà e dalle preferenze di un eventuale committente privato – ma risulta essere anche un'importante fonte di arricchimento economico e sociale per il territorio ospitante. L'impatto di un evento organizzato in un determinato territorio ha infatti ricadute economiche positive generate tanto dal flusso di visitatori venuti appositamente per partecipare all'evento quanto dalla presenza dei professionisti coinvolti per la realizzazione dello stesso e del coinvolgimento di imprese ed aziende locali per la fornitura di beni e servizi. Inoltre, l'immagine del territorio verrà arricchita proprio grazie all'ampliamento di ciò che esso può offrire in termini di proposta culturale, tanto per i turisti quanto per gli abitanti del luogo, aumentandone la capacità

---

<sup>24</sup> Fanno ovviamente eccezione quegli eventi, come ad esempio la serata inaugurale del Teatro alla Scala, che hanno un'eco mediatica molto importante per via del prestigio dell'istituzione.

di attrarre ulteriori investimenti. A tal proposito, Liliana Antonia Rizzolo, nella sua tesi “Analisi dell’impatto sociale degli eventi sulle popolazioni ospitanti”, scrive:

*«I ricercatori, Ritchie (1984), Getz (1977) e Hall (1992), osservarono come sia nelle fasi di preparazione all’evento, che durante il suo svolgimento vi siano dei cambiamenti sensibili nell’economia della comunità ospitante. Nella fase iniziale ciò è dovuto all’avvio della macchina organizzativa, al coinvolgimento di diverse personalità per la sua pianificazione ma è soprattutto durante la sua preparazione che viene richiesta la collaborazione di imprese e persone specializzate e ciò comporta quindi sia un aumento della spesa da parte dell’organizzazione che la creazione di nuovi posti e occasioni di lavoro. L’aumento dell’occupazione e l’ingresso di flussi di denaro dai visitatori contribuiscono, così, ad una maggiore circolazione di capitale e ad un conseguente innalzamento degli standard di vita. Il nuovo circolo di denaro portato dai turisti produce infatti effetti diretti, indiretti e indotti.»<sup>25</sup>*

- **Effetti diretti**: riguardano le spese effettuate dai visitatori direttamente presso le strutture di cui si servono durante la loro permanenza nella destinazione.
- **Effetti indiretti**: sono generati dalle imprese del settore turistico che si servono di altre aziende locali, ad esse collegate, come ad esempio i fornitori degli hotel o dei ristoranti, i servizi di manutenzione etc.
- **Effetti indotti**: sono generati dalla spesa di parte del reddito accumulato dai residenti attraverso salari o rendite derivate dall’evento.

---

<sup>25</sup> LILIANA ANTONIA RIZZOLO, *Analisi dell’impatto sociale degli eventi sulle popolazioni ospitanti*, Università Ca’ Foscari di Venezia.

Nello studio “Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo” a cura del Centro Internazionale di Studi sull’Economia Turistica, in collaborazione con Confcommercio e AGIS, viene riportato il caso del Festival “Time in Jazz” che si svolge ogni anno ad agosto a Berchidda, in Sardegna. I numeri analizzati dimostrano come, a fronte di un budget di circa 530.000 euro speso nell’organizzazione di ciascuna edizione del festival, ogni euro investito nell’evento produce 15 euro di spesa dei visitatori per 6 euro di valore aggiunto.<sup>26</sup>

**Tabella 3.** *I principali indicatori di impatto economico nelle ultime edizioni*

	Totale	Per servizi	Per beni
Spesa degli spettatori in loco	7,9 milioni €	6,3 milioni €	1,6 milioni €
Valore aggiunto prodotto dalla spesa degli spettatori in loco	2,9 milioni €	2,7 milioni €	253 mila €
Spesa degli spettatori per ogni euro investito	15 €	-	-
Valore aggiunto prodotto dalla spesa degli spettatori per ogni euro investito	6 €	-	-

Per quanto il festival possa contare sulle sovvenzioni ministeriali, regionali e comunali, il ruolo degli sponsor privati è comunque fondamentale per accrescerne la disponibilità economica. Nonostante le difficoltà che generalmente si riscontrano nell’ottenere attenzione da parte del mondo delle imprese, il Reate Festival è riuscito negli anni a creare una fruttuosa rete di collaborazioni, ottenendo sia supporti finanziari sia benefici di altra natura: è il caso, ad esempio, della collaborazione con Trenitalia che, a fronte di una campagna pubblicitaria specifica, dava la possibilità agli spettatori che si fossero recati ai concerti in treno di usufruire di uno sconto del 50% sul costo

<sup>26</sup> Ciset, *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo*, 2017

del biglietto dello spettacolo, permettendo al festival di ottenere il beneficio di una maggiore visibilità e, allo stesso tempo, di incentivare lo spostamento verso la città di Rieti da parte del pubblico non residente. I partner del Reate Festival, in base al tipo di contributo, si dividono, come riportato in locandina, nel seguente modo:

- Soci fondatori: Città di Rieti, Fondazione Varrone, Camera di Commercio di Rieti;
- Socio sostenitore: Intesa Sanpaolo;
- Con il contributo di: Ministero della Cultura, Regione Lazio, Fondazione Alberto Sordi, Eni, IGT, Poste Italiane, Terna, ERREBIAN, Acea, Unindustria e Tim;
- In collaborazione con: Accademia Filarmonica Romana, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro di Roma, Europa InCanto, MIUR, Neu Start Kultur, Associazione She Lives, Liceo Musicale di Rieti, Trenitalia

Saper attrarre sponsor privati è quindi, al giorno d'oggi, di fondamentale importanza per essere competitivi sul mercato nazionale ed internazionale, ma per convincere le aziende a finanziare un progetto è sempre più importante *«costruire dei veri e propri progetti di comunicazione nelle operazioni di sponsorship piuttosto che limitarsi a mettere un logo su materiali pubblicitari.»*<sup>27</sup> Il marketing a cui le aziende fanno sempre più riferimento, infatti, è cambiato nel corso degli ultimi anni, spostando l'attenzione da quello che era considerato un marketing tradizionale a nuovi metodi di coinvolgimento del pubblico, attraverso tipologie di marketing non convenzionali.

---

<sup>27</sup> LUCIO ARGANO, ALESSANDRO BOLLO, PAOLO DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali*, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 141

*«Le persone cambiano sempre più rapidamente pensieri, stati d'animo, abitudini, bisogni, desideri, stili di vita e aspettative. Sarebbe impensabile, in questo momento, provare a manipolare la mente, i gusti e le consuetudini di qualunque pubblico – come accadeva con il marketing tradizionale – anche perché la segmentazione tradizionale non ha più ragione di esistere in quanto gli individui sono sempre più dinamici, informati, volubili, individualisti e infedeli nei confronti di un brand, ma si fanno coinvolgere e fidelizzare (a tempo determinato) da esperienze nuove in sintonia con il loro stile di pensiero. È per questo che un numero sempre maggiore di aziende ricorre all'ideazione di piattaforme esperienziali caratterizzate da un flusso continuo di stimoli, suggestioni, idee, pensieri trasversali e creativi che si esaltano nell'incontro con il mondo delle arti e della cultura, in quanto i progetti strategici sono sempre più orientati sulle persone e le arti sono il mezzo più appropriato per esaltare le specificità individuali delle persone (percezione sempre e solo soggettiva).*

*[...]*

*L'approccio alle nuove forme di marketing legate alla cultura non è semplicemente una strategia o uno strumento di autoaffermazione, ma corrisponde alla comunicazione di uno stile di vita basato su pensiero individuale, azione, rispetto e libertà. Non si elogia un luogo o un prodotto, bensì si fa vivere in tempo reale la felicità che si può provare concedendosi a esso: il prodotto non viene più legato a un oggetto di consumo, ma a una virtù che diventa scelta necessaria perché ci fa sentire meglio. La cultura è, ed è sempre stata, un'espressione di pensiero e di stato d'animo di un determinato momento storico, una*

*fucina di idee che si susseguono, seppur con modalità meno rigide, attraverso una logica simile a quella della ricerca scientifica (Leonardo docet). Le arti offrono ottiche alternative, aprono nuove possibilità di senso, indicano inediti modelli di pensiero, di azione e di interpretazione del mondo. Le arti performative, ad esempio, esaltano particolari piattaforme esperienziali in grado di coinvolgere, simultaneamente, la parte razionale ed emozionale di un utente che, anche a sua insaputa, acquisisce parametri percettivi in linea con i nuovi obiettivi esistenziali da inseguire.»<sup>28</sup>*

In quest'ottica la cultura può quindi assumere un ruolo centrale nella comunicazione fra l'azienda – che sempre più vuole associare il proprio prodotto ad un'idea estetica, ad una filosofia di vita, ad un messaggio culturale – e il consumatore – che non vuole più essere *convinto* ma *coinvolto* – creando opportunità di collaborazioni fruttuose proprio fra il mondo culturale e quello delle imprese.

---

<sup>28</sup> MAURIZIO VANNI, *Il museo diventa impresa*, Torino, Celid, 2018.

## 5. CONCLUSIONI

L'organizzazione di un festival – sia esso musicale, come in questo caso, che di altro tipo – necessita di molteplici capacità e conoscenze. Le variabili da tenere in considerazione sono infatti numerose e coinvolgono tematiche e aspetti molto diversi fra loro. Per poterli affrontare è necessario quindi mettere insieme competenze di vario genere e, di conseguenza, professionisti di diverso tipo che possano insieme concorrere al buon funzionamento della macchina organizzativa. Se da un lato le competenze artistiche sono di fondamentale importanza per offrire un prodotto di qualità che possa, nel tempo, essere riconosciuto come tale dal pubblico – uno spettatore che sa di trovare uno spettacolo di qualità è più incentivato a tornare per altri spettacoli e la capacità di fidelizzare il cliente è uno degli aspetti più importanti per una qualsiasi istituzione culturale – dall'altro le competenze di tipo manageriale, organizzativo, economico o di marketing sono altrettanto importanti per far sì che le scelte artistiche non vengano vanificate da una strategia organizzativa e pubblicitaria poco efficace. Abbiamo visto, infatti, come le scelte organizzative abbiano ripercussioni sulle problematiche artistico-musicali così come le attività promozionali siano essenziali per accrescere sempre di più il numero di spettatori e favorirne un ricambio generazionale, portando una crescita al festival stesso tanto a livello economico quanto in termini di visibilità e prestigio, permettendo di accedere ad un numero sempre maggiore di fondi statali e privati ed aumentando, di conseguenza, la quantità e la qualità delle produzioni.

Tutto questo non sarebbe possibile senza un vero e proprio team di professionisti che possano collaborare proficuamente, mettendo a disposizione ognuno la propria esperienza e competenza nel settore che gli compete. Saper scegliere le persone giuste per ricoprire incarichi di ogni tipo è quindi una delle qualità

essenziali che il direttore artistico ed il sovrintendente di un'istituzione devono avere per poter gestire al meglio le risorse a disposizione e garantire il funzionamento dell'organizzazione nella maniera più efficiente possibile.

Nella mia personale esperienza presso il Reate Festival non solo ho riscontrato queste qualità nel direttore artistico Cesare Scarton e nel sovrintendente Lucia Bonifaci, ma ho anche notato come, una volta stabilito un rapporto di fiducia con un collaboratore, siano sempre pronti ad ascoltare le sue opinioni e i suoi suggerimenti, a prendere in considerazione le sue proposte e, soprattutto, ad affidargli compiti adeguati e, quindi, a *delegare* ogni qualvolta ce ne sia l'opportunità. Questo modus operandi risulta essere una naturale conseguenza del fatto che il loro lavoro è sempre frutto di una enorme passione per la musica e per il teatro; e quando il lavoro scaturisce da una tale dedizione, messa al servizio dell'arte, e da uno spirito costruttivo, le persone, siano esse collaboratori o spettatori, non possono non essere coinvolte da questa energia, capace di creare un ambiente lavorativo dove l'esperienza artistica assume un ruolo centrale ed ognuno viene messo nelle condizioni di esprimere al meglio il proprio potenziale.

## BIBLIOGRAFIA

LUCIO ARGANO, ALESSANDRO BOLLO, PAOLO DALLA SEGA, *Organizzare eventi culturali*, Milano, Franco Angeli, 2018

OTTAVIA ARENELLA E GIOVANNA SEGRE, *Il pubblico della musica classica: innovare l'offerta per ampliare il consumo dei giovani*, in "Quaderni IRCrES", 4(2)

LILIANA ANTONIA RIZZOLO, *Analisi dell'impatto sociale degli eventi sulle popolazioni ospitanti*, Università Ca' Foscari di Venezia

CISSET, *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo*, 2017

MAURIZIO VANNI, *Il museo diventa impresa*, Torino, Celid, 2018

UMBERTO NICOLETTI ALTIMARI, *L'opera e i giovani: promozione e riscoperta*, 2007

## SITOGRAFIA

<https://www.comune.rieti.it/teatro-flavio-vespasiano>

[http://www.parcodellamusica.com/?page\\_id=29](http://www.parcodellamusica.com/?page_id=29)

<https://www.europaincanto.com/scuola-incanto>

<http://www.reatefestival.it/edizioni-precedenti/dettaglio-edizione.html?id=12>

<http://www.gothicnetwork.org/articoli/reate-festival-anna-bolena-versione-1840>