



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle arti e delle attività
culturali
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Ufficio stampa dal cartaceo al web 2.0

Nuova dimensione conversazionale e vecchie buone pratiche
nel circuito multidisciplinare Arteven

Relatore

Ch. Prof. Daniele Goldoni

Laureando

Francesca Leali Matricola 862835

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

Introduzione	p. 1
Capitolo I I circuiti teatrali territoriali	p. 5
1.1	Panoramica della dimensione distributiva del teatro italiano p. 5
1.1.1	<i>Varie tipologie distributive</i> p. 7
1.2	I circuiti teatrali territoriali p. 8
1.2.1	<i>Compiti e funzioni</i> p. 9
1.2.2	<i>Storia e distribuzione</i> p. 10
1.2.3	<i>Governance, struttura e prospettive future</i> p. 14
1.2.4	<i>Principali circuiti sul territorio nazionale</i> p. 15
1.2.4.1	<i>Piemonte</i> p. 19
1.2.4.2	<i>Lombardia</i> p. 20
1.2.4.3	<i>Veneto</i> p. 21
1.3	Formazione e promozione del pubblico, investimento sulle giovani compagnie p. 21
1.4	Il contributo all'innovazione del sistema p. 23
1.5	Condizione necessaria e possibile: la scelta di una riforma p. 31
1.6	Un mercato multidisciplinare e multicanale in evoluzione: il Decreto 2014 p. 32
1.7	Oltre il Decreto 2014 p. 34
1.8	A teatro per l'anno 2017 p. 42
1.9	Nuovi orizzonti con il Codice dello Spettacolo p. 45
1.10	Dopo il riparto del FUS p. 48
1.11	Le buone pratiche del teatro 2018 p. 49
1.12	Utilità dei siti dei circuiti teatrali p. 51
Capitolo II Arteven : analisi del circuito teatrale multidisciplinare	p. 53
2.1	L'organizzazione culturale Arteven: un network p. 57
2.2	Finalità e scopi p. 58
2.3	Attori relazionali p. 60
2.3.1	<i>Associati</i> p. 60

2.3.2	<i>Le agenzie: i competitors</i>	p. 62
2.4	Sostentamento: patrimonio e finanziamenti	p. 62
2.5	Organi dell'Associazione	p. 63
2.6	Organigramma e struttura	p. 63
2.7	Dal dossier istituzionale	p. 64
2.8	Storia ed evoluzione	p. 65
2.9	I GAT	p. 66
2.10	I protocolli d'intesa	p. 67
 Capitolo III Evoluzione dell'ufficio stampa nell'era digitale		p. 71
3.1	L'interazione è conversazione	p. 72
3.2	Una comunicazione più partecipata	p. 75
3.3	Dal carattere conversazionale alla specificità del marketing per il teatro	p. 78
3.4	Alla radice del lavoro dell'ufficio stampa	p. 78
3.5	Comunicazione 2.0 e oltre: l'insorgenza di nuove tematiche	p. 80
3.5.1	<i>Malumori e possibilità del passaggio dal cartaceo al digitale</i>	p. 80
3.5.2	<i>Slow journalism, fact checking e fake news</i>	p. 81
3.6	Attività chiave dell'ufficio stampa 2.0	p. 83
3.7	Focus sul quadro dell'ufficio stampa nel teatro: Arteven	p. 84
3.8	Nel vivo dell'ufficio stampa 2.0	p. 85
3.8.1	<i>L'obiettivo è comunicare direttamente con l'utente</i>	p. 85
3.8.2	<i>Il problema centrale: la programmazione</i>	p. 86
3.8.3	<i>Il piano editoriale</i>	p. 89
3.8.4	<i>Il social calendar</i>	p. 91
3.8.5	<i>L'agenda twitter</i>	p. 92
3.9	L'evoluzione della comunicazione con il passaggio al web	p. 92
3.9.1	<i>Il comunicato stampa</i>	p. 92
3.9.2	<i>La newsletter</i>	p. 93
3.9.3	<i>L'organizzazione di eventi: la conferenza stampa, il press tour, i nuovi eventi tematici</i>	p. 95
3.9.4	<i>La cartella stampa</i>	p. 97
3.9.5	<i>La banca dati giornalistica</i>	p. 98
3.9.6	<i>La rassegna stampa</i>	p. 99
3.10	La presentazione dell'informazione sul web	p. 100

3.10.1	<i>Per catturare il pubblico: la geolocalizzazione</i>	p. 103
3.10.2	<i>L'archivio online</i>	p. 103
3.10.3	<i>Il principio della narratologia</i>	p. 104
3.10.3.1	<i>La corporate identity</i>	p. 105
3.10.4	<i>La costruzione del buon testo</i>	p. 106
3.10.5	<i>Il monitoraggio della reputazione</i>	p. 108
3.11	La pratica fondamentale dell'audience development	p. 109
3.12	Verso la nuova figura del PR manager	p. 111
3.12.1	<i>Fasi di lavoro</i>	p. 113
3.13	Moderni tool per la comunicazione	p. 117
3.13.1.1	<i>Tecniche per l'affinamento della ricerca</i>	p. 119
Capitolo IV Social network e web marketing per l'ufficio stampa		p. 121
4.1	Canali differenti per pubblici differenti	p. 124
4.2	La strategia guida l'adeguata programmazione	p. 124
4.2.1	<i>L'ascolto dell'utente: centralo lo stimolo che innesca conversazioni</i>	p. 125
4.2.2	<i>Monitoraggio: le metriche che orientano la strategia</i>	p. 126
4.2.3	<i>Definizione della strategia: i capi saldi sono gli obiettivi</i>	p. 127
4.2.4	<i>Narrative plan: ascolto e lavoro insistito sull'elemento emozionale</i>	p. 128
4.2.5	<i>Tipologie di contenuti: accorgimenti che ripagano</i>	p. 129
4.2.6	<i>Aumentare i like: una pratica ambivalente</i>	p. 130
4.2.7	<i>Una presenza costante per rimanere al centro delle conversazioni</i>	p. 131
4.2.8	<i>Un giusto tono della conversazione</i>	p. 131
4.3	Costruzione di un brand attraverso i social	p. 132
4.4	Ogni social offre una promozione peculiare del brand	p. 134
4.4.1	<i>Twitter</i>	p. 134
4.4.2	<i>Facebook</i>	p. 136
4.4.3	<i>Youtube</i>	p. 142
4.4.4	<i>Instagram, Pinterest e LinkedIn</i>	p. 144
4.5	La gestione SEO: web marketing e ottimizzazione dei contenuti web	p. 151
4.5.1	<i>SEM, SEO e SEA per l'ottimizzazione dei contenuti web</i>	p. 152
4.5.2	<i>La Coda Lunga degli oggetti unici</i>	p. 158
4.5.3	<i>On-page e Off-page SEO: pillole per la costruzione di una pagina web</i>	p. 159
4.5.4	<i>Tecniche di link building più e meno fortunate e produttive</i>	p. 162

4.5.5	<i>Analisi dei back link e dei web server, controllo della scansione delle pagine</i>	p. 164
4.5.6	<i>Ricerca di parole chiave, analisi sui social media e aggiornamento della rete di contatti</i>	p. 165
4.5.7	<i>Monitoraggio e pratiche utili</i>	p. 166
	Conclusione	p. 169
	Bibliografia	p. 173
	Sitografia	p. 173

INTRODUZIONE

Il presente progetto di tesi ha preso le mosse dalla necessità sentita di approfondire argomenti di interesse stringente per un potenziale, futuro, auspicabile, ambito professionale. L'obiettivo primo era quindi quello di istruire e arricchire di nozioni pratiche un nucleo di ragionamenti teorici appresi con lo studio universitario. Il criterio guida che ha mosso la ricerca è stato dunque quello dell'usabilità, dell'approfondimento e poi dell'applicazione di concetti e strumenti che si è chiamati a conoscere necessariamente per orientarsi nell'universo dell'ufficio stampa moderno.

Un'indicazione da parte del relatore mi ha permesso di integrare una certa rigidità della teoria con un'impostazione "umanistica". Questo è il percorso che ha permesso la nascita di una tesi che vuole sì essere di analisi ed approfondimento di nozioni e concetti spendibili nel contesto lavorativo, ma che vuole, anche alla luce delle recenti polemiche nate sui social, rivalutare questioni radicate e analizzare più criticamente metodi di lavoro largamente impiegati.

La comunicazione passa attraverso canali differenti, ciascuno con le sue logiche e la sua terminologia, ciascuno con la sua specifica impostazione del discorso. Discutere le modalità espressive di questi nuovi mezzi non si può senza un'adeguata comprensione delle loro logiche e delle indiscusse potenzialità. Essa, certo non acritica, ma attenta e sollecita, è necessaria prima della reinterpretazione. La rapidità con cui si muove il moderno universo della rete non incoraggia la sosta e la riflessione. Eppure queste sono importanti, e vanno caldegiate, come suggerisce il movimento nascente dello *slow journalism*. Pertanto ad un'analisi necessaria dei meccanismi, la cui importanza è attestata dal maggiore successo dell'America rispetto ai nostri contesti su determinate nuove modalità espressive, si deve affiancare una sezione più critica, più storica, più consapevole.

Arteven, oggi circuito multidisciplinare, è stato il soggetto ospitante del mio tirocinio, e mi ha regalato un'ottima opportunità per testare ed applicare queste nozioni. L'approfondimento delle tematiche legate al web 2.0 è stato quindi contestualizzato, in sede di tesi, nello specifico dell'organizzazione culturale. Rimane un gap tra il modo di procedere delle aziende e quello delle organizzazioni culturali, nel settore della comunicazione come in altri settori. Trovo tuttavia che il piano della comunicazione non sia quello in cui si percepisce una maggiore distanza tra i due ambiti, ma che con successo, certo con alcuni

adattamenti e limature, questi si possano integrare. La produttività della mia ricerca deriva quindi in primo luogo dalla possibilità che mi ha concesso di apprendere nozioni utili e proficuamente applicate in specifiche realtà. La loro riconversione per un settore in parte distante da quello di partenza, in parte vicino – perché cultura e comunicazione sembrano tra loro più affini piuttosto che comunicazione ed economia – ha permesso alcune interessanti riflessioni, più critiche rispetto alla mera applicazione di buone ricette senza un adeguamento all'ambiente di fondo.

Il settore teatrale ha da sempre attirato il mio interesse di appassionata. La tesi vi ha aggiunto la possibilità di analisi che questo ambito permette, grazie alle sue dinamiche di relazione tra pubblico e privato.

È stimolante il confronto tra l'ambito più prettamente aziendale e quello, di altra sostanza ma certo migliorabile in termini gestionali guardando al primo, delle organizzazioni di cultura. In questo secondo caso la comunicazione vuole accompagnare un prodotto dal forte valore aggiunto, quindi che veicola un'idea. Perciò la modalità prima di approccio al pubblico è sempre stata quella che cercava l'empatia, la comunione di ideale. Le organizzazioni di cultura partono forse avvantaggiate da questo punto di vista, perché il pubblico le vede come soggetti erogatori "buoni" e non sudditi della legge del profitto, e quella che si crea loro attorno è un'audience appassionata, fedele, che sente di condividere passioni, che occupa il proprio tempo libero nella scoperta dei prodotti di cultura perché realmente, effettivamente interessata. La fiducia è una modalità di interazione rivendicata anche da molti gestori di aziende, di altri settori. C'è un'umanizzazione dei rapporti commerciali, indicata in modo evidente dalla terminologia oggi associata a questi, dal sentiment alla impression, al trust appunto, che pare deviante, ma che può rivelarsi una filosofia interessante. Certo ogni termine è da ricontestualizzare nel suo settore specifico, e possibilmente non da usare senza cognizione di causa. I piani su cui si muovono le aziende rispetto alle organizzazioni di cultura rimangono differenti, e parlare e promuovere prodotti di così diverso contenuto e spessore in modi simili può essere comunque una devianza, dettata dal desiderio di profitto.

Da ultimo un'osservazione, più appassionata e meno pertinente, sulla lingua. Nei linguaggi social spesso spadroneggia la semplificazione del lessico, la destrutturazione della frase, la costruzione di frasi minime d'impatto. Questa impostazione pare, in prima analisi, portare irrimediabilmente all'impoverimento del linguaggio. Non è necessariamente così: il bisogno di comprimere un messaggio articolato in poche parole può rappresentare anche uno

stimolo per una mente creativa. Si aprono le porte alla possibilità di, anche se spesso abusati, neologismi ed inglesismi. Eppure conciliare una cultura generalmente più informata, perché più addentro ad un contesto, con quella di uno spettatore potenziale o effettivo, tendenzialmente più digiuno dei prodotti culturali proposti, richiede, se il compito viene ben svolto, notevole abilità, conoscenza delle dinamiche e della lingua, trasversalità e flessibilità di pensiero. Un lavoro seriamente e creativamente svolto rappresenta sempre un arricchimento.

CAPITOLO I

I circuiti teatrali territoriali

1.1 Panoramica della dimensione distributiva del teatro italiano

Il carattere centrale dell'aspetto distributivo è determinato dal particolare assetto del teatro italiano. Trattandosi di un sistema prevalentemente itinerante, la distribuzione è un nodo che va accuratamente gestito, più che in altri Paesi, come la Germania, dove uno spettacolo nasce e si realizza per lo più all'interno di una stessa struttura.

Il problema delle imprese teatrali nasce all' "anticamera" della diffusione presso il pubblico. Lo spettacolo deve passare il vaglio dei direttori dei teatri di produzione e dei responsabili dei teatri comunali, quindi di una serie di figure intermedie quali l'assessore o il funzionario comunale, oltre che delle fantomatiche "commissioni".

L'introduzione della presenza pubblica sulla scena teatrale ha portato con sé diverse motivazioni, necessità di coordinamento e competenze professionali più specifiche. Scelte artistiche e funzione sociale di un teatro pubblico dovrebbero infatti differire sostanzialmente da quelle di un teatro privato, così come le valutazioni economiche connesse. Per rispondere a queste variate esigenze si è costituita l'organizzazione dei circuiti teatrali territoriali.

Una rapida planata sull'evoluzione dell'assetto distributivo nel contesto teatrale italiano è utile per arrivare con cognizione di causa a parlare del momento presente.

Se l'attività teatrale nel secondo dopoguerra è ben vivace, con la ricostruzione del sistema distributivo che segue il periodo fascista, si assiste ad un calo sostanziale tra gli anni Cinquanta e il '64, con le rappresentazioni che da 20.559 nel 1960 scendono a 14.369 nel 1964. L'affermazione, ancora poco diffusa, degli stabili, la presenza sempre più consistente dell'ETI, le sovvenzioni modellate solo su una logica assistenziale, sono complici di questo sostanziale insuccesso. La colpa è in gran parte della televisione e la tendenza non è contrastata da quella che sarebbe un'urgente riforma del teatro. Gli italiani si allontanano dai palcoscenici fisici. Un recupero lento e poi più deciso si registra però negli anni successivi e tra il 1968 e il 1973 la ripresa si carica di un vero e proprio decollo. I teatri pubblici avviano le prime pratiche di decentramento e i privati si riorganizzano. Una rete

spontanea, costituita da movimenti e associazioni dei lavoratori, trascinante ma non duratura, è il fenomeno del “circuitto alternativo” messo in scena da Dario Fo, che raggiunge notevoli picchi di pubblico. Agli anni Settanta si accompagna una buona crescita quantitativa dell’attività, con protagonisti per la prima volta gli Enti locali, i Comuni, le Province e le Regioni appena formatesi. La direzione è quella di un’estensione geografica e organizzativa: Comuni e Province scoprono ed elaborano il nuovo ruolo di organizzatori di cultura, diventano finanziatori, impresari e mecenati in un clima di euforia destinato a cambiare radicalmente l’assetto del territorio italiano. Le sedi si infiammano di dibattiti circa le opportunità e i doveri delle politiche culturali, inerenti possibili rafforzamenti delle istituzioni, il ruolo della ricerca, la rincorsa del consenso. L’anno 1982 vede le migliori performance e la presenza oramai capillare degli Enti locali su tutto il territorio nazionale. Le località toccate dagli spettacoli passano da cento a ottocento e il prezzo medio del biglietto diminuisce, a riprova delle vocazioni sociali che guidano queste evoluzioni.

Un calo brusco e improvviso si registra dopo quasi vent’anni di positiva ascesa: tra il 1983 e il 1984 molti locali, sprovvisti dei requisiti di sicurezza, saranno oggetto di una chiusura talvolta irreversibile. L’assenza quasi totale, negli anni precedenti, di adeguati investimenti sulle strutture e di una politica di riferimento, porta a disastri e conseguenti necessità di ripensamento delle linee organizzative che hanno guidato lo sviluppo. Il decentramento aveva aperto al teatro anche luoghi non istituzionali, e purtroppo non sempre sicuri e funzionali, anche se di stimolo per una revisione dei concetti e degli spazi del teatro. Messe a norma e restauri si rendono necessari per far fronte ad una situazione diventata insostenibile, ma portano anche alla chiusura di strutture che per certi comuni erano l’unica occasione per proporre un’offerta teatrale. Interventi regionali, statali e in misura minore europei comunitari contribuiscono a ricostruire progressivamente una rete di storici teatri locali. Nel 1988 alla SIAE risultano 1148 teatri agibili, 116 in ristrutturazione e 159 inagibili, per un totale di 1423 teatri. Il problema che continua a sussistere riguarda la distribuzione geografica e i divari interni: il Nord si aggiudica circa il 60% delle strutture teatrali. Sussiste anche la difficoltà di gestire una programmazione in tutti quei teatri situati in paesini di poche migliaia di abitanti, che devono tornare ad avere un cartellone credibile in termini funzionali ed economici, non limitabile alla sola attività di spettacolo. In risposta alla spinta del decentramento teatrale nascono i circuiti teatrali territoriali. L’attività degli enti che si riconoscono sotto l’etichetta di circuiti teatrali territoriali gravita quindi attorno alla dimensione della distribuzione.

Parlando di strutture che ad oggi si occupano della diffusione del teatro in Italia, si registra quindi un carattere prevalentemente itinerante, delle compagnie come anche dei complessi stabili. Il teatro, oltre che servizio pubblico, può facilmente venire inteso oggi come “prodotto culturale”, un’accezione che alla sua funzione culturale e pubblica accompagna anche quella economica. François Colbert¹ teorizza che la natura del teatro italiano è più portata all’orientamento verso il prodotto, piuttosto che in direzione del mercato, con conseguente tendenza non a produrre quello che il mercato chiede, quanto a cercare un mercato per quello che il movente artistico produce. Una sfida entusiasmante può essere a volte quella di identificare, fino anche quasi inventare, il proprio mercato. Il sistema teatrale non è strutturato su un mercato unico, ma per lo più è suddiviso in aree, segmenti e nicchie.

1.1.1 Varie tipologie distributive

La classificazione delle diverse strutture distributive del prodotto teatrale può essere stilata da punti di vista differenti: in rapporto alla proprietà, pubblica o privata, alla tipologia gestionale degli esercizi, riferibile a generi e tendenze, oltre che per disponibilità economiche o caratteristiche tecniche o architettoniche delle strutture teatrali. Ad ogni tipologia di istituzione sono poi attribuibili ben definite coordinate economiche, oltreché una predilezione per particolari generi, il che implica una facile identificazione di precise aree di mercato.

Volendo proporre una distinzione delle diverse strutture per tipologia di gestione, si distingueranno i teatri stabili (i teatri di produzione), dai teatri e cartelloni comunali. Nel primo caso i produttori di spettacolo coincidono con i gestori degli spazi, e la categoria si dirama in una serie di più precise sottocategorie: gli stabili pubblici, gli stabili privati, gli stabili “di innovazione” che identificano “finalità culturali definite” e le sale gestite da compagnie, e in prospettiva le “residenze” e i “centri polivalenti”. I teatri comunali, e le attività organizzate dai comuni presso sale private o spazi non teatrali quando non vi sia la disponibilità di una sede propria, costituiscono il vero e proprio scheletro portante pubblico del sistema distributivo. Quest’ultima tipologia di spazi varia notevolmente sul territorio italiano a seconda delle disponibilità economiche, del numero e del genere degli spettacoli programmati. Nell’insieme però la tendenza al supporto offerto a cartelloni teatrali classici si intreccia positivamente con altri generi e con proposte di ricerca, integrate

¹ Colbert F. (2010) *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, Milano

con un interesse crescente per il teatro ragazzi e per manifestazioni periodiche o eventi creati ad hoc.

Nel sistema teatrale sopravvive tuttavia, a discapito della crescente emergenza del pubblico, un settore privato “puro”. Generalmente gli spazi privati sono quelli più performanti in termini di incassi, abbonamenti e rapporti tra le presenze medie e la capienza delle sale. Forte e radicata è l’influenza di questi esercizi sulla produzione e stretto il rapporto che lega le compagnie capocomicali e impresariali ai teatri e alle agenzie che si occupano dei loro cartelloni. La presenza di questi teatri nelle grandi città è consistente, e la programmazione che propongono spesso conservativa, legata a fenomeni commerciali o convenzionali. Da sottolineare però è anche la capacità di coprire efficacemente ampi spazi di mercato. Spesso quando la programmazione non è sufficientemente corposa, questi teatri si convertono in cinema-teatri in determinate occasioni, puntando su proposte complementari ai cartelloni comunali. Anche i teatri parrocchiali non sono da sottovalutare, peraltro molto diffusi in Lombardia. Fanno rete e puntano su una programmazione di media qualità e con risultati di botteghino, raramente supportati da finanziamenti pubblici.

Questa la situazione aggiornata al 2003.

1.2 I circuiti teatrali territoriali

«Parlare di teatro/ musica/ danza in modo tecnico (tralasciando per un attimo i contenuti culturali) è cosa difficile, soprattutto perché – in Italia – questi settori non hanno mai assunto la dignità di veri settori economici, a cui far corrispondere le esigenze ed i meccanismi propri di ogni economia», diceva Carmelo Grasso, presidente A.R.T.I. (Associazione delle reti teatrali italiane), in occasione del convegno *Teatro, Territorio, Pubblico Le reti teatrali regionali nel nuovo sistema dello spettacolo*, tenutosi a Roma mercoledì 15 marzo 2017². Finanze sfiatate e populismi dilaganti non hanno tuttavia ancora impedito allo Stato di portare avanti investimenti, quelli nell’ambito dello spettacolo dal vivo, per i quali da due secoli è stata riconosciuta la necessità dell’intervento pubblico.

In questa occasione il presidente sottolineava l’imprescindibilità di ogni sistema che crea e distribuisce un prodotto, degli organismi che questo prodotto lo gestiscono, lo programmano, lo portano sul territorio. Per un teatro per tutti, che irradiandosi arrivi alle

² Carmelo Grasso, presidente A.R.T.I. (Associazione delle reti teatrali italiane), in occasione del convegno *Teatro, Territorio, Pubblico Le reti teatrali regionali nel nuovo sistema dello spettacolo*, tenutosi a Roma mercoledì 15 marzo 2017

città, alle province, ai comuni e ai paesini più remoti, per un teatro che educa, necessario quanto la luce e il gas, occorre un solido sistema di distribuzione. E, nel Paese dei mille teatri, in cui un campanile è da secoli accoppiato ad uno stabile, il pubblico non può che continuare a chiedere e desiderare lo spettacolo a casa propria.

Nasce da questi stimoli l'esigenza di una nuova infrastruttura culturale, che si concretizza nella realizzazione dei circuiti teatrali regionali. Questi necessitano di essere disciplinati a norma di legge, perché possano validamente funzionare.

I circuiti sono *«le istituzioni, riconosciute dalla legislazione di Regioni e Province autonome, che perseguono finalità di interesse pubblico nella distribuzione e nella promozione dello spettacolo dal vivo, favoriscono la promozione del pubblico ed il sostegno alla creatività dei giovani artisti nei territori di riferimento, in collaborazione con gli Enti locali»*.³

Il Decreto Ministeriale 27 febbraio 2003 definisce i circuiti territoriali come *«organismi, beneficiari di una partecipazione finanziaria della regione dove hanno sede, che svolgono attività di promozione e formazione del pubblico nell'ambito del territorio della regione e di una regione confinante priva di un analogo organismo»*.⁴ Queste strutture gestiscono la circuitazione di spettacoli su un territorio che si definisce come una rete di spazi. All'omogeneità dei contenuti di tali circuiti si accompagnano differenze a livello di qualità tecnica, accessibilità e design.

La forma giuridica solitamente assunta è quella dell'associazione di enti, di cui promotori e aderenti erano e sono solitamente Regioni e Province, Comuni e Teatri comunali. La distribuzione si accompagna fin dalla nascita all'azione di promozione e coordinamento, dove dapprincipio il termine promozione stava ad indicare un'azione di sensibilizzazione degli enti, che mirava ad incrementare l'attività di spettacolo.

1.2.1 Compiti e funzioni

Tra le funzioni svolte dai circuiti a quella **informativo/artistica**, di definizione di progetti per la realizzazione di “cartelloni” e accordo con soci, si accompagna quella **tecnico/organizzativa**, di gestione tecnica, calendarizzazione, biglietteria e rapporto con la SIAE, oltre che di impostazione delle campagne pubblicitarie. In parallelo la funzione **economica**, nella stipula di accordi con le compagnie (con obiettivi di calmierazione) e nella cura di possibili contributi statali e regionali, non attivabili singolarmente. Tre aree di

³ <http://www.ateatro.it/webzine/2017/05/24/dossierdistribuzione-il-ruolo-dei-circuiti-regionali-nel-nuovo-codice-dello-spettacolo-dal-vivo/>

⁴ Cogotti R. (2007) *Internet e il teatro. Risorse online per gli operatori dello spettacolo*, Schena Editore, Fasano

competenza a cui con il tempo si è aggiunta l'**edilizia teatrale** (restauro, messa a norma e costruzione di nuovi teatri) e la promozione diretta di progetti in collaborazione con le Regioni.

I compiti principali dei circuiti teatrali territoriali sono:

- coordinare le attività, pur autonome, dei diversi enti di produzione di spettacolo presenti sul territorio, anche attraverso la circuitazione di alcune produzioni;
- gestire festival ed iniziative di interesse regionale;
- gestire in alcuni casi i progetti di formazione e gli scambi interculturali;
- gestire, ove presente, l'osservatorio regionale dello spettacolo;
- rappresentare, in qualità di organismo capofila, le richieste regionali di finanziamento al Ministero per i beni e le attività culturali.

1.2.2 Storia e distribuzione

I dati disponibili all'occasione del convegno *Teatro, Territorio, Pubblico* illustravano una distribuzione che coinvolgeva in Italia circa 730 strutture teatrali ed era gestita dalle amministrazioni comunali che si appoggiavano, su base regionale, ai circuiti teatrali territoriali. Forti dei vantaggi che comportano le economie di scala, i circuiti si fanno carico dell'acquisto e dell'organizzazione delle produzioni di teatro/musica/danza nei loro territori. Nel 2015 tali enti sono riusciti a riversare nel sistema circa cinque volte il contributo ricevuto dallo Stato (25 milioni contro i 5 del FUS).

C'è il boom teatrale degli anni Settanta all'origine dei circuiti teatrali territoriali. Promuovere e coordinare l'attività teatrale su un territorio è il loro scopo dichiarato, con il supporto di Regioni e Province, Comuni, teatri comunali maggiori ma anche e soprattutto teatri medi e medio piccoli. Precursori in materia di decentramento teatrale sono piccoli circuiti promossi da stabili, quali quello di Bolzano, con una attiva rete provinciale, lo Stabile dell'Aquila, quello di Torino e il Piccolo di Milano. Avanguardistica è la scelta dell'ATER (Associazione Teatrale dell'Emilia Romagna), attiva già nel 1964, di ospitare la fase produttiva e garantire un certo numero di repliche, finanziando cioè in anticipo gli spettacoli. Nasce sulla sua spinta il primo teatro stabile di dimensione regionale (l'Emilia Romagna Teatro) nel 1977. È un modello alternativo rispetto a quello centralizzato, diplomatico e attento a questioni burocratiche, che faceva capo all'Ente Teatrale Italiano (ETI), molto più distante dal concreto dei territori. Sarà la Toscana del "comitato per il decentramento teatrale" a muoversi fuori dai tradizionali teatri lirici in direzione di ex

cinema, case del popolo e palestre. A strutture non propriamente formali si accompagnano scenografie più semplici e linguaggi più comunicativi, in accordo con criteri “impegnati” e “popolari”. Il nucleo è all’origine del Teatro Regionale Toscano (TRT), secondo riferimento sul territorio nazionale di organizzazione operante su tutta l’area di una regione. La collaborazione con teatri anche comunali e la definizione di accordi con le compagnie sempre più simili alla forma alle attuali “residenze” completano il quadro. Il tentativo di allargarsi alla dimensione produttiva porterà il TRT al fallimento. Sorgerà al suo posto nel 1989 la Fondazione Toscana Spettacolo, che separa definitivamente la funzione distributiva dalla produzione.

Considerazione e prestigio tributati ai circuiti teatrali regionali sono stati alterni: erano all’avanguardia nella trasformazione del sistema quando hanno contribuito alla riforma dell’Ente Teatrale Italiano, nel 1978. È una svolta che prende atto del rinnovamento radicale del teatro italiano, di cui i circuiti, presto riuniti in un’associazione indipendente all’interno dell’AGIS, si fanno protagonisti. Le direttive del Ministero del Turismo e dello Spettacolo si muovono verso un coordinamento sul piano nazionale della circolazione dei complessi teatrali, anche tramite l’interazione con i neonati circuiti teatrali, di una promozione, coordinamento, programmazione e gestione di attività teatrali nell’Italia meridionale e insulare, di una più accurata programmazione delle sale teatrali, diretta o in convenzione con altri soggetti, per approntare una rete coordinata di distribuzione teatrale. Da questo momento in avanti l’ETI, pur mantenendo la gestione a livello nazionale della produzione di spettacolo, deve iniziare a rapportarsi concretamente con i circuiti e i teatri comunali. È il principio di affermazione di una dimensione federale: per la prima volta un rappresentante dei circuiti e uno delle Regioni entrano a far parte del Consiglio di Amministrazione dell’ETI. È anche, però, un tentativo di ritardare il commissariamento dell’ETI, poi di fatto sopraggiunto negli anni Novanta, che a progetti innovativi accompagna anche una burocratizzazione delle pratiche ereditata dal centro.

ETI

L’Ente Teatrale Italiano nasceva nel 1942 come ente senza fini di lucro per la promozione e la diffusione delle attività teatrali di prosa, musica e danza. Le direttive del Ministero dei beni culturali in materia predicavano una politica di valorizzazione e scambi del patrimonio culturale. I cambiamenti nel panorama culturale italiano hanno portato ad aggiornamenti più e meno consistenti dell’organizzazione. Dal suo campo d’azione rimasero però sempre escluse le opere liriche, il circo e lo spettacolo viaggiante. Alla gestione di quattro teatri

italiani (il Valle e il Teatro Quirino a Roma, il Teatro Duse a Bologna e il Teatro della Pergola a Firenze) si affiancava la redazione di una testata editoriale e l'organizzazione di festival e rassegne. La soppressione dell'ente è avvenuta il 31 maggio 2010, con il Decreto legge n. 78. I compiti dell'ETI sono passati al Ministero per i Beni e le Attività Culturali e in particolare alla Direzione generale per lo spettacolo dal vivo.

AGIS

Il 7 dicembre 1945 nasceva l'AGIS, l'Associazione Generale Italiana dello Spettacolo, che accorpava associazioni di categoria, federazioni e fondazioni e la cui presenza fisica sul territorio nazionale si declinava in forma di Unioni regionali e interregionali. L'Associazione è rappresentativa degli imprenditori dei settori cinematografico e delle attività pubbliche e private, della prosa, della musica, della danza, dello spettacolo popolare, declinato nella forma del circo, dello spettacolo viaggiante e della musica popolare contemporanea. L'AGIS si occupa di rappresentare gli interessi dei lavoratori nel mondo dello spettacolo e si propone come organizzazione sindacale fornitrice di servizi di carattere tecnico, amministrativo, sindacale, fiscale, giuridico, oltre che associati alla comunicazione. Funge da intermediario con tutte le istituzioni nazionali e locali, allo scopo anche di coordinare e promuovere le esigenze delle singole categorie.

La spinta per la creazione dei circuiti, supportata dalla oramai piena funzionalità delle Regioni, arriva da soggetti diversi: associazioni culturali e singoli appassionati, oltre che dalle nuove compagnie cooperative, come in Lazio, Campania, Basilicata e Sardegna. Arteven in Veneto viene fondato nel 1979, arrivando ad estendere la sua attività su una effettiva dimensione regionale solo qualche anno dopo, a causa della competizione dell'ETI, delle agenzie private e successivamente del primo teatro stabile veneto e degli esercenti associati all'AGIS. Questi ultimi contribuiscono alla definizione di forme di coordinamento fra i teatri privati, i GAT, con un ruolo di rilievo alternativo a quello pubblico soprattutto in Veneto e Puglia. In Campania e Basilicata in principio si affermano circuiti privati o misti, che associano compagnie, teatri privati ed enti pubblici.

In altre regioni non si è invece mai consolidato il principio della rete. In Lombardia nei primi anni è stata dominante l'azione delle biblioteche, elette da una legge regionale a organismi promotori di cultura.

Dopo il 1982 l' "effetto statuto" produce una significativa battuta d'arresto: è connesso all'incendio del Cinema di Torino l'inasprimento della normativa sulla sicurezza dei "locali di pubblico spettacolo", che porta alla chiusura, anche definitiva, di alcuni spazi. La conseguenza è la necessità di una messa a norma dei luoghi tradizionali e la dismissione di quelli improvvisati, che comunque avevano accompagnato una visione nuova del teatro. Molti circuiti sono protagonisti di questa trasformazione, che non viene però sufficientemente sfruttata per ripensare la concezione dello spazio teatrale. L'occasione è propizia tuttavia per riscoprire "piccoli teatri", sale "all'italiana", risorse che richiedono anche opportune e specifiche modalità di programmazione, economicamente equilibrate.

Il Ministro Tognoli poi, negli anni Novanta, mette ordine tra i circuiti teatrali regionali con l'introduzione di criteri funzionali ad una maggiore agilità, responsabilizzazione, partecipazione e controllo pubblico. È il 1992 che vede focalizzarsi l'attenzione del Ministro dello Spettacolo sulle funzionalità del "teatro pubblico", riconducibile principalmente ai due enti dei teatri stabili per la produzione e dei circuiti teatrali regionali per la distribuzione. Il decreto Tognoli del 29/11/1990 prevede una descrizione generale delle funzioni con esplicita esclusione della dimensione produttiva, la necessità di adottare una forma giuridica "di diritto privato" e l'individuazione e la composizione degli organi di riferimento, l'obbligo del pareggio di bilancio, l'obbligo di partecipazione e finanziamento da parte delle Regioni, la specifica delle competenze professionali e l'esclusività del direttore.

Il Decreto 21/12/2005 definisce i circuiti "organismi di promozione e formazione del pubblico". In direzione della promozione, si lavora oggi per aprire la programmazione ai giovani, come anche a generi diversi, a progetti tematici, ad iniziative culturali collaterali, senza dimenticare le attività locali.

Il lavoro tra i due fuochi delle amministrazioni comunali e del pubblico non è semplice, né semplicemente mantenibile come imparziale. Un rinforzamento a livello legislativo di questi enti è allora importante anche per salvaguardarne l'autonomia culturale e organizzativa, garantendo loro un potere maggiore di negoziazione delle politiche culturali. Mantenere i teatri aperti, funzionanti, popolati, è un servizio pubblico.

Non sempre tuttavia la dimensione regionale si rivela quella più opportuna per la gestione dell'offerta teatrale. Il circuito di Trento, promosso dalla Provincia Autonoma, e i diversi

“microcircuiti” legati spesso a specifici settori e tendenze, o a determinati territori prolifici (come Lombardia ed Emilia Romagna) ne sono un valido esempio.

1.2.3 Governance, struttura e prospettive future

Negli ultimi anni poi, i circuiti hanno concretamente ridisegnato la governance territoriale italiana delle politiche culturali, come attesta l’analisi del presidente Carmelo Grasso⁵. Se il settore è spesso soffocato dalla burocratizzazione dei processi, lo spettacolo dal vivo ha potuto godere di una piacevole inversione di tendenza: la nascita di questi soggetti tecnici al servizio delle pubbliche amministrazioni ha portato ad una vera e propria riorganizzazione delle politiche regionali sullo spettacolo e sulle attività culturali, che ha permesso la gestione in comune di servizi e competenze, sfruttando le economie di scala. Sorge allora forte a questo punto la necessità di una compattazione ed armonizzazione a livello nazionale, nella prospettiva di un progetto che porti alla creazione di una rete estesa su tutto il territorio.

Un discorso specifico meriterebbe anche l’aspetto della multidisciplinarietà, a riconoscimento del fatto che teatro, danza, musica e circo sono oramai arti intrinsecamente legate e che necessitano, in aggiunta, di instaurare un dialogo forte con altre arti visuali, come l’audiovisivo e la tecnologia. Sarebbe necessaria a questo proposito anche un’attenzione all’investimento che ha reso possibile la creazione e il mantenimento di questo carattere multidisciplinare.

Il finanziamento passa tramite gli assessorati di riferimento, a cui gli eventuali supporti statali, che arrivano dal Ministero per i beni e le attività culturali, si vanno a sommare. Una decina di anni fa lo stato delle cose vedeva come attori tre diversi modelli di networking. Il modello più diffuso giocava sulla presenza di un organismo regionale di riferimento, di natura privatistica, un soggetto “istituzionale” locale che convogliasse tutte le principali attività. Le amministrazioni svolgevano quindi un ruolo indiretto, che passava attraverso organismi la cui forma giuridica era generalmente quella della fondazione o dell’associazione, più raramente del consorzio o della società cooperativa. Nelle associazioni, le Regioni entrano come soci principali, mentre per le fondazioni solitamente contribuiscono alla costituzione del fondo di dotazione. Sentita è anche la necessità di ampliare il numero di realtà locali coinvolte: con questi soggetti privatistici di ispirazione pubblica entrano in contatto anche organismi di spettacolo preesistenti sul territorio, quali i

⁵Carmelo Grasso, presidente A.R.T.I. (Associazione delle reti teatrali italiane), in occasione del convegno *Teatro, Territorio, Pubblico Le reti teatrali regionali nel nuovo sistema dello spettacolo*, tenutosi a Roma mercoledì 15 marzo 2017

teatri stabili, o soggetti produttivi territoriali di altro genere, come può essere il caso delle fondazioni bancarie.

Quello dei circuiti teatrali territoriali è quindi un modello di networking, impostazione fortemente voluta dall'assetto della società contemporanea, risposta innovativa e positiva a molte sfide economiche odierne.

La struttura di questi enti, indipendentemente dalle varie forme giuridiche e organizzative, è sana ed economicamente sostenibile: si tratta di aziende di servizio pubblico con bilanci in pareggio, che lavorano in un regime di mercato e generalmente si assumono direttamente il rischio delle programmazioni (le recite pagate ad incasso sono una percentuale minima sul totale delle recite). Molto snello è anche l'apparato che le sostiene, con spese di gestione sotto il 20% dei bilanci e una media di tredici dipendenti ciascuna.

La bontà e la validità di un circuito non si misura solo sui numeri degli spettatori e degli spettacoli, quanto anche sull'effettiva capacità di attirare sponsor e capitali di privati che consentano il sostentamento dell'attività senza che si renda necessario un supporto eccessivo di capitali pubblici, sia statali che regionali. In riferimento a questa valutazione, forse il modello più performante resta quello che fa leva su un soggetto "istituzionale" locale a partecipazione mista pubblico/privata. La figura di un intermediario tra amministrazione regionale ed enti di produzione dello spettacolo si occupa in primo luogo di razionalizzare l'impiego delle risorse, mediando tra le diverse richieste che provengono dal territorio. Questo soggetto poi, ha una rilevanza maggiore di fronte allo Stato nel presentare le richieste per l'accesso ai finanziamenti statali in forma integrata e univoca a livello regionale, evitando sovrapposizioni improduttive tra enti diversi.

1.2.4 Principali circuiti sul territorio nazionale

I circuiti di più antica costituzione sono l'ATAM (Abruzzo e Molise), l'AMAT (Marche), la Fondazione Toscana Spettacolo e il Consorzio Teatro Pubblico Pugliese. Al tempo della ricognizione proposta da Riccardo Napolitano per incarico conferito con Decreto dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali⁶, in Campania convivevano un ente pubblico e

⁶ Riccardo Napolitano, *Circuiti teatrali territoriali* – estratto dello studio *I circuiti teatrali territoriali: censimento delle reti formali e informali, trattando criticamente i modelli organizzativi di networking e l'applicazione al settore dello spettacolo*, estratto dello studio prodotto nel dicembre 2007, aggiornamento critico del marzo 2008

uno privato, il Teatro Pubblico Campano e il Consorzio Teatrale Campania, come accadeva anche in Veneto, con ARTEVEN (pubblico) e GAT (privato).

Il Veneto con ARTEVEN, il Friuli Venezia Giulia con ERT, l'Emilia Romagna con ATER, la Toscana con FTS, le Marche con AMAT, il Lazio con ATCL, l'Abruzzo e il Molise con ATAM, la Puglia con il Teatro Pubblico Pugliese, la Sicilia con CTRS erano le regioni in cui nel marzo 2008 si era affermata questa struttura organizzativa.

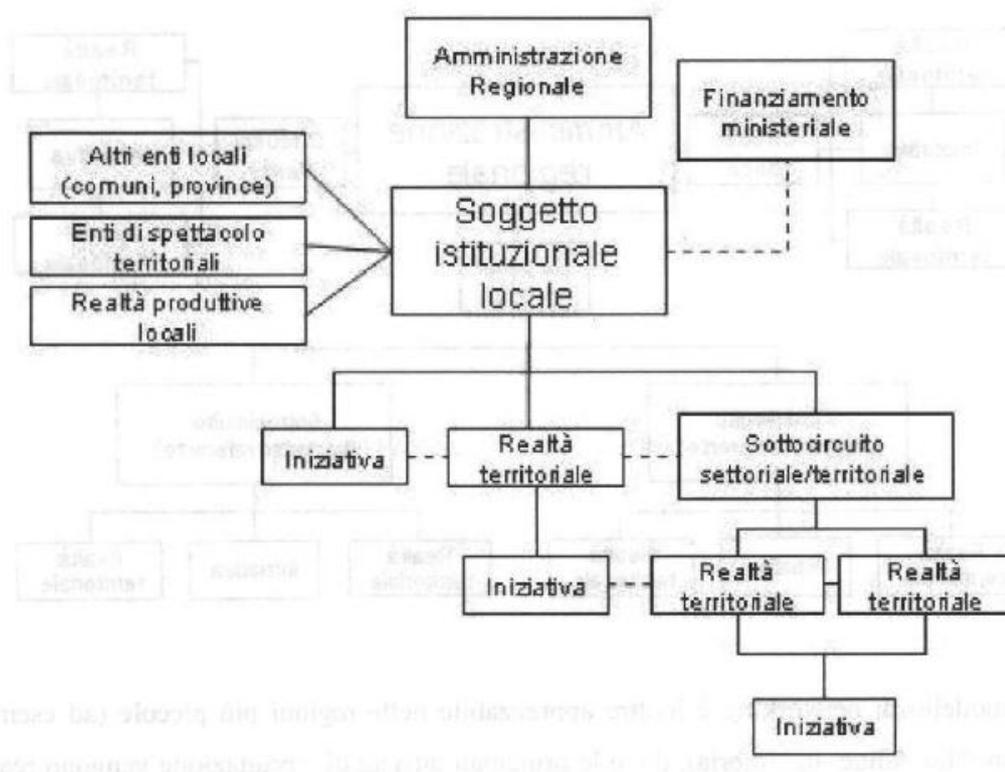
Oggi i Circuiti con riferimento web presenti sul sito dell'Osservatorio dello spettacolo⁷ dal vivo del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo sono i seguenti:

ERT – Ente Regionale Teatrale del Friuli Venezia Giulia, con sede a Udine; Arteven – Associazione Regionale per la Diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete, con sede a Mestre (VE); C.T.T. Associazione per il Coordinamento Teatrale Trentino, con sede a Pergine Valsugana, Fondazione Circuito Teatrale del Piemonte, con sede a Torino, Fondazione Toscana Spettacolo, che è rete teatrale regionale con sede a Firenze, AMAT – Associazione Marchigiana Attività Teatrali, con sede ad Ancona; ATCL – Associazione Teatrale tra i Comuni del Lazio, con sede a Roma; ATAM – Associazione Teatrale Abruzzese Molisana con sede a L'Aquila; TPC – Teatro Pubblico Campano, C.T.R.C. Associazione Circuito Teatrale Regionale Campano, con sede a Napoli; TPP – Teatro Pubblico Pugliese, Consorzio Teatro Pubblico Pugliese, con sede a Bari; Cose di Teatro e Musica, con sede a Potenza; CeDAC – Centro Diffusione Attività Teatrali, Circuito Teatrale Regionale Sardo, con sede a Cagliari.

Prendendo a riferimento sempre lo studio del 2008, si poteva dipingere per l'Italia una situazione in cui spesso all'organismo di riferimento regionale erano agganciati alcuni circuiti di minori dimensioni, con focus su una specifica disciplina dello spettacolo ed interessati ad ambiti territoriali circoscritti, provinciali o comunali. Il network che si strutturava, viaggiava quindi su più livelli e a diverse velocità, e la circuitazione poteva passare sia in orizzontale che in verticale, come esclusivamente in orizzontale o in verticale.

⁷ <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/osservatorio-dello-spettacolo>

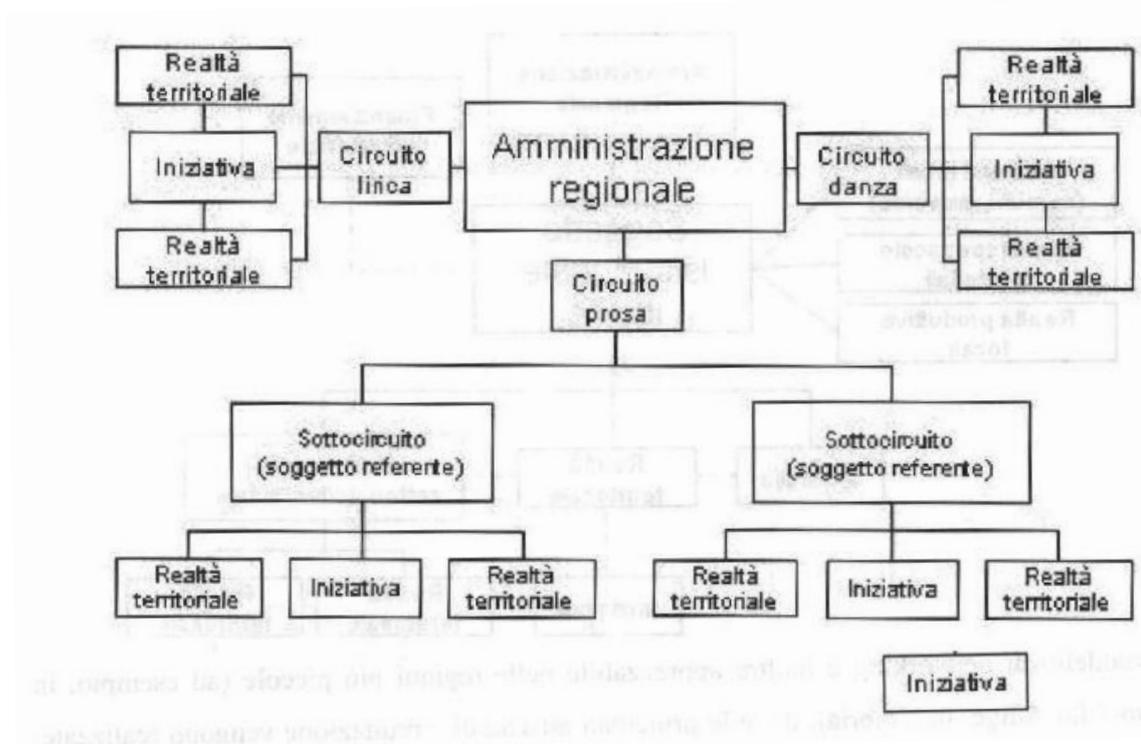
Grafico 1: Modello di networking 1



Fonte: Riccardo Napolitano, *Circuiti teatrali territoriali* – estratto dello studio *I circuiti teatrali territoriali: censimento delle reti formali e informali, trattando criticamente i modelli organizzativi di networking e l'applicazione al settore dello spettacolo*, estratto dello studio prodotto nel dicembre 2007, aggiornamento critico del marzo 2008

Il secondo modello, che vedeva il suo esempio più significativo nella regione Lombardia, prevedeva un ruolo delle regioni più consistente, come attori in prima persona della promozione e del coordinamento di attività di circuitazione sul territorio. In Lombardia era la Direzione generale culture, identità ed autonomie ad approntare programmi diversi per ogni specifico settore (lirico, danza, prosa). Mentre il network che collegava i punti strategici della produzione di lirica e danza faceva leva su poche strutture di consolidata tradizione, più innovativo era il circuito che coinvolgeva la prosa. Qui il ramo principale si articolava in quindici sottocircuiti. Anche il Piemonte, con il progetto *Residenze multidisciplinari* aveva iniziato ad appoggiarsi ad un modello di questo genere.

Grafico 2: Modello di networking 2



Fonte: Riccardo Napolitano, *Circuiti teatrali territoriali* – estratto dello studio *I circuiti teatrali territoriali: censimento delle reti formali e informali, trattando criticamente i modelli organizzativi di networking e l'applicazione al settore dello spettacolo*, estratto dello studio prodotto nel dicembre 2007, aggiornamento critico del marzo 2008

Nelle regioni con minore estensione, come il Trentino, l'Alto Adige e l'Umbria, le attività erano gestite dal principale ente di spettacolo del territorio, solitamente un teatro stabile, pur sotto il patrocinio degli Enti locali. La circuitazione avveniva così anche nei comuni più piccoli.

Grafico 3: Modello di networking 3



Fonte: Riccardo Napolitano, *Circuiti teatrali territoriali* – estratto dello studio *I circuiti teatrali territoriali: censimento delle reti formali e informali, trattando criticamente i modelli organizzativi di networking e l'applicazione al settore dello spettacolo*, estratto dello studio prodotto nel dicembre 2007, aggiornamento critico del marzo 2008

Nel marzo 2008 lo studio riportava 124 circuiti al tempo operanti sul territorio nazionale, di cui ben 49 avevano carattere multidisciplinare. A livello nazionale operava l'ETI (Ente Teatrale Italiano), sotto la vigilanza del Ministero dei beni e delle attività culturali, poi soppresso nel 2010. Tra i circuiti di questo genere maggiormente attivi si segnalavano la Fondazione circuito teatrale del Piemonte, Arteven del Veneto, l'Ente regionale teatrale del Friuli Venezia Giulia, l'Associazione teatrale Emilia Romagna, la Fondazione Toscana spettacolo, l'Associazione marchigiana attività teatrali, l'Associazione teatrale tra i comuni del Lazio, l'Associazione teatrale abruzzese e molisana, il Circuito teatrale regionale campano, il Consorzio teatro Campania, il Teatro pubblico pugliese, l'Associazione Basilicata spettacolo, i Teatri calabresi associati, il Circuito teatro regione Sicilia, il Centro diffusione attività culturali della Sardegna.

Al tempo erano organismi di carattere privatistico, pur sostenuti a vario titolo dagli Enti locali e soprattutto dalle Regioni. Talvolta, accanto ai grandi soggetti pubblici potevano sorgere reti territoriali più piccole, più o meno formali. Emblematico era il programma di diffusione di spettacolo in alcuni centri minori del territorio, come in Lazio ed in Piemonte, tramite il sistema delle residenze e delle officine culturali. Partendo da realtà produttive di piccole dimensioni, queste forme organizzative si allungavano in ramificazioni dalla copertura sempre più capillare sul territorio di riferimento.

Si aggiungevano, nel marzo 2008, anche sei circuiti “interregionali”, comprendenti due network nazionali di prosa e danza dell'ETI. La regione più attiva era la Lombardia, che vantava la presenza di 18 network attivi, seguita dal Piemonte con 16, poi Marche, Emilia Romagna, Lazio e Veneto con 8.

1.2.4.1 Piemonte

Nel 2003 si costituisce la Fondazione circuito teatrale Piemonte, per iniziativa della Regione Piemonte e del teatro stabile di Torino. Un commissariamento per ben due volte non ne facilita il percorso, e le difficoltà contabili caratterizzano i suoi primi anni di vita. La gestione dei circuiti ne risente, e la Fondazione viene chiusa nel 2006. Sul 2008, però, versavano grandi aspettative. Prima della nascita di tale ente, era il teatro stabile di Torino a

far circuitare alcuni dei principali spettacoli di prosa della regione. Al marzo 2008, lo Stabile gestiva un network di sette teatri cittadini.

Con l'obiettivo di "decongestionare" la città di Torino dall'offerta di spettacolo dal vivo, è nato il programma delle "residenze multidisciplinari". In risposta alle istanze culturali avanzate dai territori e dalle amministrazioni locali, si definiscono forme nuove di collaborazione, basate su convenzioni tra compagnie ed Enti locali, generalmente valide per un triennio e rinnovabili. Per alcune di queste la struttura non si discosta da veri e propri circuiti territoriali.

Da una partnership pubblico-privata è nato anche, in Piemonte, un efficace Osservatorio culturale⁸.

1.2.4.2 Lombardia

La regione è annoverata tra le zone teatralmente più attrezzate, che non hanno sentito la necessità di istituire organismi con tali funzioni gestionali: in Lombardia non è mai esistito un circuito teatrale regionale. Se le organizzazioni tradizionali sono forti e autonome, l'esigenza di coordinarsi è meno avvertita.

In Lombardia la sovvenzione e l'organizzazione di gran parte dei progetti era affidata alla Direzione generale culture, identità ed autonomie della Regione Lombardia, alla quale era consegnata anche l'attività dell'Osservatorio culturale⁹.

Sul modello dell'organizzazione della produzione lirica, che passava al tempo attraverso il circuito lirico lombardo e che proponeva un'unica stagione per cinque teatri storici e di tradizione (Teatro Donizetti di Bergamo, Teatro Sociale di Como, teatro Ponchielli di Cremona, Teatro Grande di Brescia e Teatro Franchini di Pavia), si è cercato di strutturare anche la prosa, che tuttavia toccherà realtà di più modeste dimensioni. Il nuovo network regionale Circuiti teatrali Lombardi è nato dall'eredità del precedente progetto Altri Percorsi. Nel 2004 coinvolgeva sette circuiti su base territoriale (Como, Varese, Lecco, Bergamo, Pavia, Cremona e Legnano), che nel 2007 erano saliti a quindici. Molto attivi i circuiti, come quelli di Como e di Mantova, che dipendevano da Stabili di consolidata fama. Da segnalare anche il territorio della provincia di Brescia, che ospitava ben quattro circuiti. Meno strutturato era invece il Circuito Danza Lombardia, nato nel 1999 e patrocinato dalla

⁸ www.ocp.piemonte.it

⁹ www.lombardiacultura.it

Regione, che legava quattro sole realtà del territorio (Milano, Bergamo, Brescia e Castro), ciascuna delle quali ospita un suo festival.

1.2.4.3 Veneto

La maggior parte delle produzioni di spettacolo, dalla prosa alla danza, è gestita da Arteven – Circuito teatrale regionale, nel 2005 al primo posto in Italia per attività, con 995 spettacoli distribuiti, quasi 150mila spettatori complessivi, per un volume di bilancio pari a 6 milioni di euro. Laboratori, percorsi formativi e concorsi completano il quadro, accanto ai cicli di spettacoli. Da segnalare anche il Circuito del Teatro Stabile del Veneto (Goldoni di Venezia, Verdi di Padova e Olimpico di Vicenza) e del GAT Triveneto, con attività centrata sulla Fondazione Atlantide – Teatro Stabile di Verona.

La situazione descritta era aggiornata allo studio del 2008.

1.3 Formazione e promozione del pubblico, investimento sulle giovani compagnie

Già nel Decreto 4/11/1999 era specificata chiaramente la necessaria funzione di promozione e formazione del pubblico da parte dei circuiti teatrali, che rende evidente l'importanza di un'ampia partecipazione dei cittadini al teatro, da realizzarsi tramite un'educazione ad un giudizio critico coerente nell'ambito.

Il criterio per l'assegnazione del supporto economico statale ai circuiti rimane il calcolo dei *«costi sostenuti dagli organismi per ospitare le compagnie in rapporto al numero delle presenze registrate nell'anno precedente, nonché delle spese di pubblicità, dei progetti di promozione e formazione del pubblico, dell'apertura di nuovi spazi teatrali, dell'uso di siti storici ed archeologici per promuovere l'integrazione delle attività teatrali con i flussi turistici, e di ogni altra iniziativa tesa a favorire la crescita della domanda teatrale, con esclusione del costo del personale dipendente»*¹⁰. Al centro dell'attività viene però posta ancora la programmazione e la relativa spesa riferita alle compagnie, mentre si tralascia di definire contenuti e forme, quindi specifiche misure di qualità, dell'azione di mediazione dei circuiti territoriali.

Il presidente Carmelo Grasso, ancora nella sede sopra citata, evidenzia come da sempre la funzione distributiva viaggi in parallelo con la formazione e la promozione del pubblico. Nella convergenza presente di crisi, il mantenimento e l'accrescimento della partecipazione

¹⁰ Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

a teatro incontra periodi piuttosto problematici. Nell'epoca digitale, in cui la partecipazione alle attività di cultura, e non, si fa soprattutto da remoto, diventa ancora più stringente la necessità di portare le persone nelle sale, ad esperire direttamente un momento di forte crescita personale e sociale. Lavorare con e per le scuole, le università, i territori, le fasce del disagio, le periferie, è un investimento per la società in generale. Per la prima volta, con la recente riforma della scuola, il teatro è stato inserito tra le discipline formative. Impegnarsi per la formazione degli insegnanti e soprattutto degli spettatori di domani, è un'iniziativa fondamentale per far continuare a vivere il teatro, per dare a questa istituzione una speranza nel futuro. Il progetto *18 APP | La cultura che ti piace*, del MIUR¹¹ mette a disposizione 500 euro da spendere in cultura per i futuri diciottenni. Per i nati nel 1999 il Bonus Cultura è spendibile fino al 31 dicembre 2018, mentre i nati nel 1998 avevano tempo fino al 31 dicembre 2017. Il denaro messo a disposizione può essere speso per cinema, musica e concerti, eventi culturali, libri, musei, monumenti e parchi, teatro e danza, corsi di musica, di teatro o di lingua straniera. Anche i docenti hanno a disposizione una carta per l'aggiornamento professionale: un bonus di 500 euro per l'anno scolastico 2017/2018 spendibile per libri, riviste, ingressi nei musei, biglietti per eventi culturali, teatro e cinema o per iscriversi a corsi di laurea e master universitari, a corsi per attività di aggiornamento tenuti da enti qualificati o accreditati presso il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca.

Purtroppo non sempre questi investimenti vengono accolti positivamente e proficuamente dalla popolazione, che con escamotage approfitta della disponibilità di denaro per acquistare articoli non specificamente finalizzati alla formazione, con la connivenza dei venditori, o per rivendere i buoni. Sono derive che non sarebbe verosimile non supporre, ma che lasciano anche molto perplessi in merito all'effettiva saggezza di questo genere di scelte. Purtroppo si è ancora abbastanza distanti dal raggiungimento di un'efficacia concreta di questi, ancora troppo sporadici, impegni in termini di promozione e formazione, ma rimane l'importanza di abituare la popolazione a determinati linguaggi e modalità espressive, quelli del teatro, di modo che risultino il meno possibile estranei.

Il presidente Carmelo Grasso, nell'intervento sopra citato, parlava di un altro investimento "a perdere" dei circuiti teatrali territoriali. Si tratta del sostegno alle giovani compagnie, che sono piccole realtà produttive che generano scarsissimi incassi. Eppure, nel piccolo si nasce e dal piccolo si cresce, e da questi semi per il futuro certamente non si può prescindere.

¹¹ <https://www.18app.italia.it/#/>

Sono precisamente i circuiti ad avere la possibilità di agire capillarmente in queste realtà, perché solo tali diramazioni che arrivano in profondità nei territori possono raggiungere le forme di vita più periferiche.

1.4 Il contributo all'innovazione del sistema

Risale al 2003 una ricerca del Corso per operatori dello spettacolo e delle attività culturali della Scuola d'arte drammatica "Paolo Grassi" di Milano, dal titolo "Caratteristiche e modalità operative dell'attività promossa dai Circuiti Teatrali Regionali"¹². Lo scopo fu quello di individuare le specificità della gestione della distribuzione teatrale da parte dei circuiti, per chiarire quanto effettivamente potessero o avrebbero potuto contribuire a incoraggiare le aree "innovative" del sistema.

In quella sede si avvertì una prima significativa distanza tra i nuovi modi di operare la promozione e la pratica concreta, che ristagnava ancora su procedure più tradizionali. La modalità di analisi fu quella del questionario, mirante alla raccolta di informazioni sul funzionamento di queste organizzazioni (statuti, leggi regionali, documenti, siti internet) e sulla storia, l'evoluzione e possibili prospettive future.

Sintesi del questionario

- Sezione 1: Identità. Missione
- Sezione 2: Attività
 - Attività distributiva
 - Attività promozionale e di formazione del pubblico
 - Produzione teatrale regionale
 - Progetti di residenza, coproduzioni ed altre forme di sostegno alle compagnie
 - Progetti speciali
 - Edilizia teatrale
- Sezione 3: Dimensione dell'attività
- Sezione 4: Modalità operative
 - Attività distributive
 - Attività di formazione, promozione e progetti speciali

¹² Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

- Sezione 5: Gestione amministrativa
- Sezione 6: Rapporti istituzionali e altri rapporti di collaborazione
- Sezione 7: Metodi, interpretazione e valutazione della funzione dell'ente, dell'attività, del ruolo direttivo

I dati raccolti si riferivano all'anno 2002, delicato e di passaggio per le questioni trattate. Le risposte pervennero da dieci circuiti: dalla Basilicata con ABS, dalle Marche con AMAT, dal Veneto con ARTEVEN, dal Lazio con ATCL, dalla Toscana con FTS, dalla Campania con TPC, dalla Puglia con TPP per quelli finanziati dallo Stato, dalla Provincia di Cagliari con AELS e dal Piemonte con CRP per quelli non finanziati dallo Stato. Restano esclusi i due circuiti di grandi dimensioni dell'Abruzzo e Molise (ATAM) e del Friuli Venezia Giulia (ERT).

Identità e missione – dall'analisi del 2003

Cinque circuiti avevano adottato la forma giuridica dell'associazione, mentre si era costituita in fondazione la Toscana e in azienda speciale consortile il TPP pugliese. Un'ampia autonomia di gestione era una necessità diffusa tra i circuiti, per liberarsi da obblighi eccessivi nei confronti degli Enti locali associati. Eccezion fatta per il TPP, al tempo tutti i circuiti avevano tra i soci la Regione. Il circuito del Lazio era l'unico in cui figuravano tra i soci molte compagnie, ben 125, e che quindi doveva giostrarsi tra le esigenze dei produttori, che volevano vedersi programmati nel "proprio" circuito, e quelle degli Enti locali, che miravano a rispondere criticamente alla domanda della comunità. Le strutture dei circuiti erano tutte snelle e ben funzionanti, spesso addirittura eccessivamente scarse nel numero di collaboratori, scelta che limitava in competenza e professionalità. Escluso Arteven, tutti i circuiti esaminati ricorrevano a collaboratori esterni, abituali ed occasionali. Quanto all'inquadramento professionale del personale, ogni circuito aveva provveduto secondo la propria interpretazione dell'attività prevalente, o più qualificante, regolandolo in base al CCNL dei dipendenti dei teatri stabili e a quello dell'esercizio teatrale (è questo il caso di Arteven). Tutti gli statuti escludevano la possibilità di produrre direttamente spettacoli e dichiaravano come attività principali la programmazione, la promozione e la formazione degli operatori. Tutte in linea erano le scelte degli organi statuari, che prevedono Assemblea, Presidente, Consiglio di Amministrazione, Direttore e Collegio dei Revisori dei Conti.

Patrimonio ed entrate – dall'analisi del 2003

La ricchezza di ogni circuito si basava, oltre che sul patrimonio, sulle entrate derivanti dai finanziamenti dello Stato e della Regione, sulle quote annuali pagati dai soci e sui loro contributi per la realizzazione delle attività, oltre che sugli incassi delle rappresentazioni ed altre sovvenzioni e contributi di enti pubblici o proventi da attività. Al tempo il Veneto vantava una “sussidiarietà perfetta” tra Stato e Regione. I “motori di sviluppo” effettivi del sistema teatrale erano quei circuiti che riuscivano a ricavare dalle proprie attività quote di finanziamento superiori ai contributi istituzionali.

L’attenzione dei circuiti andava soprattutto ai comuni medio-piccoli, considerato che la maggior parte di quelli supportati si collocava nella fascia tra i 10.000 e i 30.000 abitanti ed in quella tra i 2.000 e i 10.000. Al tempo era Arteven a servire il maggior numero di comuni, 62 in tutto. Generalmente il problema dei piccoli centri era quello di avere a disposizione soprattutto sale a capienza ridotta, e non riuscire, di conseguenza, a raggiungere incassi che coprissero le spese di programmazione. Un’attenzione particolare andava allora riservata all’analisi della reale mobilità degli spettatori sul territorio, verificando in concreto il concetto di “bacino di utenza”, e cercando un equilibrio tra la necessità della diffusione e la qualità del servizio.

I costi dell’attività dei diversi circuiti erano molto variabili. La gestione aziendale doveva modellarsi sulle caratteristiche del territorio e sulle scelte delle singole politiche teatrali. La scelta era tra programmazioni differenziate, ad alto rischio culturale ed economico, da supportare con adeguate campagne promozionali e progetti di formazione, e cartelloni di certo successo. I costi di gestione erano generalmente molto bassi, arrivavano al 7% per Arteven, ma a questi si accompagnavano costi altrettanto bassi per la promozione, la formazione e la pubblicità (ruotavano attorno al 10% nel 2003), funzioni che sarebbero dovute essere centrali, perlomeno dal 2000, nel quadro dell’attività dei circuiti teatrali.

Attività – dall’analisi del 2003

Il grosso delle risorse di tutti i circuiti si concentrava nella distribuzione, mentre ai settori della promozione e formazione del pubblico, che pure avrebbero dovuto ricevere un’attenzione significativa, non si riservavano, da quanto dichiarato dagli stessi operatori, adeguate risorse. Anche le attività connesse all’edilizia teatrale rimanevano marginali, definendosi perlopiù in consulenze burocratiche esterne. La tendenza al tempo era quella di considerare il circuito più come uno strumento tecnico amministrativo per la

programmazione e realizzazione della stagione, che come un effettivo supporto e centro di competenze in materia teatrale.

I circuiti dichiaravano di costruire i cartelloni basandosi sull'analisi della domanda del pubblico e in accordo con i pareri dei Comuni soci, cercando di integrare le programmazioni con compagnie giovani e gruppi di ricerca. Di fatto le funzioni "tecniche" dei circuiti, come la definizione di calendari e le trattative, guidavano le scelte in maniera più sostanziale di quanto apparisse. Era in via di consolidamento, al tempo, il rapporto con la danza, con il teatro ragazzi e con i festival.

Per quanto riguarda la definizione dei rapporti con gli enti soci, solo Arteven dichiarava di adattarli in base ai diversi regolamenti comunali, mentre solitamente erano regolati da convenzioni annuali, uguali per tutti, atte a stabilire gli apporti economici ed organizzativi del socio. Generalmente al Comune spettava sempre di provvedere ai costi di esercizio del teatro e di contribuire all'attività con un preciso finanziamento. Era sul circuito che cadeva però il rischio del risultato economico, e solo in rari casi era il Comune a dover ripianare il disavanzo dell'attività. Responsabili del pagamento dell'intero compenso contrattuale alle compagnie ospiti erano i circuiti, la cui puntualità dipendeva però strettamente dall'erogazione dei contributi ministeriali, regionali e degli Enti locali. Al tempo, secondo quanto dichiarato dai direttori stessi dei circuiti, Veneto e qualche volta Basilicata erano gli unici ad inserire in cartellone compagnie amatoriali. Diffidenza si registrava ancora verso gli spettacoli stranieri e di ricerca. Arteven era tra i circuiti che si occupavano direttamente degli aspetti organizzativi in teatro, curando anche le questioni tecniche con personale assunto ad hoc.

Generalmente il numero di compagnie ingaggiate era molto alto, mentre quello delle repliche basso: si privilegiava una distribuzione "a pioggia" sul territorio, che avrebbe voluto dar spazio al numero più alto possibile di compagnie. Mancava dunque una scelta drastica, la responsabilità di rischiare su precisi progetti e proporre così un indirizzo definito alla programmazione.

Il sostegno alla produzione – dall'analisi del 2003

Il sostegno alla produzione da parte dei circuiti si realizzava soprattutto nella forma della messa a disposizione di attrezzature e personale tecnico, o di spazi o teatri per l'ultima fase delle prove. Quanto al tema delle residenze, questo era stato variamente interpretato, rispetto al DM 4/11/1999 n. 470, e al tempo i circuiti si limitavano a proporre spazi

attrezzati per le prove. I progetti di Arteven in questo campo erano generalmente pluriennali. La scelta delle compagnie per le residenze avveniva solitamente sulla base del progetto artistico, della storia della compagnia, del suo rapporto con il territorio e della sua affidabilità organizzativa, raramente attraverso bandi o concorsi.

La produzione teatrale regionale – dall’analisi del 2003

Una questione che rimaneva problematica era quella relativa al rapporto con la produzione regionale. Tendenze protezionistiche a favore della produzione locale si alternavano alla predilezione per cartelloni che garantissero una maggiore sicurezza. Non sempre veniva posto al centro delle discussioni il problema della crescita artistica, organizzativa ed economica delle compagnie, discorso che avrebbe dovuto essere urgente e centrale per organizzazioni attente alla promozione e alla formazione del pubblico. Arteven riservava un riguardo particolare alle compagnie regionali perché previsto dallo statuto, mentre in altri circuiti l’attenzione alla scena locale era dovuta a richieste specifiche della Regione. In riferimento alla questione delle residenze, Arteven dichiarava di privilegiare le compagnie regionali.

Le collaborazioni istituzionali – dall’analisi del 2003

Al tempo della raccolta dei dati (2002), il principale interlocutore istituzionale dei circuiti era l’Ente Teatrale Italiano, oggi soppresso. Già nella seconda metà del 2003 però la situazione stava evolvendo verso la presa di coscienza di una sempre maggiore assenza dell’ETI dal sistema di distribuzione e dalle attività di promozione.

Tra le collaborazioni con le istituzioni un certo rilievo aveva anche quella con le università, nel caso di Arteven Ca’ Foscari, a Venezia. Gli studenti universitari costituiscono una parte importante del pubblico potenziale e la formazione della loro capacità critica risulta una questione centrale di dibattito e investimento.

L’attività di promozione e formazione – dall’analisi del 2003

Stando alle dichiarazioni degli stessi direttori dei circuiti, l’attività di promozione era forzatamente relegata in secondo piano rispetto a quella distributiva, a causa dell’insufficienza delle risorse finanziarie. Il Veneto, insieme a Basilicata, Lazio e Toscana, svolgeva attività di formazione, per la quale godeva di un riconoscimento regionale come ente di formazione e riceveva contributi finalizzati.

Arteven al tempo rendeva autonomi i singoli teatri e i Comuni soci nella realizzazione di campagne pubblicitarie per le stagioni e le diverse attività, contrariamente ad altri circuiti che invece preferivano campagne coordinate, e graficamente omogenee. Il circuito veneto dichiarava di gestire una propria attività editoriale interna, mentre solo l'ATCL al tempo curava una rivista periodica. Tutti i circuiti erano però già supportati da un sito internet.

Erano gli stessi circuiti poi a dichiarare che le risorse e la creatività spese per le attività di formazione e promozione risultavano ancora decisamente limitate rispetto a quanto auspicabile. La questione era ed è di vitale importanza, ma il tempo, le risorse e la sensibilità che le si dedicano risultano tutt'oggi insufficienti.

Direzione di un circuito teatrale – dall'analisi del 2003

Dalla normativa ministeriale si evince che il Direttore degli organismi di promozione e formazione del pubblico, direttore quindi artistico ed organizzativo, doveva distinguersi per “autonomia e comprovata qualificazione professionale”.

Le due tabelle seguenti riassumono le modalità con cui le figure a capo dei circuiti che si sono sottoposti al questionario, esercitavano il loro ruolo, in termini di preparazione del programma artistico e finanziario. I Direttori si dichiaravano generalmente consapevoli dei propri compiti, e del “gusto” personale messo a servizio del pubblico.

Tab. 13 – I criteri adottati dai direttori dei Circuiti nella scelta degli spettacoli (valutazione dei fattori in una scala da 1 a 10)

	ABS	AMAT	ARTEVEN	ATCL	FTS	TPC	TPP
Notorietà di interpreti e registi	7		8	X	6	7	
Compagnia qualificata	8	10	8	X	7	7	
Testo/Autore noto	8	8	7	X	7	8	
Novità/interesse per il testo	8	8	8	X	8	6	
Novità della proposta	8	10	9	X	8		
Interesse per i temi trattati	7		6		6		
Possibilità di successo d'incasso	8	7	7		5	7	

Rapporto compagnia con il territorio	5	8	4		8		
Solidità/affidabilità della compagnia	7	6	8		6		
Compagnia regionale	6		7				

Fonte: Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

Tab. 14 – La valutazione delle proposte da parte dei direttori dei Circuiti (valutazione dei fattori in una scala da 1 a 10)

	ABS	AMAT	ARTEVEN	ATCL	FTS	TPC	TPP
Conoscenza della compagnia	9	8	8	X	7	7	
Contatti con la compagnia	6		5		8	6	
Visione degli spettacoli	8	10	7		7	7	
Materiali della compagnia	8	9	7	X	6	5	
Rassegna stampa	3	8	1		7	5	
Video	3		0	X	4	5	
Testo/copione	7		9	X	7	7	
Risultati presso altri teatri/circuiti	7		6		6	7	

Fonte: Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

Quanto alle risorse finanziarie, i Direttori si dichiaravano generalmente soddisfatti di quanto messo a disposizione, nell’ottica però di un’azione di “promozione e formazione del pubblico” ancora fortemente sottovalutata.

Per quanto concerne l’ambiente culturale e istituzionale, la maggior parte dei Direttori confessava talvolta la necessità di compromessi culturali e l’esercizio di pressioni da parte di esterni nella scelta delle compagnie.

ABS, Arteven e TPC dichiaravano soddisfacente il loro rapporto con gli organi amministrativo-politici, mentre AMAT, FTS e ATCL ne auspicavano uno migliore. È noto che spesso sulla buona funzionalità degli organismi pesano tensioni e sovrapposizioni di ruoli tra Presidenti e Direttori, Direttori e CDA.

Conclusioni – dall’analisi del 2003

I dati, seppure non aggiornati ad anni recenti, già al tempo facevano emergere luci ed ombre di un quadro in definizione, oltre che, in positivo, ampi margini di evoluzione.

Ad una gestione agile e poco onerosa delle strutture, meno diffusa tra gli organismi pubblici, si accompagnava un consistente numero di soci, piazze e attività programmate, indice di una diffusione e importanza sul territorio sempre più consistente. Gli statuti sembravano garantire ampi margini di progettualità e autonomia .

Meno consistente era invece il contributo dei circuiti alla valorizzazione di funzioni “nuove”, in primo luogo la “formazione e promozione del pubblico”: mancava un approccio aggiornato alla distribuzione, che non può ridursi a semplice introduzione di “iniziative collaterali” in cartellone, di prassi già da decenni. C’era ancora ritrosia all’esplorazione di nuovi “mercati”, alla proposta di strumenti per servizi innovativi quali “osservatori”, portali informatici, sportelli europei, credito, rapporti internazionali, progetti speciali e formazione. Anche le bozze di legge che dovevano occuparsi del passaggio di competenze tra Stato e Regioni non si interessavano adeguatamente alle possibilità che, se regolamentati, potevano avere questi organismi in termini prevalentemente di equilibrio della distribuzione sul territorio, coordinamento e monitoraggio. Alla dimensione regionale poi si stava affiancando anche la definizione di reti su scala provinciale, che potevano far dubitare dell’effettiva attualità di queste prime organizzazioni. L’attenzione forse eccessiva a contenere il numero di dipendenti e collaboratori minava la qualità del lavoro e la possibilità di spingerlo verso nuovi orizzonti. Il circuito rimaneva quindi al tempo una forma organizzativa rigida, che impediva agli attori di cavalcarne adeguatamente lo sviluppo e le potenzialità.

Ancora più critiche erano le osservazioni riferibili alla dimensione distributiva, troppo associata alla funzione dell’agenzia: l’azione più richiesta e premiata rimaneva quella di recuperare spettacoli ad alta notorietà. Eccessiva era forse la libertà di scelta lasciata ai soci, che limitava la funzione di orientamento del circuito. Da rilevare rimaneva l’impegno nel teatro ragazzi e l’introduzione delle stagioni di danza, mentre era poco consistente

l'attenzione al rinnovamento dei linguaggi. Uno studio della Fondazione Rosselli rivelava che su un 40,5% di spettatori che sosteneva di non voler incrementare la propria presenza a teatro, il 15,9% era propenso a una maggiore frequentazione qualora avesse percepito la presenza di spettacoli più interessanti e il 13,1% sarebbe stato invece consistentemente invogliato da una riduzione dei prezzi. Il rapporto con le compagnie locali non era ancora adeguatamente valorizzato come possibile risorsa tecnico artistica organizzativa. Significativo era anche il dato relativo al numero medio di rappresentazioni per spettacolo: solo due o tre erano solitamente le repliche. Queste non erano poi accuratamente selezionate in base alle diversità strutturali e socio-culturali dell'area di destinazione. Gli aspetti negativi di tale impostazione delle attività erano principalmente legati a inadeguate definizioni del rapporto con i soci, a limitate riflessioni sui pubblici e sulle proprie funzioni, alla probabile esistenza di pressioni e condizionamenti di diverso tipo, sia politici che della società teatrale.

1.5 Condizione necessaria e possibile: la scelta di una riforma

Perché la strada di una riforma sia concretamente percorribile, è necessaria la spinta combinata di una forte motivazione dei circuiti stessi ad eliminare limiti e pesantezze del sistema, di una maggiore convinzione da parte delle Regioni della validità dello strumento circuito per la distribuzione, del sistema nel complesso, che deve incoraggiare le reti a cogliere tutte le possibilità di innovazione.

Far leva, come già allora diceva il Presidente dell'ANART Carmelo Grassi, su una "distribuzione creativa", che si proponga non solo di captare una domanda, ma anche propriamente di crearla. In altre parole «*avere la forza di intercettare le potenzialità, sostenerle, avere lo sguardo lungimirante e capire le tendenze sociali, culturali, artistiche. In questo quadro investire, anche sottraendo risorse alle stagioni tradizionali, in progetti ed eventi dal forte contenuto formativo*»¹³. Da ridefinire è allora necessariamente il rapporto con i soci, in particolare con gli Enti locali. Si tratta di chiarire la direzione da far prendere ai finanziamenti pubblici, da indirizzare doverosamente verso l'eccellenza artistica, il miglioramento costante dei luoghi di spettacolo, l'innovazione di contenuti e linguaggi, oltre che il maggiore coinvolgimento, in termini quantitativi e qualitativi, del pubblico.

¹³Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

L'analisi di Grasso prosegue focalizzandosi sulle risorse, che andrebbero incanalate in favore della “promozione e formazione” del pubblico, e a questo si dovrebbe accompagnare una contestuale azione di miglioramento delle condizioni di fruibilità dello spettacolo teatrale da parte dello stesso e di agibilità tecnica degli spazi per le compagnie. L'implementazione del sistema passa anche attraverso una ridefinizione dei rapporti tra distribuzione e produzione, l'obiettivo sarebbe quello di muoversi in direzione di una complicità maggiore tra circuiti e compagnie, per curare il comune interesse del ricambio del pubblico e dell'ampliamento della domanda. Anche la ridefinizione della politica culturale per la valorizzazione della produzione regionale è un punto chiave del cambiamento, insieme con il superamento della logica delle stagioni teatrali in direzione di una maggiore apertura dei teatri, a costi anche più compatibili con la situazione finanziaria degli Enti locali. Innovativa e felice potrebbe essere la scelta di favorire l'evoluzione dei circuiti regionali in reti di dimensione inferiore, reti di reti coordinate a livello regionale ma capillarmente più attive, in diverse aree del sistema produttivo/distributivo/promozionale (dal settore ragazzi, danza, prosa a “piccoli teatri”, centri polivalenti, laboratori) e a segmenti differenti (realtà associative, pubbliche, compagnie), nell'ottica di uno sviluppo più efficiente dei sistemi territoriali.

L'obiettivo di un teatro per tutti, e da tutti accessibile, resta ancora non pienamente risolto, conclude Carmelo Grasso. La bontà dell'intento non si è affievolita, rimane prioritaria e valida per il futuro. C'è ancora da fare, con l'attenzione sempre rivolta al sud, ai comuni medio-piccoli, al pubblico.

1.6 Un mercato multidisciplinare e multicanale in evoluzione: il Decreto 2014

Il primo luglio 2014 il D.M. del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ha approvato *Nuovi criteri per l'erogazione e modalità per la liquidazione e l'anticipazione di contributi allo spettacolo dl vivo, a valere dal Fondo unico per lo spettacolo, di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163*, a sancire, dall'esercizio 2015, gli ambiti di attività finanziabili, i requisiti minimi dei soggetti richiedenti e il sistema di valutazione delle domande. L'importante innovazione introdotta da questo provvedimento è stata quella di due nuovi settori, accanto ai già presenti musica, teatro, danza, circo e spettacolo viaggiante: i progetti multidisciplinari e le azioni trasversali. Altre questioni di rilievo toccate dal decreto erano l'impegno a favorire progetti e processi di carattere innovativo, oltre al ricambio generazionale e il riequilibrio territoriale della domanda e dell'offerta, in linea con le indicazioni dell'Unione Europea sull'audience development. Tra i progetti multidisciplinari poi, che toccano teatro, danza e musica, si

distinguono i circuiti regionali multidisciplinari, gli organismi di programmazione multidisciplinari e i festival multidisciplinari. La direzione verso cui evolve la scena teatrale internazionale è dunque quella di una sempre maggiore contaminazione tra settori e modalità espressive. Sperimentazione e trasversalità sono le parole d'ordine del nuovo contesto.

Si definisce come luogo d'incontro tra domanda e offerta il mercato, economicamente inteso. L'ambito, cioè, «*delle contrattazioni e degli scambi di beni (o servizi) in quanto ne determinano la fissazione del prezzo e il suo andamento (...) in quanto fornisce ai produttori informazioni indispensabili per decidere cosa produrre e in quale quantità, e ai consumatori informazioni sui prodotti (...)*»¹⁴. Soprattutto per le aree non metropolitane, i circuiti sono validi supporti multidisciplinari e multicanali, che cercano un equilibrio tra dimensione locale, regionale, nazionale e, in alcuni casi, europea. Questi gestiscono una parte importante del mercato, e, stando ad un'analisi dei 12 circuiti associati A.R.T.I. (Associazione Reti Teatrali Italiane/Agis) nel 2016 si sono occupati di 6330 rappresentazioni in 429 comuni, coinvolgendo 730 teatri e spazi organizzati.

Il circuito dovrebbe allontanarsi dalla modalità di approccio delle agenzie per il suo forte radicamento sul territorio, che deve cercare un giusto equilibrio tra l'affluenza, che ne attesta l' "utilità", e l'aspirazione ad uno sviluppo del pensiero ed al sostegno della sperimentazione. L'investimento a favore dell'innovazione richiede anche la definizione di un ambiente che lo protegga grazie ad azioni di marketing ampiamente estese (dalla pubblicità/comunicazione, alle forme più articolate dei laboratori, delle lezioni e dei rapporti diretti con università e scuole).

Purtroppo il settore ancora pesa prevalentemente sulle spalle dell'artigianalità (o del volontariato?): una situazione che il FUS poco può fare per risollevare. Un'utile pratica rimane quella di avvalersi del "nome (o titolo) in ditta". La scelta di questi spettacoli permette spesso un autofinanziamento con gli incassi, che sopperisce ad eventuali debolezze di rappresentazioni meno conosciute.

Sono i circuiti, più che i teatri nazionali, i teatri di rilevante interesse culturale, le imprese e i centri di produzione ad avere ancora al centro della loro attività, come specificato anche dal FUS, l'audience development, l' "ampliamento del pubblico" e l' "incremento del tasso di utilizzo delle sale". "Rischio culturale" deve diventare sinonimo di "rischio fruibilità" e

¹⁴ Dizionario Treccani

“rischio d’impresa”: la differenziazione delle entrate è un accorgimento fondamentale per poter sostenere ricerca e sperimentazione.

1.7 Oltre il Decreto 2014

Un approfondimento recente, datato 15 giugno 2016 e tenutosi presso il Laboratorio Formentini per l’Editoria, a Milano, ha voluto concentrarsi sul tema della programmazione delle sale e della distribuzione, nel comparto a gestione e funzione pubblica. L’analisi è a cura di Mimma Gallina e Oliviero da Ponte, che riportano le loro osservazioni nel testo *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica* (2016, FrancoAngeli, Milano).

Si discute dell’utilità dell’intervento pubblico nella programmazione degli spettacoli, oltre che della peculiare progettualità da attribuire a un circuito/spettacolo e il suo carattere distintivo rispetto all’agenzia. Si delineano possibili modelli e ci si interroga sulla possibilità di valorizzare il pluralismo delle proposte. Ancora si tenta di districarsi tra le questioni dei rapporti con il mercato e di quelli con il territorio, dell’apertura e della disponibilità necessaria sul fronte del ricambio generazionale, oltre che del linguaggio, della drammaturgia, della multidisciplinarietà e del rapporto con discipline altre. Si aprono le questioni dei finanziamenti statali e sociali e ci si pone il problema di se e come gli organismi pubblici dei circuiti e dei teatri perseguano queste finalità.

Tra le questioni poste sul tavolo rimane la necessità di definire le competenze imprescindibili per un direttore artistico, per un programmatore e per un mediatore culturale, oltre che quella di capire quali siano gli adeguati percorsi di formazione e strumenti da fornire loro.

Ci si pone il problema dell’esistenza dei circuiti come sole forme organizzative possibili, e si apre la mente a cercare nuovi modelli per la realtà. Si parla di buone pratiche e nuovi formati, degli esperimenti in rassegne e festival. Stagioni parallele, laboratori e residenze, oltre che la più recente espressione del teatro sociale. Come possono le realtà dei circuiti e dei teatri comunali incoraggiare con un adeguato sostegno la produzione?

L’intervento pubblico si rende necessario come garante della qualità e dell’effettiva attività del diritto di accesso. Dovrebbe contribuire a limare il costo del biglietto, permettendo comunque di programmare stagioni di alta qualità nonostante le limitate disposizioni economiche e di spazio, e a sostenere l’impegno produttivo con uno sforzo di promozione. L’esempio della Fondazione Toscana Spettacolo chiarisce come l’attività dei circuiti si

articoli nella fornitura ai Comuni associati di una serie di servizi, tra cui la direzione artistica, l'organizzazione, i rapporti con le compagnie, gli adempimenti SIAE, la pubblicità (cartacea e web), la promozione e la formazione del pubblico¹⁵. L'apporto è anche in termini economici di sostegno dei costi degli spettacoli, in proporzione alle dimensioni del Comune. In questo quadro le agenzie svolgono il ruolo di mediatori tra gli interessi commerciali delle organizzazioni che rappresentano e dei teatri, che invece generalmente puntano sugli spettacoli che chiamano più pubblico, degli artisti e delle compagnie in "catalogo". L'impostazione del circuito è differente, perché risponde alla volontà di sviluppare la sua progettualità modellandola sulle istanze del territorio, auspicando un giusto equilibrio tra l'importanza di stimolare la curiosità dello spettatore e la necessità di trovare un riscontro economico in queste attività.

Rimangono questioni aperte l'accoglienza del teatro tra il pubblico, che dovrebbe essere, in linea ideale, il principale finanziatore dell'attività teatrale, oltre che la difficoltà ad intercettare progetti "di innovazione", che sconfinino verso pubblici non metropolitani. La stagnazione spesso è motivata dai cambi amministrativi, che non permettono la continuità dei progetti, oltre che dalle assurde contraddizioni normative. Faticosa è la strada di una congiuntura favorevole tra le istanze politiche, quella centrale e quelle locali. Il circuito deve scrollarsi il suo apporto a sostegno della produzione e i meccanismi devono iniziare a funzionare sinergicamente come sistema. Il Decreto in questione sembra aver limato le risorse disponibili e per risolvere i problemi di budget le uniche soluzioni accettabili rimangono alternare compagnie meno note a spettacoli ad "alta densità commerciale", oltre che contrarre le repliche.

Le potenzialità e le idee non mancano, ma forse sono ancora troppo complicate dalla pochezza dei mezzi e dall'eccessiva burocratizzazione dei processi. Fasi preparatorie e discussione abbondano, ma nella pratica si potrebbe essere più produttivi, soprattutto in termini di formazione di un pubblico di non addetti ai lavori, che dovrebbe riscoprire un teatro a tutti accessibile.

Il teatro poi va rapidamente spostandosi in spazi "fuori dal teatro", condannando luoghi un tempo sacri e beni architettonici di forte valenza culturale alla chiusura e alla dimenticanza. Serve una generazione della "post-rottamazione", che guardi al futuro senza ossessione,

¹⁵Gallina M. e Ponte di Pino O. (2016) *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

che limi le velleità futuristiche di certi giovani di oggi, che sappia dare il giusto peso anche agli spazi della nostra storia.

La figura del direttore artistico

La testimonianza di Maria Grazia Panigada¹⁶ sottolinea il carattere delicato del ruolo del direttore artistico. Responsabile dell'educazione teatrale della sua comunità, il direttore deve mediare tra le esigenze presunte di un pubblico potenziale e quelle del gruppo di artisti. Per gestire le possibilità di questo incontro si sfruttano i soldi dei cittadini contribuenti, e per questa ragione impegno e serietà sono imprescindibili. L'obiettivo rimane trovare un equilibrio tra materiale di potenziale interesse ed elementi che possano avere ricaduta positiva per la formazione della comunità.

La scelta del cartellone parte dalla visione diretta degli spettacoli, oppure per pièce non ancora prodotte, dalla lettura di copioni, da incontri con autori, attori e registi. Maria Grazia Panigada riflette sul fatto che in questo senso sarebbe utile un contatto il più serrato possibile tra diversi gruppi di lavoro, per incrociare competenze e arricchire di proposte, dato che non è fattibile vedere integralmente e personalmente tutte le produzioni. Per stimolare le nuove generazioni ad una partecipazione più attiva, sarebbe importante proporre spettacoli di impegno civile, oltre che di teatro di ricerca con nuovi linguaggi. È utile lavorare sul fronte docente, per avere un supporto alla formazione che porti a teatro ragazzi consapevoli, e su quello economico, proponendo scontistiche anche agli intrepidi che potrebbero osare avvicinarsi al teatro in solitudine. Fornire stimoli a chi a teatro è già ben disposto ad andare e crearne per chi non avrebbe mai supposto di poterlo fare autonomamente. Il Decreto ha limitato però le possibilità di circuitazione di spettacoli nei teatri di produzione, soprattutto per alcune grandi compagnie.

La testimonianza della direttrice prosegue con l'osservazione che la programmazione di un teatro di provincia si differenzia da quella di uno centrale perché richiede di mettersi in ascolto di una comunità, un ascolto che non può prescindere dalle sue abitudini, oltre che collaborare con classi politiche non sempre disposte a vedere la necessità dello strumento teatro. Organizzare laboratori per il pubblico di tutte le età e stimolare l'incontro tra privati cittadini ed attori, nella speranza di innescare sinergie positive. All'orizzonte si dovrebbe sempre porre l'incrocio tra i diversi segmenti di pubblico e i loro interessi, incoraggiando

¹⁶Gallina M. e Ponte di Pino O. (2016) *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

trasversalità tra generi, e tra generi e forme di abbonamento. Sempre, il fine ultimo e il motore del proprio lavoro dovrebbe essere animato dallo stimolo della curiosità.

Paolo Cantù in *Oltre il decreto* sostiene che solitamente le cattive valutazioni associate alle organizzazioni dei circuiti teatrali territoriali dipendono da strutture presunte rigide, impermeabili e talvolta poco trasparenti, che sacrificano un reale rapporto con la comunità a favore dell'accentramento e dell'ottimizzazione gestionale, portando alcune compagnie italiane a soccombere nel panorama nazionale. Per correggere queste negative percezioni si rende necessario partire da una solida collaborazione con l'ente territoriale di riferimento, farsi interlocutore privilegiato e facilitatore di processi, un braccio operativo attivo nella programmazione, nella messa in rete, nella valorizzazione delle diverse aree geografiche.

Nel testo di Mimma Gallina si osserva poi che i punti cardine di una corretta politica culturale per i circuiti sono autonomia, multidisciplinarietà, innovazione, rischio culturale e valorizzazione dell'emergente. Parole d'ordine che devono farsi progetti concreti, che necessariamente travalicano i mandati ministeriali. Si aggiungono l'audience engagement e la formazione, necessari perché il discorso non si attorcigli su se stesso e muoia.

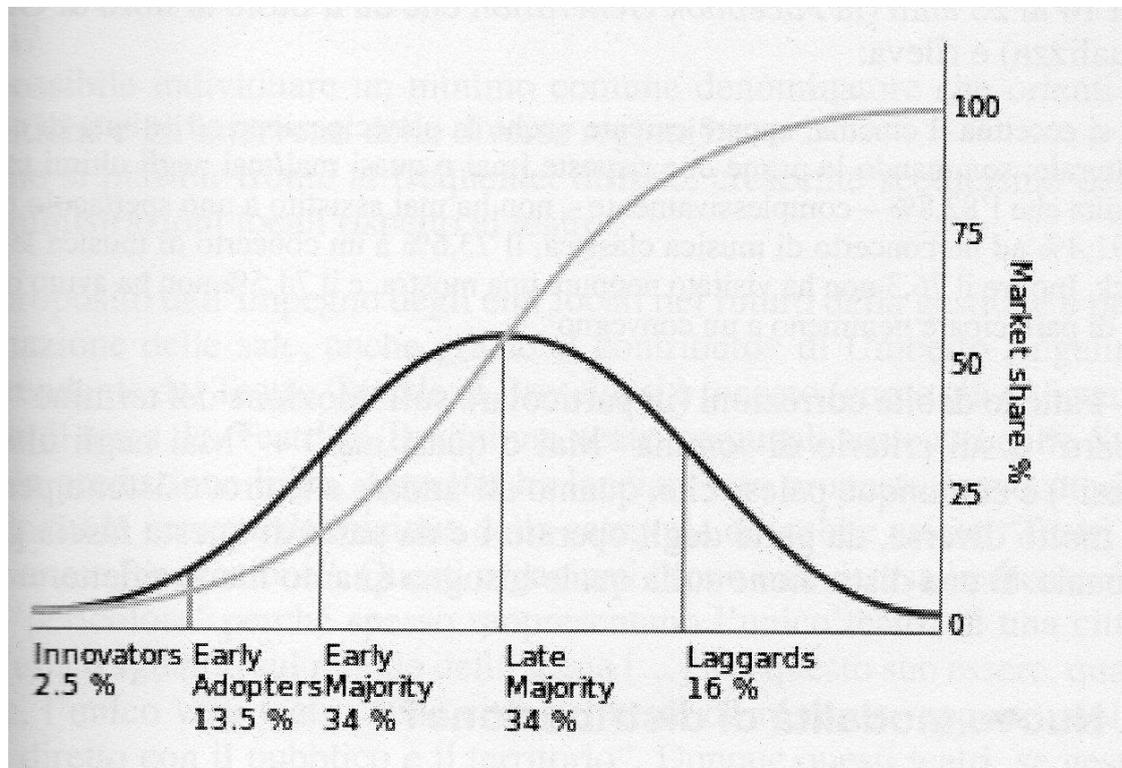
Scopo dichiarato delle Buone Pratiche è quello di far emergere criticità e valori di meccanismi complessi, passando dall'osservazione di macro-settori a quella di micro-fenomeni: sedute nazionali, regionali, locali e tavoli di lavoro per chiarire e rimediare alle storture nei meccanismi di produzione e di distribuzione con intervento pubblico.

Il complesso meccanismo della distribuzione vede l'interazione tra "operatori" sul fronte della produzione e su quello della programmazione, che disegnano il mercato dello spettacolo, spazio d'incontro tra l'offerta degli artisti e la domanda degli spettatori. Il pubblico si differenzia nelle metropoli e in periferia, quello degli over 60 è distante da quello degli under 25, c'è lo spettatore colto e quello meno acculturato, che spera nel semplice intrattenimento: i pubblici sono plurali. E poco frequentemente mischiabili: la transversalità rimane un obiettivo surreale.

Il settore della distribuzione non può prescindere dallo studio dei suoi pubblici per ben strutturare la programmazione. In aiuto Mimma Gallina, nel suo testo *Oltre il Decreto*, sottopone all'attenzione l'utilità della curva di adozione delle nuove tecnologie di Everett

Rogers, aggiornata dai recenti consumer studies¹⁷. Si rivela evidente un parallelo tra la segmentazione in innovators, early adopters, early majority, late majority e laggards di Rogers e il sistema della domanda teatrale dei pubblici.

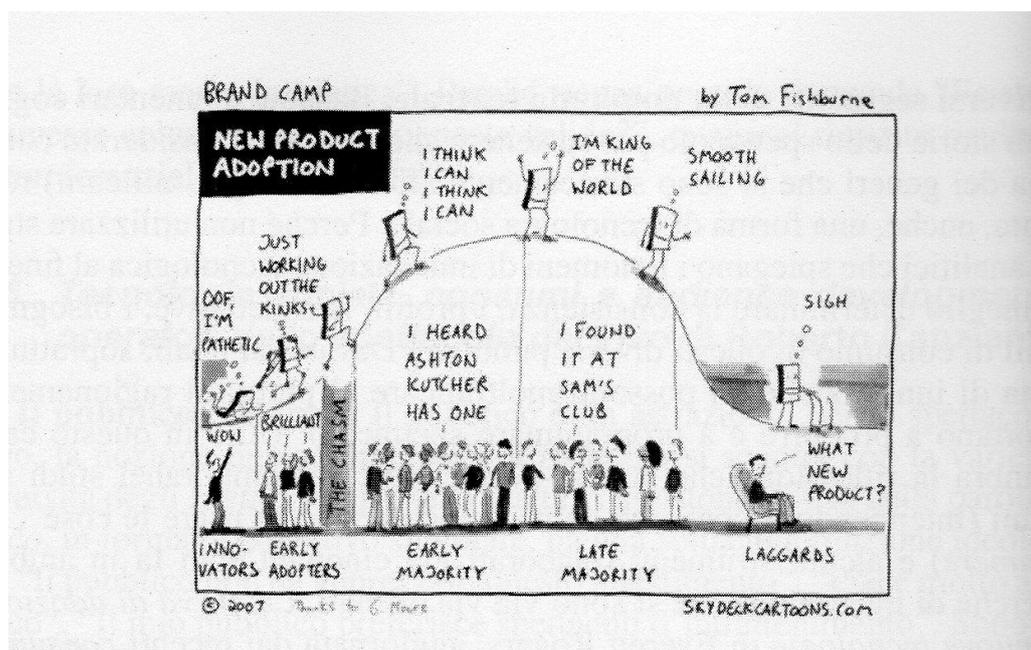
Figura 1: La curva di adozione delle nuove tecnologie



Fonte: Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, Free Press Simon & Schuster, 1962, quinta edizione 2003

¹⁷M. Rogers E. (1962, quinta edizione 2003) *Diffusion of Innovation*, Free Press Simon & Schuster, Stati Uniti

Figura 2: La diffusione dell'innovazione



Fonte: Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, Free Press Simon & Schuster, 1962, quinta edizione 2003

Nel testo si sottolinea come manchino ancora opportuni chiarimenti sulle funzioni dei circuiti (definite negli anni Settanta), sulle modalità operative, sui rapporti con gli Enti locali, gestiti con criteri affini soprattutto in relazione ai requisiti ministeriali.

Due sono i nuovi modelli distributivi emersi negli ultimi anni e potenziali concorrenti o semplici affiancatori di quelli già esistenti: le residenze e i festival.

Residenze

La nascita delle Residenze desidera proporsi come risposta alla mancanza di organizzazione di certi gruppi teatrali sperimentali, che spesso li costringeva a collocarsi presso i “centri di ricerca” negli anni Ottanta. Erano una rete di strutture attrezzate che puntavano sugli artisti “indipendenti”, appoggiandosi a coproduzioni e permanenze significative. Erano centri che oggi sono diventati “stabili di innovazione”, e che cavalcano l’onda della tendenza al decentramento, forti del loro radicamento sul territorio, ispirato alle cooperative territoriali degli anni Settanta. All’origine della formula della residenza sta il provvedimento di Veltroni degli anni Novanta, che mirava a far incontrare i teatri disabitati e le compagnie senza sede.

Questi progetti pilota hanno bisogno di cabine di regia: è certo vero che le residenze sono resistenti rispetto agli ordini costituiti, ma allo stesso tempo fragili, e spesso ancora non

tutelate né incoraggiate dal sistema consolidato. Occorre far rete, creare alleanze e strategie comuni.

Le residenze hanno ottenuto ufficiale riconoscimento ministeriale nel quadro del Decreto Ministeriale 1° luglio 2014, art. 45. La qualità e la quantità dell'esperienza è iscritta nella biodiversità delle Regioni italiane, principali regolamentatori del fenomeno. La dipendenza del progetto dalle Regioni dovrebbe garantire un'attenzione maggiore alle dinamiche locali ed evitare l'omologazione delle proposte supportate. Questa impostazione lascia anche ampi margini alla sensibilità delle singole amministrazioni locali, come nel caso di Veneto, Sicilia e Sardegna che hanno deciso di non partecipare al progetto, oltre che alla stabilità della politica locale.

Si pone il problema dell'identità e dell'attività della residenza, sul cui carattere ci si interroga se sia centrato più sull'essere o più sul fare residenza. Attivabili da vari soggetti, le residenze possono godere di un finanziamento integrativo ad eventuali altri. Le interpretazioni del concetto di residenza variano di regione in regione, anche se l'accordo si è raggiunto sui tre elementi che strutturano il progetto triennale: mobilità e permanenza degli artisti, valorizzazione delle giovani generazioni e rapporti con la comunità di riferimento.

Le residenze attualmente si dividono in due tipologie: la residenza "creativa" o "artistica" e quella "artistico/organizzativa". La prima modalità va dalla storica ospitalità per alcune prove, con o senza debutto finale, a prove e laboratori o percorsi di formazione (chiusi o aperti), a progetti poi più articolati con tappe successive di lavoro, fino a rapporti pluriennali strutturati o periodici ritorni. Questa prima forma non prevede la gestione di relazioni con il territorio, impostate invece, quando presenti, dalla struttura. Accanto all'attività produttiva, che resta prioritaria, anche questioni più propriamente gestionali/organizzative/promozionali possono essere affrontate direttamente dalla compagnia. Ospitalità, attività di laboratorio, valorizzazione del territorio e delle sue specificità, formazione e sensibilizzazione del pubblico, sono altri aspetti che in sede di residenza, in questo secondo caso, si devono curare. Da periodi di permanenza spesso solo triennali si è passati a concessioni più prolungate, anche per molti anni, con la possibilità di sottoscrizione di una convenzione con i proprietari dei teatri. Purtroppo l'interiorizzazione di questo progressivo passaggio ad una maggiore stabilità non è ancora stata adeguatamente ratificata dai teatri e dal MIBACT.

Il ricambio dei progetti di residenza è auspicabile e dovrebbe essere continuo. Sarebbe importante garantire la facilità di reperimento di nuovi soggetti e sedi per le compagnie, che così temerebbero meno la scadenza del periodo di residenza. La rotazione è fondamentale per rinfrescare idee e approcci e non cadere nella stagnazione.

Gli incentivi dalla Regione o dagli Enti pubblici, o ancora dalle fondazioni bancarie, si dovrebbero accompagnare al riconoscimento dell'efficacia della residenza nel recupero e nell'attivazione di spazi teatrali polivalenti.

Gli *Attraversamenti* (dal titolo di un incontro tenutosi ad Udine sulla questione) dovrebbero essere incoraggiati tra una regione e l'altra. Sono resi possibili dalla frammentazione del processo di creazione in filiere sempre più segmentate e dall'ampliamento della nozione stessa di produzione.

Il rischio è che da avanguardie per lo svecchiamento e l'avanzamento del sistema, le residenze si convertano in spazi resi stagnanti da stile e meccanismi rigidi, già da tempo caratterizzanti altri settori del teatro italiano.

I festival

Sui festival si punta oggi per l'innovazione, dato che queste strutture hanno assorbito il ruolo da altri non adeguatamente valorizzato di luoghi di sperimentazione e di programmazione, aperti alla creatività emergente, all'audience development, al confronto internazionale, alla creazione di network, a favore degli artisti e delle loro opere. Rosa Scapin in *Oltre il Decreto*¹⁸ ne enfatizza il carattere della multidisciplinarietà, che incoraggia la pluralità dei generi che arricchisce le arti performative. Il Decreto ha allora il merito di aver riconosciuto la validità dei progetti multidisciplinari, e tra questi dei festival multidisciplinari, anche se continua a mancare il passaggio alla concentrazione di più linguaggi in una stessa produzione.

Tra le discriminanti di qualità sono stati riconosciuti: la qualità di progetto e artisti, l'innovatività e multidisciplinarietà, la valorizzazione della creatività emergente, lo sviluppo, la creazione e partecipazione a reti nazionali e internazionali e a progetti UE, a coproduzioni nazionali e internazionali, oltre che l'impiego di giovani artisti e la continuità pluriennale del soggetto, gli interventi di educazione e promozione del pubblico, i rapporti con le scuole e lo sviluppo dei progetti in luoghi di impatto turistico¹⁹.

¹⁸Gallina M. e Ponte di Pino O. (2016) *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

¹⁹Gallina M. e Ponte di Pino O. (2016) *Oltre il Decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

Deciso è l'indirizzo che hanno preso molti festival, a favore di una maggiore estensione temporale: da breve stagione di spettacolo l'obiettivo diventa quello di mantenere viva la progettazione oltre il periodo del festival, con il superamento di quella soglia imposta dal Decreto a massimo 90 giorni, in direzione di un lavoro sul lungo periodo. Il superamento della logica dell'evento deve muovere verso una maggiore complessità, e la formazione di una nuova domanda e una nuova offerta.

Sempre attinente alla questione, è utile segnalare che il Decreto individua cosiddette azioni trasversali/promozione (art. 43). Il Decreto non sbloccava le criticità a cui andavano incontro i progetti non soggetti ad emissione di ticket SIAE, organizzati in spazi urbani o in paesaggi inconsueti, che lavoravano sulla promozione del pubblico e contemporaneamente sulla valorizzazione dei luoghi di impatto turistico. Il Decreto consentiva queste pratiche per il 10% dei progetti complessivi di danza, per la musica solo nei luoghi sacri e per nulla per il teatro. Il sistema evidenziava un'inerzia ad accettare la rivoluzione del multidisciplinare da un lato, la realizzazione di un impegno di audience development al di fuori degli spazi istituzionali dall'altro. Il finanziamento regionale poi rimaneva condizione pressoché necessaria a sbloccare i contributi FUS per una data organizzazione.

1.8 Ateatro per l'anno 2017

I temi che per l'anno 2017 hanno interessato il gruppo di lavoro dell'associazione culturale Ateatro²⁰, la cui principale attività ruota attorno alla funzione distributiva nel teatro italiano, sono stati sei: la multidisciplinarietà che vuole estendere l'attenzione a settori e discipline fuori dalle classificazioni di genere e dai limiti ministeriali, la selezione e presentazione di gruppi di giovani, le prospettive e la funzione delle residenze, tra produzione e distribuzione, oltre che i necessari riequilibri territoriali tra nord e sud, le modalità di confronto tra direttori di teatri/circuiti e tra loro e le compagnie (riguardo tematiche generiche come informazione e promozione, ma anche molto concrete quale il cachet più adeguato), ed infine indirizzi di programmazione, formazione del pubblico e rapporto quantità/qualità.

In quest'occasione è intervenuto Paolo Cantù, direttore di Piemonte dal Vivo, ponendo l'attenzione sul carattere multidisciplinare, incentivato nei nuovi circuiti a partire dal Decreto 1 luglio 2014. Il risultato è stato un indiscutibile aumento dell'attività svolta, a

²⁰<http://www.ateatro.it/webzine/2017/09/04/colli-di-bottiglia-della-distribuzione/>

fronte però di una contrazione generalizzata dei contributi, che penalizza soprattutto la danza. La strada migliore da percorrere sarebbe quella di una minore rigidità, a compensazione dell'attuale eccessivo squilibrio tra le discipline, in particolare nella congiuntura odierna che vede l'inserimento anche del circo. Un progetto simile ad "anticorpi" per la danza è stato avviato a sostegno della musica emergente, dai circuiti PDV, AMAT e FTS. Il Network Anticorpi XL è la prima rete italiana dedicata alla danza d'autore. Ad oggi 35 sono gli operatori in 15 regioni e da dieci anni si configura come una delle più rilevanti "buone pratiche" della scena in Italia.

Sempre nella stessa sede è poi intervenuto il critico teatrale Roberto Canziani a parlare della "generazione Facebook", di quei giovani cioè tra i 14 e i 25 anni, che spesso non sono mai andati a teatro (l'82,8% degli intervistati in un'indagine in Friuli Venezia Giulia). Per incentivare la frequentazione dei teatri, soprattutto in queste fasce della popolazione, è importante affidarsi ai nuovi strumenti della tecnologia 2.0. Al posto di questionari impressionistici che non riescono realmente a fotografare l'efficacia della promozione sul territorio, è più utile fare affidamento sugli strumenti di misura offerti dalle piattaforme social, che potrebbero giocare un ruolo importante anche in termini di audience development, spesso in Italia praticata solamente in modo empirico, allo scopo di convertire il non-pubblico e di trasformare quello potenziale in effettivo.

L'intervento di Patrizia Coletta, direttrice della Fondazione Toscana Spettacolo onlus, si focalizza sul difficile rapporto tra l'innovazione delle scelte e gli obiettivi quantitativi, in un sistema che tendenzialmente premia più per i "numeri" effettivamente prodotti. Promozione e formazione sono due ambiti scarsamente, se non per nulla, valorizzati, per i quali è più utile muoversi alla ricerca di bandi o risorse sul fronte privato. Il sostegno economico ai circuiti si basa sugli incassi potenziali e sulle disponibilità degli Enti locali aderenti al circuito.

Davide D'Antonio di ETRE si concentra invece sulla questione residenze, ricordando che sono attribuite loro tre funzioni: di attraversamento, di ospitalità e di produzione. Si tratta di reti che rimangono ancora troppo isolate, mentre dovrebbero muoversi in direzione di un maggiore coinvolgimento nel resto del sistema e di una chiara precisazione della loro funzione distributiva. Luca Ricci del Kilowatt Festival precisa che anche l'assetto delle residenze ha subito un decentramento in favore delle Regioni con il decreto del 2014, nonostante la presa in carico da parte delle amministrazioni in questione sia stata varia. Lo scopo delle residenze non è propriamente quello di produrre, quanto invece di costituire

presidi per incontrare i cittadini, di offrire contesti di lavoro, spazi fecondi e innescare relazioni con il territorio. La tendenza migliore è quella di sfruttare relazioni con i festival e attivare nuove economie, sbloccando risorse utili.

Mentre Anna Guri, coordinatrice del corso organizzatori della Scuola Paolo Grassi di Milano, pone il problema del reclutamento delle nuove compagnie per i cartelloni, costantemente oppressi da un eccesso di offerta contro la scarsità della domanda, che stimola il ricambio e impedisce la permanenza, Luca Mazzone, del Teatro Libero di Palermo, porta l'attenzione alle difficoltà della Sicilia, che non riesce a supportare progetti pilota di residenza, ma riversa i suoi fondi principalmente sul teatro leggero. Il problema principale dell'offerta teatrale al Sud è dato dal suo carattere scadente, che crea assuefazione tra gli spettatori. Oliviero Ponte di Pino parla della necessità di introdurre nuovi meccanismi di selezione e di riequilibrare la distribuzione degli investimenti. Per la selezione è possibile affidarsi a un tecnico, al pubblico, oppure al box office. Tra queste forme si trovano anche possibili strumenti di marketing, come il crowdfunding.

Michele Mele, che si occupa della programmazione della compagnia Stabilemobile di Antonio Latella e del gruppo Anagor, incentiva l'accompagnamento della distribuzione con un pensiero anche "curatoriale": centrale è l'attenzione al pubblico rispetto ai linguaggi e l'instaurazione di una relazione profonda con i programmatori. Rosa Scapin, direttrice di Operaestate Festival a Bassano del Grappa, pone l'accento sul rapporto tra festival e residenze, nello specifico del territorio veneto. La Regione non ha colto il possibile ruolo delle residenze e non ha aderito al progetto dell'art. 45, anche se varie organizzazioni si sono mosse autonomamente. A Bassano un contributo importante è stato dato dall'euro-progettazione, che ha permesso investimenti nella formazione, dall'aggiornamento delle competenze dello staff alle modalità di comunicazione, dalla promozione degli spettacoli alla formazione di spettatori consapevoli. La modalità di lavoro delle residenze prevede incontri con il pubblico coronati da una restituzione finale, con possibili rilevanti ricadute sia in termini di educazione e crescita del pubblico, che di interessanti risvolti sociali. Mario Ferrari infine, del Pandemonium Teatro, focalizza l'attenzione sul settore ragazzi, pionieristico in molti dei suoi progetti, tra cui la forma della residenza, eppure ancora non adeguatamente riconosciuto in termini di cachet, oltre che sottodimensionato rispetto al mercato.

Le riflessioni sulla situazione distributiva del teatro italiano, e sulle possibili degenerazioni per il prossimo triennio, partono dal Decreto in questione e dalla contrazione delle risorse

pubbliche. Negli ultimi anni, si osserva, in particolare dal 2015 in avanti, si è ritenuto che il fatto di iper produrre avesse un ritorno maggiore rispetto all'eventuale rilancio della distribuzione. L'interesse dei giovani per il teatro, per il fare teatro, cresce, nonostante la disoccupazione giovanile, la dispersione e l'assenza di politiche coordinate nella formazione, o di adeguati meccanismi di selezione. Questa tendenza ha portato, in realtà particolarmente prese d'assalto, come Milano, a fenomeni quali ospitalità spot, micro-festival diffusi, una presenza pervasiva ma dispersiva di produzioni delle organizzazioni stabili, tenute molto brevi per gli spettacoli ospiti, oltre che assenza di investimenti sulla durata. Una possibile soluzione sarebbe da cercarsi nel pubblico, inteso sia come risorsa economica, che come comunità di riferimento, oltre che come unico soggetto in grado di sancire la legittimità di una funzione in crisi. La carta vincente è puntare su un pubblico nuovo e un non pubblico, ma anche formare il pubblico esistente ad una coltivazione più attenta del contemporaneo. Solo progetti europei estremamente selettivi si occupano concretamente di favorire l'audience development e engagement. La diffusione di pratiche rigorose come quelle dei bandi ha incoraggiato il circolare di una percezione, che non sempre rispecchia la realtà, di uguaglianza di trattamento. Alcuni di questi bandi hanno favorito la diffusione di reti nazionali di soggetti, di circuiti e di teatri, che aggregano la pratica della selezione e tendono a premiare i migliori con sbocchi distributivi. Il bando è diventato la modalità selettiva prevalente, sostituendo in molti casi per questo ruolo la figura della direzione artistica. Le opportunità di sostegno economico alle giovani compagnie rimangono comunque poco consistenti, a meno di non cercare difficili rapporti di coproduzione con organizzazioni istituzionali, o collaborazioni alla produzione con i festival, è difficile reperire un plusvalore che copra i costi produttivi. La nuova forma delle residenze a sua volta offre ai giovani la possibilità di uscire dai meccanismi della filiera produzione/distribuzione teatrale tradizionale, senza però innescare la possibilità di un'alternativa professionale.

1.9 Nuovi orizzonti con il Codice dello Spettacolo

Il Disegno di Legge 2287 bis *Disposizioni in materia di spettacolo e deleghe al Governo per il riordino della materia* è stato approvato il 29 giugno 2017 con relatrice la Senatrice Di Giorgi (PD). Un Codice dello Spettacolo atteso da più di trent'anni, alla cui approvazione definitiva si voleva arrivare con la legislatura 2017, così come al Governo 2017 si sperava di affidare i decreti esecutivi, e se non tutti almeno il principale, atto a riordinare la disciplina del FUS.

L'art. 1 del Ddl sancisce la competenza dello Stato in merito ad alcuni "principi", riconducibili alla Costituzione (artt. 3 e 9 nello specifico):

*«La Repubblica promuove e sostiene lo spettacolo, nella pluralità delle sue diverse espressioni, quale fattore indispensabile per lo sviluppo della cultura ed elemento di coesione e di identità nazionale, strumento di diffusione della conoscenza della cultura e dell'arte italiane in Europa e nel mondo, nonché quale componente dell'imprenditoria culturale e creativa e dell'offerta turistica nazionale. (art. 1.1/a)».*²¹

Il webzine Ateatro, dell'associazione culturale Ateatro, evidenzia come dello spettacolo vengono riconosciuti il "valore formativo" e l' "utilità sociale", e conseguentemente si postulano la promozione e il sostegno alle attività di spettacolo professionali. Alle consuete di teatro, lirica, musica, danza, circo e spettacolo viaggiante, si aggiungono quelle a carattere interdisciplinare e multidisciplinare, oltre che "le attività musicali popolari contemporanee" e il nuovo settore de "i carnevali storici e le rievocazioni storiche". Viene tributato adeguato riconoscimento anche all'attività amatoriale, alla canzone popolare d'autore, alla tradizione dei corpi di ballo, al teatro di figura, oltre che all'apporto degli artisti di strada e all'attività dei centri di sperimentazione e documentazione. Alla funzione dei circuiti regionali si dedica un comma specifico, e a questi si collega anche l'attività delle residenze, riconoscendone la funzione centrale nel garantire un'offerta capillare e di qualità, da collegare adeguatamente al sistema scolastico. Coproduzioni e produzioni di giovani artisti vanno sostenute anche guardando alla possibilità di muoversi verso l'estero.

Rispetto al settore delle Fondazioni lirico sinfoniche, la ripartizione di competenze tra Stato e Regioni non è ancora ben definita:

«La «tutela dei beni culturali» è affidata alla competenza esclusiva dello Stato (art. 117, secondo comma, lettera s), della Costituzione), mentre la «valorizzazione dei beni culturali» e la «promozione e organizzazione di attività culturali» è attribuita alla competenza concorrente tra Stato e Regioni (art. 117, terzo comma, della Costituzione) (...) La Corte costituzionale, inoltre, con riferimento ad ambiti diversi (...) ha ribadito un orientamento, delineato già precedentemente alla riforma costituzionale del 2001, secondo il quale lo sviluppo della cultura corrisponde a finalità di interesse generale «il cui perseguimento fa capo alla Repubblica in tutte le sue articolazioni (art. 9 della Costituzione), anche al di là del riparto di competenze fra Stato e Regioni» (...). La Corte costituzionale ha anche riconosciuto, con riferimento agli interventi normativi in tale ambito, che «la dimensione unitaria dell'interesse pubblico perseguito, nonché il

²¹<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

*riconoscimento della “missione” di tutela dei valori costituzionalmente protetti dello sviluppo della cultura e della salvaguardia del patrimonio storico e artistico italiano, confermano, sul versante operativo, che le attività svolte dalle Fondazioni lirico-sinfoniche sono riferibili allo Stato ed impongono, dunque, che sia il legislatore statale, legittimato dalla lettera g) del secondo comma dell’articolo 117 della Costituzione, a ridisegnarne il quadro ordinamentale e l’impianto organizzativo».*²²

Mentre per quanto riguarda le discipline di teatro, prosa, musica, danza spettacoli viaggianti e circensi, si parla di

*«promozione e organizzazione di attività culturali, in ordine alla quale la Corte costituzionale richiede che siano apprestati «opportuni strumenti di collaborazione con le autonomie territoriali (sentenza n. 255 del 2004), in ossequio al principio di leale collaborazione».*²³

La Commissione per le Questioni Regionali si prodiga per il rispetto di due condizioni:

«– che sia previsto che la delega legislativa in materia di codice dello spettacolo sia esercitata previa intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni;

*– che sia introdotta una disposizione che precisi che le disposizioni del disegno di legge siano applicabili nelle Regioni a statuto speciale e nelle province autonome di Trento e di Bolzano compatibilmente con i rispettivi statuti e le relative norme di attuazione».*²⁴

Queste condizioni, si evidenzia nel webzine, dichiarano l’intenzione del Ddl di tutelarsi sul piano formale, sottraendosi però all’onere di indicare gli ambiti e le modalità dell’intervento regionale. Il limite è effettivo, considerato che una delle contraddizioni più significative del settore dello spettacolo in Italia si registra nella disparità consistente di intervento dei diversi sistemi territoriali.

Un’attenzione aggiuntiva è stata rivolta all’

²²<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

²³<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

²⁴<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

«attivazione di piani straordinari di durata pluriennale per la ristrutturazione e l'aggiornamento tecnologico di spazi stabilmente destinati allo spettacolo con particolare riferimento a quelli ubicati nei comuni con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti»²⁵.

Così come tra le Deleghe al Governo, suscettibili di coinvolgere diversi ministeri, si riconduce anche la semplificazione di autorizzazioni ed adempimenti burocratici per svolgere attività di pubblico spettacolo, tra cui le norme problematiche relative alla pubblica sicurezza.

In merito al tema delle risorse a copertura degli interventi, il Decreto parla in questo modo:

«La proposta di legge stabilisce che per ciascuno degli anni 2018 e 2019 la dotazione del Fondo unico per lo spettacolo sia incrementata di 9.500.000 euro e, a decorrere dall'anno 2020, sia incrementata di 22.500.000 euro. Inoltre, vista la situazione delle zone e delle popolazioni interessate dagli eventi sismici verificatisi a far data dal 24 agosto 2016, conferma per il 2018 le misure già previste solo per il 2017 dal decreto-legge n. 244 del 2016 (Proroga e definizione di termini) a favore di attività culturali nei territori delle Regioni Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria interessate dagli eventi sismici suddetti. (dalla scheda citata)»²⁶.

Si prosegue rilevando che una trattazione importante è anche quella dedicata ai benefici fiscali. L'art. 5 vede l'estensione dell'Art Bonus, il credito di imposta che favorisce le erogazioni liberali per la cultura, a tutti i settori dello spettacolo, non più solamente alle Fondazioni lirico sinfoniche. A queste si aggiungono ICO, teatri nazionali, TRIC, festival, imprese, centri e circuiti. Purtroppo la buona pratica del sostegno privato alle imprese di cultura non si è ancora diffusa in Italia, contrariamente a quanto avviene all'estero, ma è una sfida che deve essere portata avanti con convinzione.

1.10 Dopo il riparto del FUS

Il riparto delle aliquote del FUS per l'anno 2018 è stato approvato dalla Consulta per lo spettacolo il 16 febbraio 2018. Sostanzialmente si è in linea con la previsione della Legge di stabilità 2017, si registra poi la possibilità di interventi “una tantum” di 8 milioni di euro e si aggiungono dei tagli alle “residenze”, agli “under 35”, ai “progetti multidisciplinari”, ai

²⁵<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

²⁶<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-toccherà-al-governo-fare-i-decreti/>

“progetti speciali” e alle “azioni di sistema”, per i quali sarà necessario reperire risorse alternative.

Ad oggi, nonostante l'aumento previsto del FUS di 9,5 milioni di euro, non si sono riscontrati passi avanti su questo fronte, mentre 2 milioni di euro e 6 milioni di euro sono stati riservati rispettivamente ai carnevali e a specifici soggetti. Molti pareri negativi fermentano intorno a questa decisione: la speranza si riponeva in una tendenza opposta, mirante cioè a favorire la forma della residenza su altri capitoli di bilancio, soprattutto in un momento storico in cui le Regioni sono pronte ad emanare un bando che, come previsto dall'art. 43, risponde ad un finanziamento congiunto Stato-Regioni.

1.11 Le buone pratiche del teatro 2018

Il 24 marzo 2018 si è tenuta la tavola rotonda organizzata presso la Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, a Milano, *BP2018 Le Buone Pratiche del Teatro, Obiettivo lavoro. Nuove professionalità, occupazione, welfare, formazione*, a cura di Mimma Gallina e Oliviero Ponte di Pino, seguita poi il 25 marzo dall'assemblea dell'associazione culturale Ateatro. Le linee guida che hanno mosso la riflessione sono state diverse, dall'obiettivo lavoro concretizzabile tra la primavera e l'estate 2018, da curare con uno sguardo sempre rivolto alla realtà internazionale, a partire dalla Francia e dall'intermittenza, e con un'attenzione mai fiacca verso il welfare e le esigenze del settore, con un possibile contributo dell'INPS a forme innovative di sostegno ai lavoratori del settore.

Si è rilevato che i Decreti attuativi del Decreto ministeriale dovrebbero essere emanati entro il novembre 2018, ma la normativa non è una garanzia: i Decreti attuativi della legge che istituiva il FUS non sono mai stati varati. Per il 2019 sono state poi previste ulteriori occasioni di incontro e dibattito che si concentrino sulla presenza del teatro nello spazio della contemporaneità da un lato, e sull'integrazione dall'altro, a partire da dati e incontri tematici del Progetto Migrati del MiBACT.

La riflessione si è poi concentrata sul contemporaneo, che si muove in direzione della partecipazione e delle azioni performative. Le sperimentazioni dell'oggi maturano nei nuovi territori interdisciplinari. Sono le arti visive, con l'arte pubblica e/o partecipativa, il teatro a matrice performativa e il teatro sociale e di comunità, le direttrici più aggiornate, unitamente a progetti di rigenerazione urbana più legati al mondo dell'architettura e della riqualificazione del paesaggio.

Molteplici concetti chiave fondativi dell'idea stessa di teatro subiscono oggi una metamorfosi significativa. La "creazione", in una prospettiva partecipata, trova un fine ultimo non più meramente estetico, ma anche e soprattutto risocializzante. Si delineano figure diverse, che vanno dal performer all'operatore di teatro sociale, dall'artista dell' "arte di interesse pubblico" all'architetto che modella il paesaggio urbano. Professionalità che partono dagli spazi e professionalità che muovono dalle persone: è possibile un intreccio proficuo?

Si rileva che l'opera come prodotto migra in direzione di un'azione in progress, la cui ragion d'essere si trova nel suo stesso farsi. È nella performance che confluiscono gli esiti di tutti i nuovi processi interdisciplinari (realizzazione di arredi urbani, di flash mob e di installazioni, oltre che di azioni collettive). Agli spettatori viene richiesto un contributo di co-creazione, che si eleva rispetto al concetto tradizionale di partecipazione a teatro. L'obiettivo è quello di una sempre maggiore equità degli apporti tra l'artista e il suo pubblico, con la prospettiva di un confronto tête-à-tête. Leadbeater-Miller parlava di pro-am, professionisti amatori, Marrone di "dilettanti di professione"²⁷: motori di creazioni non professionali, ma per questo tanto più legati alle finalità di cambiamento da innescarsi tramite il processo artistico.

Anche il mercato del lavoro si modella su queste nuove forme di performatività partecipata, che attraggono sempre più l'interesse e conseguentemente anche gli investimenti pubblici. I nuovi progetti di arte partecipativa attraggono nuovi stakeholders e richiedono ai vecchi di modificare le loro forme di interazione. Enti pubblici e privati, a partire dalle fondazioni, iniziano a muoversi diversamente per investire su queste nuove forme d'arte. Anche la formazione deve procedere di pari passo con gli aggiornamenti del settore, e puntare all'educazione di un artista che si muova trasversalmente e simultaneamente sui diversi profili. Evolve la figura del mediatore, un progettista che si inserisce tra l'artista e la comunità di riferimento, cercando di tradurre i linguaggi e facilitare la comprensione. Deve essere un consumatore-attore, che trae linfa e ispirazione dall'arte, ma che si muove anche disinibito e integrato nella sua comunità di riferimento.

È alla luce di queste nuove riflessioni, emerse in sede di dibattito, che si deve aggiornare il teatro di oggi, su questi binari deve incanalare il motore creativo per il domani. Con lui tutte le strutture produttive e distributive a suo supporto.

²⁷ <http://www.ateatro.it/webzine/2018/03/02/bp2018-verso-le-buone-pratiche-del-lavoro-teatro-performance-e-arti-partecipative-un-nuovo-crocevia-disciplinare-e-professionale/>

1.12 Utilità dei siti dei circuiti teatrali

L'impostazione del sito di riferimento di tali circuiti è generalmente strutturata su sezioni ricorrenti. Un CHI SIAMO introduce alla struttura, alla storia, all'organigramma, allo statuto e ai documenti relativi all'amministrazione trasparente, quali bilanci e stati patrimoniali, spesso è possibile accedere anche ai curricula e agli stipendi dei dipendenti pubblici. Si passa poi alla presentazione delle varie rassegne della stagione, con collegamenti ipertestuali che rimandano ai siti dei teatri e delle compagnie citate. Ci sono i progetti speciali e quelli dedicati alla formazione del pubblico, le lezioni teatro per le scuole o altre iniziative indirizzate in modo definito.

L'utilità di questi siti di riferimento a livello regionale è evidente sia per gli erogatori che per i fruitori di spettacoli teatrali. Le compagnie tramite il sito possono avere chiare indicazioni sui programmatori degli spettacoli teatrali, con contatti diretti, utili per l'invio di materiali promozionali. Le indicazioni puntuali relative alle sale legate ad un unico ente permettono poi di evitare l'invio multiplo di materiale a teatri che non decidono autonomamente la propria programmazione.

Anche gli spettatori beneficiano della notevole quantità di informazioni disperate concentrata all'interno dello stesso sito. Il riferimento unico (o quasi) per tutta una regione organizza generalmente gli spettacoli per area di riferimento, così che possa facilmente trovare quello che cerca sia uno spettatore che punta uno spettacolo preciso, sia uno che semplicemente desidera andare a teatro nelle sue zone in un giorno determinato. Anche le newsletter sono spesso territorialmente orientate, e gli operatori curano meticolosamente il loro rapporto con la zona, attenti anche alle tendenze e ai gusti della popolazione di una data città.

A questo proposito Arteven ha recentemente introdotto la possibilità di iscriversi a una newsletter focalizzata su un'area di riferimento. Mentre in precedenza a tutti gli iscritti veniva inviato il programma completo, per settimana, sulla regione Veneto, oggi, specificando la zona di interesse al momento dell'iscrizione, si può orientare il flusso di informazioni.

CAPITOLO II

Arteven: analisi del circuito teatrale multidisciplinare

Il 17 maggio 2016 al Teatro Olimpico di Vicenza²⁸ si è inaugurato quel ciclo di incontri territoriali, previsti uno al nord, uno al centro e uno al sud, che avrebbero dovuto far seguito al Decreto 2014 e proporre un approfondimento delle questioni aperte. L'organizzazione è stata gestita dall'associazione culturale Ateatro e dall'Accademia Olimpica-Laboratorio Olimpico, con il patrocinio del Comune di Vicenza. Un contributo alla giornata è arrivato dal Teatro Stabile del Veneto-Teatro Nazionale, da Arteven, dal Teatro del Lemming, da La Piccionaia-Centro di Produzione Teatrale e dall'Unione AGIS Triveneto.

Mimma Gallina, nel suo *Oltre il Decreto*, mette in luce il fatto che il territorio veneto è stato scelto come fulcro degli incontri al Nord per svariate ragioni, tra cui la presenza di un riconosciuto teatro nazionale, di stabili di innovazione non tutti confermati, di un circuito multidisciplinare, oltre che, viceversa, l'assenza di una legge di settore adeguata. Il Veneto è anche potenziale punto di partenza per allargare i ragionamenti sul Triveneto, area omogenea che si candida ad ospitare iniziative comuni.

Tra gli obiettivi dichiarati c'era il proposito di svecchiare i modelli organizzativi e strutturare l'attività in modo diverso, facendo leva su un nuovo appoggio della Regione Veneto. La prospettiva di una prossima legge regionale che regolamentasse il settore incoraggiava a sperare in un maggiore supporto alle start up, da aggiungersi al consolidamento delle imprese già da tempo presenti nel settore teatrale. Sul Triveneto ci si proponeva di avviare collaborazioni interistituzionali e intersettoriali.

L'occasione era propizia all'AGIS per sottolineare la necessità che le attività culturali fossero modellate sull'utenza di riferimento, e tenessero conto della sua continua evoluzione. Centrale rimaneva il tema della programmazione, con la triennialità che dalle norme statali avrebbe dovuto estendersi anche a quelle regionali. Rimaneva determinante il

²⁸Gallina M. e Ponte di Pino Oliviero (2016) *Oltre il decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

ruolo degli osservatori dello spettacolo, i soli in grado di fornire dati precisi sulle situazioni regionali, per permettere allo Stato un intervento più mirato a livello locale.

In quella sede Arteven aveva sottolineato l'apparente contraddittorietà di un decreto che poneva di fronte e in conflitto una struttura produttiva quale quella dei teatri nazionali e una distributiva quale quella dei circuiti, centrati invece appunto sulla distribuzione e sulla multidisciplinarietà. Già nel 2015, a scampo di equivoci sulle rispettive funzioni, Arteven e lo Stabile del Veneto si erano impegnati a trovare una direzione comune e non antagonista, alla luce del nuovo decreto. L'ipotesi della multidisciplinarietà (intesa come presenza di proposte di danza, musica e teatro ma non trasversali a due o più generi) ha rivelato la non esistenza di un pubblico multidisciplinare, disponibile all'acquisto di abbonamenti a spettacoli di generi diversi. La possibilità di un intreccio delle diverse proposte potrebbe tuttavia incoraggiare la nascita di un pubblico nuovo. Altra mancanza del Decreto era quella di aver tentato di incoraggiare il sostegno agli under 35, ma senza forzare in alcun modo i circuiti in questo senso.

Il decreto puntava anche a riproporre il territorio al centro dell'azione. La controparte del Teatro Stabile del Veneto era rappresentata dal Teatro Stabile Privato di Verona, e si voleva mettere sul tavolo la possibilità di una collaborazione tra pubblico e privato. La vaghezza delle direttive si sperava potesse essere compensata da provvedimenti ad hoc della Regione, che puntassero anche in modo più decisivo alla valorizzazione del territorio.

Tra le criticità rimaneva l'insistenza sulle strutture più grandi, a discapito delle piccole compagnie, motore vivo del settore. Maggiore sostegno si sarebbe auspicato anche per gli operatori nel campo della ricerca, che con più fatica diffonde le sue creazioni. La gestione dei teatri rimane troppo bloccata a causa dell'eccessiva burocratizzazione. Notevole mancanza della Regione era quella di non aver aderito al protocollo delle residenze, peraltro attive da tempo sul territorio, a cui si aggiungevano le difficoltà sempre più consistenti nella gestione degli spazi teatrali da parte di compagnie e associazioni.

«Arteven decide di non aderire al progetto delle residenze perché la Regione aveva inizialmente non aderito. In realtà abbiamo sempre seguito l'evoluzione delle residenze ma con molta probabilità intendiamo qualcosa di diverso. Per chi le vorrà gestire seguendo le indicazioni MIBACT si ritroverà a dover scambiare i propri spettacoli con enti simili creando un circolo poco virtuoso e una specie di nano teatri stabili (tutti li odiano ma tutti vorrebbero esserlo). Per noi la residenza deve divenire un progetto di gestione di teatri periferici, svolgendo un ruolo sociale e culturale sul territorio. Producendo idee che non necessariamente devono andare

in tournée (modello europeo). Sostenendo le discipline culturali nel proprio territorio anche se prodotte da altri»²⁹.

Più e più stringente era sentita la necessità di creare occasioni di incontro diretto tra operatori e pubblico, e possibilità di formazione che passassero dall'interazione e dallo scambio concreti tra artisti e pubblico, senza per questo portare allo scadimento del prodotto teatrale. Lo spettatore doveva indirizzare le produzioni con i suoi particolari gusti, ma allo stesso tempo avrebbe dovuto accogliere le provocazioni che lo invitavano a riflettere sulle tematiche contemporanee. Avanzata, ma ancora non eccessivamente supportata, l'ipotesi che la dimensione della multidisciplinarietà si dovesse collegare alla multimedialità, per un apprendimento a tutto tondo. Ancora poco percorsa la via dell'apertura alle regioni limitrofe e al settore privato. Il nuovo contenitore del festival incoraggiava la sperimentazione, l'audience development, la circuitazione degli artisti. Il format avrebbe richiesto però più flessibilità in termini temporali, spaziali, economici.

Andare oltre il Decreto per i protagonisti del settore significava pretendere dei provvedimenti regionali attuativi di quelli nazionali più aderenti alle necessità del territorio. Alla luce di queste questioni sollevate nel 2016, e nel nuovo quadro culturale e territoriale, si definisce l'operato del circuito teatrale multidisciplinare Arteven negli ultimi anni.

Sempre nella sede vicentina si è discusso della prospettiva di un sistema teatrale unico nel Triveneto, che legasse le sorti di Friuli-Venezia-Giulia, Trentino-Alto-Adige e Veneto. Un'analisi dell'attività dei tre circuiti teatrali operanti nelle regioni rivelava la consistenza dei costi legati alle incombenze burocratiche (fiscali, relative alle rendicontazioni, alla sicurezza, alla trasparenza), solo da pochi anni incluse nei bilanci di produzione. A questi si aggiungevano i costi gestionali, che andavano a sottrarre risorse alla vera e propria produzione artistica e incidevano soprattutto sulle realtà più giovani e nuove. La questione risultava particolarmente gravosa soprattutto per il Veneto, che, non essendo Regione Autonoma, investiva minori risorse per il settore. Pierluca Donin, direttore artistico di Arteven, metteva in luce poi l'orientamento generale del governo, che era quello di ridurre il più possibile il numero dei soggetti finanziati: si prevedeva che la tendenza portasse all'aumento di enti più grandi e strutturati e alla diminuzione delle piccole realtà artistiche. In quella sede il direttore suggeriva come possibile soluzione la creazione di una sorta di

²⁹Dall'intervista con il direttore artistico di Arteven Pierluca Donin

zona franca che incoraggiasse la partenza di un'attività, sgravandola delle suddette pesanti incombenze, almeno in una prima fase³⁰.

Mimma Gallina segnalava nello spazio del Triveneto un aumento delle produzioni, anche se inferiore alla media nazionale, accompagnato da una crescita delle recite in sede e delle ospitalità. L'ultima legge sulla cultura della Regione Veneto, la 52/84³¹, risaliva a trent'anni prima, e al tempo era allo studio una legge che riguardasse i vari settori, un testo di principi più che un regolamento, che strutturasse una programmazione triennale con piani di settore annuali. Per incoraggiare la compatibilità della nuova legge in programma con i provvedimenti delle altre Regioni, è stato creato un tavolo di lavoro interregionale. Una consistente svolta in senso aziendale è arrivata in Veneto con le politiche regionali sui fondi POR FESR³², che offrono un concreto sostegno alle nuove imprese da un lato, al consolidamento delle esistenti dall'altro: cambiano i linguaggi e i riferimenti di una realtà per sua natura tradizionalmente lontana dal campo economico. Il concetto di impresa porta con sé necessariamente anche quelli di fattore di rischio, capitalizzazione, investimento privato, che derivano dall'impossibilità della stessa di fondarsi solo ed esclusivamente sui capitali pubblici. I punti cardine della legislazione del Friuli-Venezia-Giulia erano triennialità, coerenza rispetto al Ministero, concetto di azienda, rapporto con il territorio, democratizzazione e trasparenza. Al tempo il Triveneto contava tre circuiti, tre TRIC (teatri di rilevante interesse culturale), due centri di produzione e un teatro nazionale e la prospettiva auspicata era quella della condivisione di alcuni servizi. Il paradigma della rete in quella sede veniva dichiarato come un primo passo verso la soluzione di problemi non risolvibili con l'aumento della dimensione delle aziende tramite fusioni ed acquisizioni.

Era ancora ai suoi primi passi allora la collaborazione interregionale tra il Rossetti-Teatro Stabile del Friuli-Venezia-Giulia e il Teatro Nazionale del Veneto, in direzione di una struttura reticolare. I costi dell'internazionalizzazione, sia a livello di ospitalità che di tournée all'estero, rimanevano eccessivi, e si privilegiava la costruzione di nuove relazioni, unitamente alla partecipazione a progetti di cooperazione internazionale rientranti nel

³⁰Gallina M. e Ponte di Pino Oliviero (2016) *Oltre il decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

³¹<http://www.consiglioveneto.it/cryportal/leggi/1984/84lr0052.html>

³²«**POR FESR 2014-2020** Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, detto sinteticamente **FESR**, è uno dei Fondi strutturali e di investimento europei il cui obiettivo è quello di finanziare progetti di sviluppo all'interno dell'Unione europea.

Il Programma Operativo Regionale (**POR**), è lo strumento attraverso cui la Regione del Veneto, grazie ai circa 600 milioni di euro messi a disposizione dall'Unione Europea, dallo Stato e dalla Regione stessa, svilupperà dal 2014 al 2020 un piano di crescita in ricerca, innovazione e ambiente».

<http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020>

quadro di Europa Creativa³³. Si puntava anche sul fronte turistico, organizzando stagioni estive con spettacoli sovra-titolati o in lingua inglese. Mentre in precedenza le buone pratiche avevano sempre interrogato gli artisti, si andava ora verso una sempre maggiore importanza attribuita agli organizzatori: la norma del Decreto che limitava le prestazioni artistiche dei direttori era in linea con questa tendenza. Tra gli obiettivi che si ponevano le buone pratiche figurava anche quello di incentivare una maggiore consapevolezza negli artisti di questioni legate all'economia e alla politica dello spettacolo dal vivo. Il ruolo delle reti, si sottolineava in quell'occasione, non doveva essere solo di sfruttamento delle economie di scala, quanto anche di definizione di un comune fine di sviluppo e benessere del territorio. Rimaneva ancora confusione sui circuiti, che non si era chiarito a chi rispondessero e nell'interesse di chi operassero. Il focus delle reti non dovrebbe essere sul risparmio, bensì sul confronto, l'obiettivo quello di migliorare l'offerta da un punto di vista qualitativo, generare una prospettiva effettiva per il mercato.

Da chiarire la posizione e i rapporti tra le due realtà di CreSCo³⁴ da un lato e dell'AGIS dall'altro, apparentemente contrapposte. La prima insisteva nello specifico sul concetto di impresa culturale, proponendosi come coordinamento di realtà teatrali alternativo alla "vecchia" AGIS, ma la possibilità di un dialogo sussisteva ed era affidata all'ANCRIT (Associazione Nazionale delle Compagnie e Residenze di Innovazione Teatrale). Il concetto di impresa culturale era messo in campo essenzialmente per il riconoscimento da parte del Ministero di queste realtà come soggetti creatori di lavoro. La struttura reticolare incoraggiava anche le collaborazioni tra festival, con la definizione di rapporti che avrebbero dovuto assumere forma istituzionale, che incoraggiassero teatri e festival a lavorare insieme anche a prescindere da un progetto artistico.

2.1 L'organizzazione culturale Arteven: un network

Arteven si costituisce come associazione senza scopo di lucro denominata "ARTEVEN - ASSOCIAZIONE REGIONALE PER LA PROMOZIONE E LA DIFFUSIONE DEL TEATRO E DELLA CULTURA NELLE COMUNITÀ VENETE", istituzione dotata di personalità giuridica, come riporta il primo articolo del suo statuto³⁵. Proseguendo nell'analisi del documento si evince che l'associazione ha sede a Venezia, con possibilità di costituire sedi secondarie nella regione Veneto.

³³ <http://cultura.cedestk.beniculturali.it/europa-creativa.aspx>

³⁴ Coordinamento delle realtà della scena contemporanea <http://www.progettocresco.it/>

³⁵ <http://www.arteven.it/index.php/arteven/2012-12-04-10-12-14>

La natura dell'organizzazione, che risulta da queste premesse, è quella di network, di rete che si ramifica su un territorio ad estensione regionale e che quindi può essere analizzata facendo riferimento all'impostazione della Network Level Strategy³⁶.

Partendo da premesse di carattere generico, è bene specificare che la necessità di costruire reti viene a costituirsi soprattutto per far fronte al problema di accesso e controllo di maggiori risorse, competenze e tipologie di attività.

L'ambiente esterno ad un'organizzazione, in questo caso il territorio veneto, è ricco di elementi ed attori, possibili fonti di minaccia ma anche di potenzialità, che si attivano per rispondere ad un determinato fine. Privilegiare la crescita esterna di un nucleo iniziale significa lavorare per acquistare risorse e capacità tramite l'outsourcing, oppure scegliere forme di coproduzione, caso quest'ultimo che non coinvolge la realtà del circuito teatrale regionale, perché la categoria si è dichiarata non interessata a tale attività, in quanto si dedica alla sola dimensione distributiva: lo scopo dei circuiti è appunto far circuitare spettacoli, connettersi ai singoli enti che si occupano della distribuzione e gestire più produttivamente i processi, sfruttando le economie di scala. A questa modalità d'azione si aggiungono i protocolli d'intesa ultimamente siglati con importanti strutture produttive del territorio, quali il Teatro Stabile del Veneto e la Fondazione Orchestra di Padova e del Veneto.

È importante nella creazione di questi legami con diversi soggetti locali, la definizione degli obiettivi strategici, da cui deve discendere una chiara delineazione delle attività e dei compiti che ciascuno deve svolgere, per arrivare a garantire il raggiungimento degli scopi prefissati.

Ogni rete di relazioni che si crea deve essere fondata su quattro pilastri interrelati: gli attori relazionali con cui si interfaccia, gli obiettivi relazionali che persegue, i fattori relazionali, ovvero il genere di influenze che definisce la natura della relazione, oltreché le strutture relazionali che dai precedenti discendono e che si modellano per permettere il corretto funzionamento del network.

2.2 Finalità e scopi

A questo proposito lo statuto dell'organizzazione ben definisce quelle che sono le finalità della stessa, fin dal momento della sua costituzione.

³⁶De Wit B., Meyer R. (2010), *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, Boston, Massachusetts, Stati Uniti, 4th edition,

Queste riguardano *«la programmazione dei teatri regionali, attraverso il coordinamento della distribuzione dei prodotti culturali ed artistici nel territorio regionale del Veneto»*. Il circuito regionale deve organizzare sistemi integrati di distribuzione ad iniziativa pubblica o misto pubblico privata, per garantire la migliore diffusione della cultura e dello spettacolo dal vivo sul territorio, con la possibilità di curare anche autonomamente l'erogazione degli spettacoli, avendo in gestione sale e teatri agibili. Si occupa inoltre di garantire equa circuitazione delle compagnie professionali e amatoriali sul territorio veneto, e di incoraggiare la diffusione di spettacoli di teatro contemporaneo italiano ed europeo, rivolti anche al pubblico dell'infanzia e della gioventù, oltre che aventi ad oggetto la danza e la musica. Nello svolgimento delle sue funzioni l'associazione collabora con le autonomie locali, ma si riserva anche la possibilità di interagire direttamente con proprietari e gestori delle sale teatrali e con altre strutture di distribuzione ed ospitalità sul territorio. Agli enti locali deve essere indirizzata oltretutto un'assistenza nella programmazione e nella progettazione di iniziative culturali, con supporti economici e organizzativi, e anche attraverso la gestione comune degli spazi. A queste attività si deve accompagnare la creazione di un osservatorio permanente dello spettacolo dal vivo in regione, che si nutra di indagini e ricerche sul pubblico. Lo sfruttamento di risorse proprie e statali deve poi essere indirizzato anche alla formazione, attraverso attività laboratoriali, di aggiornamento, di formazione professionale rivolte a diverse categorie di utenti, alla promozione di progetti di ricerca e di perfezionamento nell'ambito della danza, all'organizzazione di spettacoli multidisciplinari di particolare valenza culturale. A questo si aggiungono le macro attività di programmazione di stagioni ordinarie o multidisciplinari, di promozione e organizzazione di festival, oltre che di contributo alla circuitazione del Veneto in generale.

Tra gli obiettivi relazionali quindi figura certamente lo sfruttamento di risorse, in quanto la correlazione tra i diversi teatri e l'organizzazione della programmazione da parte di un unico ente ottimizza gli sprechi e permette di accentrare e meglio coordinare la gestione delle risorse. In questo caso c'è sì uno scambio di conoscenze e competenze con il passaggio di attività dalle amministrazioni comunali all'ente unico, ma successivamente questo si declina più in direzione di un assorbimento vero e proprio, di una presa in carico del lavoro delle prime da parte del secondo. Arteven supporta infatti le amministrazioni e i teatri nella gestione della programmazione teatrale, dal primo momento di definizione dei programmi all'ultimo di effettiva erogazione del servizio. Le relazioni che si vengono a costruire con la rete mirano anche all'integrazione di attività (quali la promozione), che talvolta non vengono più svolte separatamente nei singoli spazi teatrali, ma sono affidate a

livello regionale a figure specializzate. Questo implica un accentramento delle diverse fasi dei processi con conseguente migliore coordinamento nella gestione degli stessi. Il prodotto offerto è erogato infine dal medesimo ente con precise modalità, ciò assicura anche la buona riuscita della performance, garantita da anni di convalidata esperienza. La regione può così beneficiare di un unico referente per la programmazione degli spettacoli, da far circuitare in tutto il territorio, di un riferimento ben individuabile per la sicurezza e per l'aspetto tecnico dell'organizzazione di rappresentazioni, così come per la parte relativa alla stipula dei contratti. Un interlocutore specifico è poi individuato anche per la comunicazione e la gestione della promozione delle stagioni teatrali o dei singoli eventi sui diversi canali web e cartacei. Il modello di integrazione di attività a cui il circuito fa specifico riferimento è quello di lumping, che descrive singole aziende che mettono in comune le loro funzioni per avere un guadagno in termini di economie di scala. Si accorpano le operazioni, i sistemi logistici, i contatti, il materiale di promozione, allo scopo di limitare il più possibile gli sprechi.

L'aggregazione di diversi spazi d'offerta teatrale in un unico ente che li gestisce permette anche di conquistare un notevole potere di negoziazione e una voce più autorevole di fronte ad altri attori o a soggetti istituzionali. La reputazione costruita nel tempo è sicuramente un fattore che accresce l'influenza e l'affidabilità di Arteven nello specifico campo.

2.3 Attori relazionali

Gli attori che possono entrare a far parte della rete sono la Regione, le Città Metropolitane, le Amministrazioni provinciali e comunali e altri Enti locali con sede in Veneto. A questi si aggiungono istituzioni ed organismi teatrali e culturali privati fino ad un massimo del 3% del numero complessivo di associati.

2.3.1 Associati

Tra gli associati attualmente legati al circuito teatrale, si annoverano:

- per la provincia di Belluno le amministrazioni comunali di Belluno e Pieve di Cadore;
- per la provincia di Padova le amministrazioni comunali di Abano Terme, Camposampietro, Campodarsego, Cittadella, Legnaro, Mestrino, Montegrotto, Padova, Piove di Sacco, San Giorgio delle Pertiche, Trebaseleghe;

- per la provincia di Rovigo le amministrazioni comunali di Adria, Badia Polesine, Castelmassa, Lendinara, Porto Viro, Rosolina, Rovigo, Stienta, Taglio di Po;
- per la provincia di Treviso le amministrazioni comunali di Asolo, Casier, Castelfranco Veneto, Conegliano, Mogliano Veneto, San Polo di Piave, Santa Lucia di Piave, Zero Branco e Teatro e Umanesimo Latino Spa di Treviso;
- per la provincia di Venezia le amministrazioni comunali di Camponogara, Cavallino Treponti, Cavarzere, Ceggia, Chioggia, Cinto Caomaggiore, Cona, Concordia Sagittaria, Dolo, Eraclea, Fiesso d'Artico, Fossalta di Portogruaro, Jesolo, Marcon, Martellago, Mira, Mirano, Musile di Piave, Noale, Portogruaro, San Donà di Piave, San Stino di Livenza, Santa Maria di Sala, Scorzé, Spinea, Stra, Torre di Mosto, Venezia e la città metropolitana di Venezia;
- per la provincia di Verona le amministrazioni comunali di Costermano, Legnago, Sanguinetto, San Giovanni Lupatoto, San Martino Buon Albergo, Sommacampagna, Verona e la Fondazione Aida Centro Teatro Ragazzi di Verona;
- per la provincia di Vicenza le amministrazioni comunali di Arzignano, Asiago, Camisano Vicentino, Lonigo, Malo, Monte di Malo, Montecchio Maggiore, Noventa Vicentina, Santorso, Schio, Thiene, Torrebelvicino, Vicenza e la Piccioniaia I Carrara di Vicenza.

I teatri e gli spazi coinvolti nelle attività di Arteven sono:

Teatro Comunale di Adria, Teatro Mattarello di Arzignano, Teatro Millepini di Asiago, Teatro Remondini di Bassano del Grappa, Teatro Comunale e Sala Giovanni XXIII a Belluno, Teatro Lux a Camisano Vicentino, Teatro Dario Fo a Camponogara, Teatro Accademico a Castelfranco Veneto, Teatro Cotogni a Castelmassa, Sala teatro del Comune a Cavallino Treponti, Teatro Tullio Serafin a Cavarzere, Teatro Don Bosco e Auditorium San Nicolò a Chioggia, Teatro Sociale a Cittadella, Cinema Teatro Italia e Chiesa Arcipretale di Sambruson a Dolo, Teatro Antonio Vivaldi di Jesolo, Teatro Farinelli e Teatro dei Filodrammatici di Este, Pala Piave di Fossalta di Piave, Teatro Salieri di Legnago, Teatro Comunale Ballarin di Lendinara, Palazzetto del Centro Giovanile di Malo, Centro Culturale De Andrè di Marcon, Teatro Villa dei Leoni di Mira, Teatro di Mirano, Teatro Sant'Antonio e Teatro San Pietro di Montecchio Maggiore, Montegrotto Terme di Pala Berta, Teatro Modernissimo di Noventa Vicentina, Teatro Comunale G. Verdi e

MPX Multisala Pio X di Padova, Auditorium Cos.Mo. di Pieve di Cadore, Teatro Filarmonico Comunale di Piove di Sacco, Teatro Comunale L. Russolo di Portogruaro, Palazzetto dello Sport e Auditorium Sant'Antonio di Rosolina, Teatro Sociale di Rovigo, Teatro Metropolitan Astra di San Donà di Piave, Teatro Giardino e Sala Polivalente di Cavino di San Giorgio delle Pertiche, Teatro Astra di San Giovanni Lupatoto, Teatro E. Peroni di San Martino Buon Albergo, Teatro Don Bosco di San Polo di Piave, Teatro Sala Polifunzionale di Santorso, Teatro Romano Pascutto di San Stino di Livenza, Teatro Civico e Teatro Astra di Schio, Teatro Elios-Aldò di Scorzè, Teatro Cinema Multisala Bersaglieri di Spinea, Teatro Comunale di Thiene, Auditorium Comunale di Trebaseleghe, Teatro Eden e Teatro Comunale Mario del Monaco di Treviso, Teatro Camploy, Teatro Filippini e Teatro Romano di Verona, Teatro Momo e Teatro Toniolo di Venezia, Teatro Comunale Città di Vicenza, Teatro Comisso di Zero Branco.

2.3.2 Le agenzie – i competitors

Mentre i circuiti mediano tra compagnie e teatri o Enti locali a livello pubblico, nel panorama italiano esistono anche agenzie private che assolvono questo ruolo, anche se poche sono quelle di rilevanza nazionale. Le agenzie possono quindi essere viste come competitors dei circuiti teatrali territoriali, in quanto svolgono le medesime funzioni su un territorio che deve essere necessariamente spartito. La selezione degli spettacoli da mettere in cartellone privilegia solitamente autori e attori noti, lasciando in secondo piano le potenzialità della ricerca e della sperimentazione. Molto utile è la loro funzione di raccoglitori di notizie sull'attività di produzione rivolta al mercato nazionale (riguardanti ad esempio la disponibilità a tournée sul territorio da parte di compagnie e spettacoli professionali). L'UTIM³⁷ (Uffici Teatrali Italiani) di Milano e Essevuteatro³⁸ di Firenze un tempo ne costituivano un valido esempio: mentre circuiti ed ETI predisponavano solitamente liste selettive, queste agenzie tendevano a proporsi ai teatri per la gestione di tutto il teatro di giro.

2.4 Sostentamento: patrimonio e finanziamenti

Compongono il patrimonio dell'associazione Arteven beni mobili e immobili di sua specifica proprietà ed eventuali fondi di riserva costituiti con gli avanzi di bilancio, vincolati alla realizzazione di attività direttamente connesse. Alle spese per il compimento dei doveri istituzionali e ad altre inerenti la gestione dell'associazione è possibile far fronte con le

³⁷<http://www.utimsrl.it/new/>

³⁸http://www.apriteilsipario.it/joom_sv/

rendite del patrimonio, i finanziamenti dello Stato e della Regione Veneto, le quote degli associati, contributi e finanziamenti provenienti dagli enti aderenti, sovvenzioni e contributi di enti pubblici.

L'esercizio sociale ha durata di un anno dal primo gennaio al trentun dicembre successivo. Eventuali avanzi di bilancio sono accantonati dal Consiglio di Amministrazione al fondo di riserva, non distribuibile agli affiliati. L'Associazione ha una durata illimitata.

2.5 Organi dell'associazione

Gli organi che costituiscono l'associazione sono: l'Assemblea degli Associati, il Presidente, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Revisori dei Conti. Eccezion fatta per l'Assemblea, tutte le cariche hanno durata quinquennale e sono rieleggibili. Con la carica di Presidente e Vicepresidente è incompatibile l'esercizio di attività imprenditoriali pubbliche o private nel campo teatrale e dello spettacolo.

All'Assemblea è riservata la deliberazione degli atti essenziali alla vita dell'associazione. È formata dai rappresentanti degli enti ed organismi facenti parte della stessa e si riunisce in sede ordinaria una volta all'anno per *«esaminare l'attività svolta dall'Associazione, approvare il bilancio consuntivo e per le altre decisioni di sua competenza»*. All'Assemblea spetta anche la definizione delle linee programmatiche dell'ente.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, nominato dall'Assemblea, ha la firma sociale e la rappresentanza dell'associazione di fronte a terzi e in giudizio. È suo compito inoltre convocare e presiedere il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione si occupa di attuare le linee generali individuate dall'Assemblea, di approvare il bilancio preventivo dell'esercizio sociale e di redigerne un bilancio consultivo. A lui spetta la convalida del programma artistico e finanziario della stagione teatrale e le deliberazioni su tutta l'attività gestionale sia ordinaria che straordinaria dell'associazione.

Al Collegio dei Revisori dei Conti è invece riservato il controllo della gestione dell'Ente.

2.6 Organigramma e struttura

Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea dei soci

Presidente: Leandro Comacchio

Vice Presidente: Massimo Zuin

Consiglieri: Pierangelo Molena, Silvano Guarda

Collegio dei Revisori dei Conti: Fabio Pavon (Presidente), Andrea Morino, Enrico Tosetto, Alberto Pissarro (Supplente)

Presidente Onorario: Anselmo Boldrin (1921 - 2017)

Struttura organizzativa

Direttore: Pierluca Donin

Vicedirettore: Patrizia Boscolo Chio

Personale: Lucina Baldan | Valentina Baldan | Stefania Baldassa | Benedetta Bruzzese | Lorena Fonti | Alessandra Gianni | Antonella Guzzo | Alessandra Pavan | Martina Perissinotto | Federico Spolaor | Anna Zamattio | Mattia Zorzetto

Consulenze e collaborazioni

Consulente Amministrativo: Renzo Gerardi

Consulente del Lavoro: Bonet Lepschy & Associati Studio consulenza

Consulente per la sicurezza nei teatri (L.81/2008): Filippo Vigato, SINERGIKA S.r.l.

2.7 Dal dossier istituzionale

La regione Veneto ha una conformazione e un patrimonio ben definiti, a cui occorre rispondere con un'offerta adeguata. Moltissimi sono i teatri storici e gli spazi per l'aggregazione e lo spettacolo dal vivo. Arteven cura la diffusione capillare delle occasioni di cultura che le competono, dal grande allestimento fino al piccolo spettacolo, che si muove sapientemente su un territorio costellato di realtà di varie dimensioni, privo di grandi metropoli.

La pubblicazione annuale di un dossier istituzionale attesta il considerevole impegno del circuito nel suo specifico ambito, e risponde alle richieste di trasparenza di bilancio. Nel 2017 si è chiuso il primo triennio di Arteven come circuito multidisciplinare. Il dossier evidenzia i grandi volumi di bilancio che un duro e assiduo lavoro possono portare, offrendo numerosissime occasioni d'incontro tra artisti e cittadini, grazie alle quali Arteven si pone al primo posto in Italia a livello performativo, stando a quanto riportato dal dossier.

I numeri del 2016, riportati nel dossier in questione, erano i seguenti:

968 spettacoli dal vivo
267 spettacoli per scuole e famiglie
420 spettacoli di prosa
24 attività laboratoriali
72 spettacoli musicali
93 spettacoli di danza
92 lezioni spettacolo nelle scuole superiori
281.573 presenze complessive

2.8 Storia ed evoluzione

Arteven in Veneto viene fondato nel 1979, arrivando ad estendere la sua attività su una effettiva dimensione regionale solo qualche anno dopo, a causa della competizione dell'ETI, delle agenzie private e successivamente del primo Teatro Stabile Veneto e degli esercenti associati all'AGIS. Questi ultimi contribuiscono alla definizione di forme di coordinamento fra i teatri privati, i GAT, con un ruolo di rilievo alternativo a quello pubblico soprattutto in Veneto e Puglia.

Se nel 1979 Arteven nasceva come circuito teatrale regionale, oggi vanta un'ulteriore e importante specifica, quella di circuito multidisciplinare. Al teatro si è aggiunta la danza nei primi anni del nuovo millennio³⁹, dal 2015 si è puntato anche sulla musica e dal 1 gennaio 2018 si sono aperte le porte ad un settore la cui presenza è sperimentale e molto innovativa nel contesto dei circuiti teatrali, il circo contemporaneo. Dal Cirque du Soleil, che per primo ha previsto la possibilità di uno spettacolo senza animali, il circo è diventato “teatralizzabile” e potenziale veicolatore di una creatività prima sconosciuta. Fisicità e acrobatica sono gli elementi di una versione di “arte varia” aggiornata al contemporaneo, che deve coinvolgere lo spettatore nella performance, nonostante le costrizioni di un palco teatrale rispetto a uno circense. Musica, recitazione, commedia dell'arte costruiscono un ensemble perfettamente godibile. Arteven come sistema si preme di predisporre una piattaforma per l'espressione, aprendosi a diversi tipi di vettori ed eventualmente anche a mezzi ibridi, l'importante è raccontare una storia di valore. La filiera del teatro, dall'autore

³⁹Dall'intervista al Direttore artistico di Arteven Pierluca Donin
<https://www.youtube.com/watch?v=eossW5QSRfk&feature=share>

al pubblico, per l'artigianalità di molte pratiche, non è ancora ammortizzabile attraverso le repliche. Una parte consistente delle risorse è sottratta alle aziende di distribuzione anche da impegni di carattere burocratico, alcuni consistenti come quello relativo alla sicurezza nei teatri, altri più moderni, ma anche più di facciata, come la lotta all'anticorruzione. Arteven in anni recenti si è anche attivamente impegnato nella riscoperta dei teatri di provincia, che tra teatri seri, teatri storici, teatri di tradizione e cinema teatri, continuano a comparire e a proporsi per entrare nel circuito, nonostante il minuzioso censimento effettuato dall'organizzazione veneta in passato. A questi spazi in estate si aggiungono corti di ville venete, piazze e rocche, luoghi quindi anche non consuetudinari che compartecipano alla scenografia dello spettacolo.

«Nel 1991 il Decreto Tognoli cerca di regolamentare il settore con gli statuti omologhi. Poi quella indicazione sfuma ma i Circuiti Teatrali di allora si adeguano e inizia un percorso di omogeneità (non ancora completato sul piano nazionale). Dal 1993 inizia il percorso per distribuire e organizzare anche la danza che verrà riconosciuta solo in seguito dal Ministero togliendola dalla Legge 800⁴⁰. Da lì inizia l'evoluzione del multidisciplinare che diventa qualcosa di più concreto solo nel 2015 con il nuovo DM.

Regionalmente eravamo già pronti ad accogliere altre discipline. La musica nel triennio 15/17 e il circo nel 18/20 per diventare a tutti gli effetti polidisciplinari. La multidisciplinarietà non ha ancora una dimensione propria. Lo diverrà solo quando il MIBACT non considererà più le percentuali per disciplina»⁴¹.

2.9 I GAT

Tra i competitors di Arteven, coloro i quali cioè lavorano sullo stesso mercato del circuito, si trova anche il GAT Triveneto. La Federgat è impegnata nel supporto alle compagnie territoriali per le loro esigenze pratiche. Dal 2007 si occupa della copertura assicurativa e dell'esenzione dalla richiesta del certificato di agibilità per le rappresentazioni. Fornisce consulenza e supporto per l'organizzazione e ultimamente ha sviluppato maggiore attenzione anche ai settori della formazione e della valorizzazione del teatro come veicolo di promozione sociale e di mediazione culturale.

La Federgat nasce in seno alla tradizione del teatro educativo e sociale. I Gruppi di attività teatrale a dimensione regionale (GAT) vedono i natali nei primi anni Settanta, sotto l'ala protettrice dell'Associazione cattolica esercenti cinema. Nel 1986 la Federgat inizia la sua

⁴⁰<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1967/09/16/067U0800/sg>

⁴¹Dall'intervista al direttore artistico di Arteven Pierluca Donin

azione di coordinamento dei GAT e dei gruppi teatrali amatoriali di ispirazione cattolica, attivi a livello regionale.

«I competitor si sono aggregati ad Arteven nel tempo. Gli ultimi teatri gestiti da GAT sono passati a TSV con la fusione tra Atlantide e TSV per il triennio 15/17 (abbiamo visto poi che questo progetto è fallito in questi giorni con il declassamento del TSV da Nazionale e tric)⁴². I veri competitor sono i soggetti che organizzano stagioni teatrali senza regole coperti da EELL (Enti locali) che pensando di risparmiare saltano tutte le regole ormai obbligatorie. Si tratta di piccole organizzazioni che solo dal momento in cui si metteranno sulla strada delle regole potremmo considerare competitori»⁴³.

2.10 I protocolli d'intesa

In linea con il successo oggi del principio di “rete” nell’ambito delle organizzazioni, e soprattutto delle organizzazioni di cultura, Arteven ha recentemente rinnovato l’impegno del protocollo di produzione, diffusione e promozione dello spettacolo dal vivo⁴⁴, con il Teatro Stabile del Veneto “Carlo Goldoni”, sottoscritto il 13 gennaio 2016 sotto l’egida e il coordinamento della Regione Veneto e dell’AGIS, nella sede della Giunta veneta, a palazzo Balbi a Venezia. Tra gli obiettivi comuni delineati si annoverano:

«la produzione di spettacoli per il territorio regionale in linea con le nuove tendenze della creatività contemporanea e della grande tradizione valorizzando i talenti del territorio; il coordinamento della programmazione delle stagioni dei teatri del territorio veneto; la diffusione, lo sviluppo del pubblico, la comunicazione e lo scambio di nuove pratiche»⁴⁵.

Per far fruttare al massimo le poche risorse oggi disponibili, la condivisione di esperienze, l’allineamento nella programmazione, la ricerca costante di maggior efficienza nella produzione e nella diffusione erano tematiche imprescindibili, come dichiarato dall’assessore regionale alla cultura, Cristiano Corazzari.

In quell’occasione il presidente del Teatro Stabile del Veneto “Carlo Goldoni”, Angelo Tabaro, ha ricordato il recente passaggio del Goldoni a teatro nazionale, motivato dalla storica tradizione teatrale del Veneto, che si aggiunge alla forte connotazione territoriale,

⁴²«La commissione consultiva per il teatro del Mibact ha comunicato il declassamento del Teatro Stabile del Veneto da “Teatro Nazionale” a “Teatro di rilevante interesse culturale” (Tric)»

<http://www.klpteatro.it/siamo-indignati-e-vogliamo-trasparenza-lo-stabile-veneto-reagisce-al-declassamento-del-mibact>

⁴³ Dall’intervista con il direttore artistico di Arteven Pierluca Donin

⁴⁴<http://www.arteven.it/index.php/component/content/article/2-arteven/1523-protocollo>

⁴⁵http://ptrc.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati?_spp_detailId=2980650

alla qualità di rilevante impresa di produzione, che dà lavoro ad oltre 150 tra attori, registi, scrittori, scenografi e tecnici e organizza stagioni teatrali frequentate da oltre 160 mila spettatori.

Sempre in quella sede Leandro Comacchio, presidente del circuito teatrale multidisciplinare Arteven, diceva a proposito della rete:

«Il circuito Arteven è la rete di teatri e spazi pubblici per lo spettacolo dal vivo più articolata d'Europa e rappresenta un modello gestionale e di efficienza unico nel suo genere e tra i primi posti in Italia. Quello tra noi e il Teatro Stabile è un connubio naturale tra un grande distributore e un grande produttore di spettacoli e di cultura»⁴⁶.

Il presidente dell'AGIS invece, Oss Noser, ha sottolineato come in Veneto le aziende del settore rappresentino una fonte occupazionale di rilievo, e possano e debbano a buon diritto rientrare nella programmazione dei finanziamenti europei.

Il 14 luglio dello stesso anno 2016 poi, un protocollo d'intesa è stato siglato anche tra la Fondazione Orchestra di Padova e del Veneto e Arteven, nella sede della Sala Bresciani Alvarez del Comune di Padova⁴⁷. L'obiettivo dichiarato era ancora una volta quello di un legame e supporto delle reciproche attività, al fine di conseguire migliori risultati operativi da un lato, e di prepararsi ai nuovi scenari conseguenti l'introduzione del Decreto Ministeriale 1 luglio 2014.

In quell'occasione le parole dell'assessore regionale Cristiano Corazzari furono le seguenti:

«Arteven, dopo l'accordo con il Teatro Stabile del Veneto siglato all'inizio dell'anno, ora sancisce il rapporto di collaborazione anche con un'altra istituzione culturale tra le più illustri della nostra regione, l'Orchestra di Padova e del Veneto. Stiamo così creando, con il coordinamento della Regione e dell'AGIS, una preziosa alleanza in materia di produzione, diffusione e promozione dello spettacolo dal vivo che permetterà di utilizzare al meglio le risorse disponibili in questo settore e di continuare a offrire al pubblico veneto appuntamenti di qualità»⁴⁸.

⁴⁶https://www.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati?_spp_detailId=2980650

⁴⁷<http://www.arteven.it/index.php/component/content/article/2-arteven/1658-protocollo-ops>

⁴⁸<https://www.opvorchestra.it/news-e-press/detail/protocollo-opv-arteven-il-sistema-veneto-dello-spettacolo-dal-vivo-allarga-i-propri-orizzonti/>

Nel concreto, la collaborazione tra Arteven e OPV si deve attuare attraverso la definizione di linee guida comuni per lo sviluppo della cultura e dello spettacolo musicale nel territorio veneto, che si traducano in una nuova produzione e distribuzione e che permettano la comunicazione incrociata e la condivisione di buone pratiche rivolte ad un pubblico sempre più ampio. Altre formule per il successo consistono nell'interscambio dei ruoli di ente organizzatore ed ente ospite nelle diverse rassegne musicali e nei teatri del Veneto, oltre che nella preferenza e prelazione rispetto ad altri enti.

L'azione in rete è una forma organizzativa centrale nel nuovo contesto teatrale regionale, anche in risposta ai cambiamenti subentrati nella legislazione nazionale in materia, che necessariamente portano alla via della multidisciplinarietà tra i produttori di spettacolo e cultura e chi si fa carico della loro distribuzione.

CAPITOLO III

Evoluzione dell'ufficio stampa nell'era digitale

Una realtà in costante evoluzione porta con sé continue ridefinizioni dei modi e dei tempi dell'agire umano. Il contesto lavorativo dell'ufficio stampa non è esente da queste tendenze, e per sopravvivere adeguatamente alle dinamiche tecnologiche e sociali in trasformazione deve aggiornarsi ai nuovi strumenti e alle nuove logiche dell'informazione. La società e le imprese si adattano oggi più alle esigenze delle persone che alle regole del mercato, perché sono le persone stesse ad essere diventate il nuovo mercato. Il condizionamento della rete è quindi forte, sia per gli utenti che per i non utenti. L'online e l'offline sono due realtà che si stanno sovrapponendo.

Il discorso assume toni molto specifici nella realtà delle organizzazioni culturali. Quando il prodotto che si vende ha come caratteri prevalenti quelli non legati al contesto economico, la spendibilità di certe nozioni tecniche di promozione viene in parte meno, o comunque deve necessariamente deformarsi. Ci sono frontiere nuove che le moderne tecnologie permettono di bucare, ma le potenzialità dei mezzi non possono essere scaricate in un loro uso ripetitivo né in una loro applicazione acritica. L'importanza del contatto personale e delle relazioni umane rimane centrale per produzioni che vogliono emozionare, coinvolgere, prima che facilitare per la loro utilità pratica. Il fine della comunicazione e della promozione dei prodotti di cultura è differente da quello perseguito da chi vuol vendere oggetti materiali. Il venditore, in questo primo caso, è una figura che non deve limitarsi a fornire dati tecnici ma parlare direttamente, per innescare empatia. Eppure questa via è sempre più perseguita anche in settori differenti da quello culturale, sempre più si punta sulla contaminazione e sulla trasversalità degli ambiti, sull'infotainment. Tutte strade che facilmente possono condurre a derive negative, ma che, se adeguatamente direzionate, possono rivelare notevoli potenzialità.

La penetrazione capillare delle nuove tecnologie e dei social media è un elemento chiave su cui impostare le strategie comunicative di un ufficio stampa riqualificato al presente. I dati del report Wearesocial.com 2017 *Digital Year Book, Internet, Social Media and Mobile Data from*

*239 Countries around the World*⁴⁹ rivelano significativamente questa tendenza, registrando 3 miliardi 773 milioni di utenti internet nel 2017, con una penetrazione del 50% sui 7 miliardi 476 milioni della popolazione mondiale, con un'urbanizzazione del 54%; 2 miliardi 789 milioni sono gli utenti attivi sui social media, con una penetrazione del 37% e 8 miliardi 47 milioni quelli sottoscrittori di mobile, con una penetrazione del 108% sulla popolazione, di cui 2 miliardi 549 milioni quelli attivi sui social, con una penetrazione del 34%.

Anche contesti più radicati sul territorio e impostati da sempre su relazioni umane consolidate, come quello teatrale, non possono prescindere dall'adottare il nuovo canale di comunicazione. L'aggiornamento si rende necessario sia per catturare la giovane utenza 2.0, sia per servire adeguatamente e meglio un pubblico certo abitudinario, ma in genere anche disposto favorevolmente ad accogliere le comodità portate dall'evoluzione della tecnologia. Il passaggio deve essere necessariamente progressivo, e adottare toni e linguaggi di mediazione, ma l'ispirazione a modelli più strutturati e aziendali può portare nuova linfa alle statiche organizzazioni culturali.

3.1 L'interazione è conversazione

La modalità prima di interazione degli utenti sul web è data dalle conversazioni. Alla verticalità dell'informazione si privilegia oggi l'orizzontalità, si moltiplicano le occasioni di scambio e si definisce una nuova organizzazione sociale, come chiarisce il Cluetrain Manifesto, un complesso di 95 tesi formulato nel 1999 e poi aggiornato nel 2015⁵⁰. Il dialogo e il confronto con la propria audience costituiscono una fonte d'informazione preziosa per ben indirizzare le vendite. La chiave del successo sul web si trova oggi nello sfruttamento del senso di appartenenza ad una community che si va creando, in cui emittente e ricevente si pongono sullo stesso piano, e il tono del dialogo è confidenziale. Ogni azienda deve mirare a diventare oggetto delle conversazioni che si innescano sulla rete, attraverso la costruzione di relazioni positive con l'esterno e all'interno dell'impresa stessa, in grado di garantire energia ed entusiasmo dentro e fuori dal team. L'armonizzazione di voci e di toni, e la relazione di questi flussi comunicativi interni ed esterni all'azienda è uno dei compiti primi dell'ufficio stampa e della nuova figura del digital PR, la cui attività ruota intorno alle pubbliche relazioni digitali.

⁴⁹ Digital in 2017: in Italia e nel mondo, la raccolta di dati relativi all'utilizzo di Internet, social media e mobile di Wearesocial e Hootsuite, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>, 26 gennaio 2017

⁵⁰ The Cluetrain Manifesto, 1999, <http://www.cluetrain.com>, aggiornato nel 2015

La partecipazione e l'appartenenza alla comunità si rendono sempre più necessarie in un cyberspazio potenzialmente infinito, all'interno del quale non si può sopravvivere senza punti di riferimento. Il contenuto è oggi più che in passato il pilastro su cui vengono costruiti nodi di appartenenza e relazioni. Un universo popolato da user generated content deve offrire all'utente contenuti interessanti e concreta possibilità di partecipazione. Il web, e tutti i prodotti che da questo dipendono, esistono grazie alla collaborazione e all'interazione degli utilizzatori. Internet offre preziose opportunità, e molto più numerose rispetto al mondo offline, di mantenersi in contatto e di approfondire relazioni. Il PR digitale deve sfruttare la volontà di determinate persone di unirsi intorno a temi, interessi e valori comuni, di cui desiderano essere parte attiva. Il successo si misura non tanto con i numeri, quanto piuttosto con il senso di appartenenza che si è in grado di radicare nella comunità. La costruzione di un gruppo si realizza attraverso la pianificazione, l'organizzazione, la gestione degli spazi e la partecipazione dell'utente. L'informazione è destrutturata e si muove nello spazio senza confini del web, creando nuovi canali e interagendo con altri contenuti. Un giusto equilibrio tra ascolto e produzione, mediato da un corretto tone of voice, è la migliore soluzione per guidare una conversazione di successo. Il web conversazionale fa dei discorsi potenzialità per la creazione di un business, e un commento negativo può essere lo spunto per l'ideazione di una campagna promozionale innovativa. Le realtà pubbliche e private devono imparare a mettersi in gioco e a raccontarsi senza filtri, lasciando il canale aperto anche per coloro che vogliono fornire un contributo, potenziale fonte di punti di vista diversi sulla propria attività.

Un discorso di questo genere appare in parte inconsistente per alcuni tradizionali esperti di cultura. Le possibili derive sono concrete, e abbastanza evidenti. Pare impossibile poter costruire valide e durature relazioni, scambiare opinioni e strutturare dibattiti stimolanti senza un contatto diretto, tramite il freddo e sintetico mezzo telematico. Eppure, se certo ancora rimane un canale non preferenziale, Internet garantisce oggi la possibilità di un'interazione nuova, e certamente diversa. Solo in quest'ottica, positiva e costruttiva e non distruttiva, è possibile approfittare delle sue buone opportunità. Il piano su cui si instaurano queste relazioni umane è meno degno, ma comunque migliore di una impossibilità di comunicazione. Quando non degenerano, i blog, le community, le chat di esperti o appassionati di un settore creano comunque delle possibilità di contatto e apprendimento. Delle connessioni, che si aggiungono e certo non si devono sostituire, né limitare, quelle importanti, imprescindibili, dirette tra persone. In questo senso la rete può rappresentare un arricchimento, se si affianca all'offline a colmare quel vuoto che un tempo non poteva

essere riempito. Un vuoto di conoscenze, esperienze e condivisioni, più personali, e quindi anche più da filtrare, rispetto a fonti di informazione comunque impersonali, ma autorevoli, come la stampa.

L'obiettivo di fondo dell'ufficio stampa è «*contribuire a rafforzare il prestigio, ad accrescere il pubblico, a costruire un'immagine positiva e a consolidarla nel tempo*»⁵¹. Le strategie di comunicazione devono essere accuratamente tarate sul destinatario.

Un ufficio stampa è un crocevia di informazioni che provengono da fonti diverse e percorrono differenti canali. A dirigere il traffico è chiamato un gruppo di professionalità riunite con l'obiettivo di fare "comunicazione", che si occupano di selezionare e direzionare il flusso informativo. La comunicazione si sta definendo come la base del marketing moderno e si costruisce su una relazione forte tra gli attori e i recettori, tra la cultura e l'utenza. Il canale che si crea collega il mondo della produzione e distribuzione a quello del pubblico, degli spettatori, degli opinion maker, delle istituzioni, dei cittadini e anche, in un certo qual senso, quello del non-pubblico.

Un riferimento più specifico al settore che sarà oggetto di approfondimento, è quello che vuole la pubblicità stessa nata con il teatro, con gli annunci degli spettacoli come primi esempi di manifesti. Il tempo libero si configura oggi come vero e proprio mercato dell'intrattenimento.

Anche la cultura si è sempre promossa, con comunicazioni più e meno trasparenti. L'obiettivo dell'ufficio stampa è quello di assicurare la giusta circolazione dell'informazione, ma anche quello di filtrarla in modo che risulti il più appetibile possibile. Serve una buona coscienza e un giusto equilibrio per passare un'informazione buona, oggettiva. Spesso l'oggi deve fare i conti con l'inaridimento della critica, che fa un passo indietro di fronte alla necessità della promozione. È frequente nel settore culturale ritenere più proficuo spingere un determinato progetto, considerato il fatto che già la cultura arranca, e non è positivo né coscienzioso crearle ulteriori problemi. Questo appiattisce però i ragionamenti e le possibilità di arricchimento, causando un assestamento verso il basso delle diverse produzioni. Molti articoli sono esclusivamente esaltativi o promozionali, e non aprono possibilità di miglioramento, che sono sempre infinite. Il discorso tocca solo marginalmente il lavoro dell'ufficio stampa, che certo non può fare critica delle sue

⁵¹Ciappei C. e Surchi M. (2010) *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze University Press, Firenze

produzioni. Una comunicazione però piana, e dai toni non gonfiati, una sensibilità attenta ai reali pregi di un prodotto, un'esaltazione non acritica della bontà di un progetto, ma una narrazione consapevole e pregena delle diverse realtà, possono rappresentare una forte differenza in termini di qualità.

3.2 Una comunicazione più partecipata

I nuovi portali d'informazione e i canali social chiamano quindi ad un tipo di presenza diverso da parte dei diffusori dell'informazione. Gli strumenti partecipativi digitali sono più orientati verso la possibilità di entrare in "dialogo" con il pubblico di riferimento, di stimolarne delle reazioni il più possibile empatiche, di far arrivare tempestivamente le notizie. L'influenza dei social media è una questione chiave soprattutto in termini di incidenza sui comportamenti e sulle modalità di consumo. La conoscenza, certo in forma più standardizzata e semplificata, viaggia però molto veloce sui nuovi mezzi di comunicazione di massa. Controllo delle fonti, scrittura chiara e coinvolgente, onestà nel riferire i fatti restano i pilastri di qualsiasi modalità di trasmissione dell'informazione, anche se necessariamente oggi questa deve passare per canali diversi da quelli del passato: la multimedialità costringe gli addetti stampa ad imparare un linguaggio nuovo. Sono diversi e personalizzati i media environments in cui un utente può consumare i contenuti da lui prediletti, le tempistiche non sono più eterodirette, imposte dalle sorgenti, ma sono decise dai fruitori. Questo implica che gli erogatori di detti servizi non impongano ma si adattino alle indicazioni e alle abitudini della loro audience. Il flusso di informazioni non viaggia a senso unico, il lettore può interagire con esso e richiedere ulteriori approfondimenti. I "like" e le condivisioni offrono continue occasioni per manifestare la propria presenza, che fortemente condiziona il percorso della notizia. Il passaggio da consumer a prosumer si è pienamente realizzato, i consumatori tradizionali sono diventati consumatori attori.

La questione rimane controversa, perché la partecipazione resa possibile dalla rete non sempre è della profondità e dello spessore che certi argomenti richiederebbero. Il contesto telematico si impregna del termine "conversazione", anche se spesso, nella sua accezione tradizionale, di comunicazione faccia a faccia, questa non è possibile in rete. Gli strumenti messi a disposizione per l'utenza devono essere manipolati con cura, e con la necessaria consapevolezza. Il canale promuove un'interazione molto più limitata della presenza fisica, che necessariamente taglia informazioni invece presenti in una comunicazione a tutto tondo, come i gesti o i toni, o che comunque restringe notevolmente i tempi dello scambio, riducendo necessariamente anche la ricchezza dei contenuti. L'utilizzo dei nuovi mezzi

deve mantenersi il più possibile cosciente anche delle loro limitazioni, per evitare adesioni troppo superficiali alle loro modalità espressive.

Nuovi modelli comunicativi si abbinano a nuove tempistiche, nuovi opinioner, nuovi influencer e nuovi strumenti utili per chi fa informazione: il comunicato stampa digitale e la nota su Facebook, Twitter e Youtube, accompagnati da un continuo monitoraggio web per verificare la reputation e il sentiment tra il pubblico. Un sentiment che pare improbabile ricavare da semplici like sui social, ma una nozione che, se adeguatamente contestualizzata, può fornire informazioni utili a definire le coordinate di determinati contesti.

Pubbliche relazioni e pubbliche relazioni digitali vanno quindi integrate all'interno di un'unica e comune strategia comunicativa aziendale. Il classico ufficio stampa, ancora centrale nelle relazioni locali, deve essere accompagnato con l'analisi dei social network e la gestione della reputazione online.

La costruzione di una rete sul web è un processo delicato e da svolgere con cura. A monte della creazione di una community deve ergersi una base sicura di obiettivi, valori e punti di forza, che abbia chiaro il passaggio di questi sul piano visivo e multimediale. Successivamente occorre identificare e mappare le relazioni instaurate fino a quel momento, per focalizzare il punto di partenza per l'implementazione, di cui è necessario stabilire la natura, oltre che l'identità e i bisogni degli individui che ne sono protagonisti. I social restituiscono il profilo e gli interessi dei membri della comunità, che permettono poi di improntare la comunicazione anche sulla base delle loro esigenze. La ricerca sui social network rende anche facilmente disponibile l'individuazione di profili simili a quelli che costituiscono la rete di partenza, per ampliarla. Un obiettivo realistico che possa costituire il riferimento per i mesi a venire aiuta a incanalare l'azione in una determinata direzione. Una costruzione ben ragionata e strutturata ha più possibilità di durare sul lungo periodo.

Le derive di questi ragionamenti sono ben evidenziate dalle polemiche che hanno infiammato i canali d'informazione in questi mesi. La raccolta, l'uso e l'abuso di dati personali può essere una fonte di ricchezza, anche illecita, e immoralmente sfruttabile. Il caso della Cambridge Analytica⁵² ha fatto molto parlare: la compravendita di profili e di "dati" sul "pensiero" delle persone non può che generare sconforto e paura per il controllo sulle vite umane e sulle sorti di un Paese in cui questi strumenti agiscono. Pensieri frutto di intere esistenze riassunti in dati scarni, che comunque permettono di controllare il destino

⁵²<https://www.ilpost.it/2018/03/19/facebook-cambridge-analytica/>

di uno Stato: sembra che la violazione della privacy e della stessa persona non abbia più confini. Eppure la profilazione, se correttamente gestita per indirizzare la comunicazione verso utenti realmente o comunque potenzialmente interessati all'oggetto del discorso, può essere una pratica utile. È sempre l'onestà a guidare un utilizzo adeguato dei mezzi che lo sviluppo della tecnologia mette a disposizione.

«Michal Kosinski sostiene che siano sufficienti informazioni su 70 “Mi piace” messi su Facebook per sapere più cose sulla personalità di un soggetto rispetto ai suoi amici, 150 per saperne di più dei genitori del soggetto e 300 per superare le conoscenze del suo partner. Con una quantità ancora maggiore di “Mi piace” è possibile conoscere più cose sulla personalità rispetto a quante ne conosca il soggetto»⁵³.

L'argomento si aggiorna con l'applicazione del Regolamento UE 2016/679, ufficialmente in vigore dal 25 maggio 2018. Il GDPR (General Data Protection Regulation) mira a uniformare i diversi assetti normativi vigenti sul tema privacy nei Paesi europei. Un'importante novità sta nell'obbligatorietà, anche per Paesi non appartenenti all'UE, di riconoscere e rispettare i diritti riconosciuti in Europa ai dei cittadini europei. L'obiettivo è quello di una maggiore chiarezza e trasparenza per l'utente, che, anche se minorenne, deve capire la serietà della questione e la sua definizione in linee generali. La principale novità della normativa è data da un cambiamento di prospettiva: mentre in passato l'oggetto della tutela era essenzialmente il cittadino fisico, e i dati andavano salvaguardati in quanto riferibili allo stesso, oggi sono i dati in sé a diventare materia sensibile, come elementi primi di una nuova economia basata sull'informazione. L'attenzione alla questione non è mai stata così alta, anche considerando l'estensione recente delle accuse di abuso dei dati personali, peraltro di minori, rivolte a Youtube⁵⁴. La piattaforma inoltre, fino all'applicazione del suddetto Regolamento, adottava la soglia americana dei 13 anni, e non dei 16 come in Europa, come barriera d'ingresso per il suo utilizzo.

L'ascolto all'interno di una conversazione è una vera e propria attività, da svolgersi tramite l'analisi del sentiment delle conversazioni, lo studio di dati, del target e della sua interazione in altri ambienti. Autoreferenzialità e autorappresentazione sono le derive da evitare nella gestione dei canali di informazione. Tutti i contenuti pubblicati devono rispondere ad un piano editoriale preciso, che riposi su una coerenza degli obiettivi interni, a garanzia dell'identità del brand.

⁵³<https://www.ilpost.it/2018/03/19/facebook-cambridge-analytica/>

⁵⁴http://www.repubblica.it/tecnologia/sicurezza/2018/04/09/news/youtube_sotto_accusa_raccolte_i_dati_dei_bambini_e_li_sfrutta_per_la_pubblicita_-193401291/

3.3 Dal carattere conversazionale alla specificità del marketing per il teatro

Il primo accorgimento da usare per fare marketing in ambito teatrale è quello di spostare l'attenzione dal prodotto-spettacolo al cliente-spettatore. Una logica costumer-oriented deve tener conto delle aspettative del cliente riguardo alla qualità, al servizio e alla flessibilità dell'offerta.

Lo spettacolo è assimilabile a ciò che nel marketing è definito come “bene ad alto valore simbolico”⁵⁵, data cioè la sua personalità carica, il pubblico dallo stesso si aspetta la diffusione di messaggi “forti”. In un'epoca pervasa dalla presenza dei media, i contenuti dei diversi canali rischiano di saturarsi rapidamente, e conseguentemente quello che tende ad emergere è il prodotto di nicchia, a fronte di quello proposto nella noiosa veste istituzionale. Le chiavi per il successo sono la personalizzazione e l'autenticità: l'offerta deve parlare sinceramente al pubblico ed amplificare costantemente l'esperienza. Il consumatore oggi ha bisogno di credere, cadute come sono oramai le promesse inconsistenti. Un prodotto è tanto più bello quanto veicolato da un'idea, e veicolatore di un'idea.

La maggiore possibilità di ascolto e dialogo, se adeguatamente sfruttata, permette una più ampia visione sul panorama dell'offerta e porta di conseguenza a non accettare acriticamente i diversi prodotti. Ancora una volta le potenzialità del mezzo sono notevoli, anche per il consumatore, se adeguatamente e coscientemente sfruttate. Un aggiornamento costante sulle novità del settore cresce uno spettatore più esigente, che non si accontenta di un costruito reiterato e scarno delle opere. Sul versante opposto, anche per gli operatori si apre la possibilità di un ascolto meno diretto ma più costante, meno approfondito ma più esteso, del pubblico. Se sfruttato con attenzione e buona predisposizione, accettando critiche e cercando di contestualizzarle, questo può offrire un ottimo strumento per cavalcare e incoraggiare filoni e tendenze, tematiche d'attualità di particolare urgenza, per capire dove il pubblico riesce o non riesce, vuole o non vuole arrivare, quali sono i linguaggi, le forme, i generi che predilige e perché.

3.4 Alla radice del lavoro dell'ufficio stampa

Per interagire produttivamente con il pubblico l'ufficio stampa ha bisogno di comunicare una notizia. Qualcosa di nuovo quindi, che catturi l'attenzione del lettore. Un fatto diviene

⁵⁵Gallina M. (2001) *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, FrancoAngeli, Milano

notizia quando gli si può imputare un chiaro valore aggiunto, quando cioè porta con sé una carica di novità ed esclusività. L'ufficio stampa si deve occupare di sollecitare la carica della notizia, stimolando nel pubblico il desiderio di approfondimento, corredandola di dati e informazioni utili. Il suo compito primo deve essere quello di ben rielaborare i messaggi, adeguandoli all'audience e al canale che di volta in volta li veicola. È necessario quindi conoscere tempistiche e meccanismi dei media, così come l'eventuale presenza di eventi di grande richiamo che rischiano di monopolizzare la loro attenzione.

L'ufficio stampa di Arteven è un ufficio stampa a tutto tondo, che si occupa sia della comunicazione web che della comunicazione tramite cartaceo degli spettacoli proposti dal circuito teatrale. Questo collabora con i Comuni quindi va a creare le stagioni teatrali di teatri sparsi sul territorio, per cui l'ufficio stampa cura integralmente o in parte la promozione, considerato che alcuni teatri hanno uffici interni, mentre altri non ne hanno. I principali strumenti che l'ufficio stampa di Arteven realizza per i teatri nel circuito sono i comunicati stampa, affiancati da una continua promozione web e in alcuni casi da pagine Facebook dei singoli teatri. A questo si aggiunge la scelta, percorsa nel caso di alcune realtà, di interfacciarsi con la figura che si occupa della comunicazione, per supportarla al meglio sia sulla stampa che online. I principali interlocutori dell'ufficio stampa di Arteven sono gli uffici stampa delle singole strutture, a cui si aggiungono in alcuni casi figure preposte dal comune ad occuparsi di tali attività nei teatri o singoli giornalisti per la promozione cartacea⁵⁶.

«Arteven lavora per e con i propri soci all'organizzazione e promozione di spettacoli dal vivo (a giugno 2016 sono 83 i soci), pertanto il lavoro dell'ufficio stampa si articola in differenti attività che possono supportare da 1 a 100 i soci, a seconda delle singole necessità. In vista di ogni nuova stagione teatrale (intesa tanto come periodo temporale di programmazione del settore – dal 1 giugno al 31 maggio dell'anno successivo – quanto come singola rassegna e/o iniziativa) fatta dei diversi programmi ideati ad hoc dai colleghi dell'ufficio programmazione in sinergia e accordo con i soci, ci pertiene sicuramente la richiesta, raccolta, organizzazione e archiviazione dei materiali informativi e foto alle produzioni/compagnie per ogni singolo spettacolo. Le informazioni raccolte da un lato verranno fornite a quei soci in grado di produrre in autonomia i materiali pubblicitari della propria stagione, dall'altro serviranno all'ufficio stampa di Arteven per ideare e produrre i materiali pubblicitari per quei soci che ci hanno affidato questa parte del lavoro della comunicazione concordando previamente quali formati pubblicitari produrre e in quali quantitativi, fare o meno affissione e/o distribuzione, etc. Nel caso di affidamento ci occupiamo della stesura dei testi (poster di

⁵⁶ Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa di Arteven Lorena Fonti

grande formato, banner, manifesti, locandine, depliant, libretti etc.), della cura della parte grafica (affidata a professionisti del settore) e della parte stampa (tutti fornitori in regola con le norme di trasparenza e anticorruzione). Durante la fase di realizzazione dei materiali pubblicitari per ogni singolo Comune/ teatro lo scambio e il confronto con i loro referenti interni è serrato e continuo, fino al momento di mandare in stampa e consegna il tutto. Alla base del nostro lavoro c'è il raggiungimento di tutti gli obiettivi che realizzino la piena soddisfazione del nostro socio, che con i nostri servizi viene sollevato di molte incombenze e in noi trova un valido interlocutore ogni qual volta necessita di supporto alla comunicazione. All'interno dell'ufficio stampa di Arteven, per molti anni c'è stata una sola persona e poi per periodi più o meno lunghi due persone, oggi è formato da un responsabile e un collaboratore, alcuni compiti sono prettamente dell'uno o dell'altro ruolo. Il budget pubblicitario disponibile per la realizzazione delle singole stagioni è gestito dal responsabile, che deve coordinare il proprio lavoro in sinergia con quello del collega collaboratore che ha la gestione diretta e la cura del sito istituzionale, della comunicazione nel web e dei social di Arteven. Nello svolgimento del lavoro quotidiano ci relazioniamo con: i referenti delle Amministrazioni socie (assessore di riferimento e/o dirigente settore cultura e/o bibliotecario) e con chi cura il sito e i social del teatro/ Comune, le biglietterie dei teatri, nostri eventuali collaboratori sul territorio di riferimento, i responsabili e uffici comunicazione delle produzioni/ compagnie programmate, redazioni delle testate giornalistiche e quindi giornalisti e pubblicitari, i vari fornitori di servizi tra i quali studi grafici, tipografie, agenzie di distribuzione di materiali, uffici affissione comunali o in appalto, agenzie di noleggio di spazi grande formato, commerciali di testate giornalistiche per acquisto di spazi a pagamento, commerciali di emittenti radiofoniche. Principali strumenti di lavoro per relazionarsi con l'esterno sono il telefono e le mail»⁵⁷.

La possibile deriva che nasce da tale impostazione dei rapporti è l'appoggio progressivamente più consistente dei Comuni sul circuito, anche per svolgere funzioni e compiti trasversali, che non gli competono. Pigrizia e scarso interesse potrebbero portare gli operatori pubblici a non aggiornarsi su determinate tematiche o a non imparare specifiche mansioni, scaricandole sul rodato circuito. Questo genererebbe un impoverimento, e anche il rischio di non adempimento di determinati compiti, persi nell'intersezione tra le reciproche competenze.

3.5 Comunicazione 2.0 e oltre: l'insorgenza di nuove tematiche

3.5.1 Malumori e possibilità del passaggio dal cartaceo al digitale

«Quando il digitale non esisteva gli strumenti a disposizione per la realizzazione del lavoro dell'ufficio stampa non erano molti: il telefono, la carta, il fax e la spedizione postale. L'ufficio programmazione per

⁵⁷Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

ogni singolo Comune/teatro mi forniva il calendario degli spettacoli in programma e mi comunicava il budget disponibile per la pubblicità. Le produzioni/compagnie per ogni spettacolo mi inviavano per posta le schede artistiche cartacee e le foto stampate (richieste in quantità tali da permetterci di rispedirne alle tipografie piuttosto che utilizzarne per le cartelle stampa nelle varie conferenze stampa delle stagioni). Quindi tutte le richieste e/o trattative con le compagnie e i fornitori si svolgevano telefonicamente, per ricevere o inviare documenti (dal preventivo fino alle correzioni delle bozze grafiche dei materiali fino alla diffusione di comunicati stampa alle testate giornalistiche di riferimento) si utilizzava principalmente il fax e, ove necessario e se i tempi tecnici lo permettevano, la spedizione postale.

Passati al digitale tutto si è terribilmente velocizzato: siamo sempre davanti al PC a leggere e rispondere alle mail, scrivere e inviare mail, inoltrare comunicazioni e aggiornamenti ai nostri referenti sui teatri (schede artistiche aggiornate, cast che cambiano, foto di scena da archiviare e reinoltrare, artwork di manifesti e locandine compagnie da girare alle tipografie, eccetra eccetra eccetra). La gestione delle corrispondenze via mail è diventata enorme. Il flusso delle informazioni è ininterrotto. Questo comporta un'altissima soglia di attenzione continua. La percezione e considerazione del tempo realmente necessario per portare a termine bene un lavoro è svanita: in ufficio grazie al digitale siamo catapultati nel mondo del tutto e tutto subito. L'errore umano non è più contemplato come una possibilità reale e realistica!»⁵⁸.

L'evoluzione dei mezzi di comunicazione implica l'insorgenza di nuove problematiche, anche queste in parte ereditate da dibattiti tradizionali. La questione dell'autorevolezza delle fonti apre nuovi campi d'indagine legati ai concetti di slow journalism, fact checking e fake news.

3.5.2 Slow journalism, fact checking e fake news

«Lo slow journalism si rifiuta di partecipare [...] alla corsa contro il tempo di chi vuole essere il primo ad arrivare su una notizia. Le news non hanno più valore commerciale per il giornalismo, si trovano dovunque. Il valore aggiunto che deve avere il giornalismo è l'unire i puntini, analizzare e capire prima di scrivere, mettere ogni cosa nel suo contesto, raccontarne le dinamiche: tutte cose che hanno bisogno di tempo».⁵⁹

Il fact-checking, la verifica delle notizie, va necessariamente di pari passo con una politica di slow journalism. Tra gli strumenti indispensabili per attuare un controllo costante dei fatti si annovera l'intramontabile cura delle fonti (soprattutto considerata la dilagante tendenza del citizen journalism) seguita dall'analisi dei profili e dei meta dati, e si rivela utile anche il controllo della corrispondenza tra la morfologia del luogo effettiva e le condizioni

⁵⁸ Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

⁵⁹ <https://www.insidemarketing.it/slow-journalism-risposta-italiana/?IM=int-link>

meteo. Facebook e Google si sono impegnati a fornire indicazioni per migliorare l'esperienza di giornalisti e utenti sui social. Ad oggi Facebook rimane uno dei principali canali di diffusione delle notizie, e le possibilità sono moltiplicate grazie alla costante introduzione di nuovi strumenti quali dirette video e instant articles. L'obiettivo di Facebook resta quello di creare collaborazioni con i partner locali per promuovere i media indipendenti, proponendo anche nuovi metodi per monetizzare. Per i giornalisti sono a disposizione corsi e-learning atti a migliorare la qualità del loro apporto. Il CrowdTangle è invece uno strumento che mira a rendere più efficiente la diffusione della notizia sulla piattaforma social, e la accompagna poi con valutazioni tramite analytics. Ultimo, ma certo non meno importante, è il problema relativo alla formazione degli utenti. L'epoca digitale li chiama a una nuova e necessaria alfabetizzazione, in particolare per accompagnarli nello smascheramento delle fake news. Recentemente si discute di possibili limitazioni o sanzioni legislative per la diffusione di fake news e si apre anche la possibilità di un ritorno all'originale ed esclusivo uso privato della piattaforma, che eliminerebbe possibili sfruttamenti commerciali e di conseguenza annullerebbe totalmente i discorsi di social media marketing in auge negli anni recenti.

Anche Google ha ratificato il suo impegno contro le fake news: nell'aprile 2017 è stato inaugurato un sistema che etichetta, sia nella sezione notizie che in quella dei normali risultati di ricerca, gli articoli che rispettano i più comuni criteri di verifica della fonti o che provengono da siti e domini segnalati come attendibili.

Nonostante i mezzi messi a disposizione delle piattaforme rappresentino potenzialità, spesso ancora troppo poco comprese e quindi sfruttate, solo la sensibilità e l'attenzione di un approccio non superficiale da parte dell'utente possono rappresentare un'efficace soluzione del problema. La questione è atavica, e il pericolo si fa consistente oggi, per le possibilità aperte dalle nuove tecnologie, ma fa leva su atteggiamenti acritici propri del "popolo" di ogni tempo. Blogmeter⁶⁰ distingue tra utilizzo dei social abituale e sporadico, tra cioè quelli che chiama "utilizzi di cittadinanza" e gli "utilizzi funzionali". Nel primo ambito la piattaforma leader quasi esclusiva è quella di Mark Zuckerberg, che definisce le modalità della presenza online degli utenti. L'approfondimento di Blogmeter porta alla luce il fatto che solo il 45% degli italiani vive la sua presenza sui social in modo completo, leggendo, scrivendo e commentando, mentre il 42% si limita ad un monitoraggio silente in rete e il 13% si diletta in «*soliloqui autoreferenziali*», senza curarsi del rumore di fondo.

⁶⁰<https://www.wired.it/internet/social-network/2018/04/05/italiani-social-media-2018/>

Rispettivamente il 26% e il 33% degli intervistati poi dichiara utile la pubblicità sulle piattaforme Facebook e Instagram, mentre scoraggiante è il dato raccolto su un terzo degli utenti coinvolti, che non distingue gli spot sponsorizzati da quelli pubblicati da propri collegamenti.

La situazione rivela ancora una scarsa coscienza del mezzo da parte degli utilizzatori, che non ne conoscono in profondità le logiche e le dinamiche, e per questo ne rimangono più facilmente vittime. Un'adeguata alfabetizzazione sarebbe oggi necessaria per poter utilizzare proficuamente, e non farsi trascinare passivamente, o peggio in modo distruttivo, da questi strumenti.

La questione fake news e la conseguente necessaria pratica del fact checking non tocca da vicino la realtà di Arteven. Lo scopo primo delle pagine Facebook del circuito e delle pubblicazioni sul web in generale, è quello di dare visibilità alle recensioni teatrali inerenti gli spettacoli da loro proposti, o segnalare eventi e appuntamenti che sono stati preventivamente annunciati tramite comunicato stampa. L'approccio alla pubblicazione di informazioni è quindi molto istituzionale, e una notizia deve passare il vaglio di letture e approvazioni prima di essere diffusa. Questo comporta l'impossibilità di cadere nelle facili lusinghe dei pettegolezzi che viaggiano in rete, molto lontani, anche come qualità dell'informazione, dalla politica del circuito. Il lavoro sui social è quindi prevalentemente incentrato sul rilancio del cartellone, non mira in questa fase a sollecitare conversazioni o a interagire stimolando l'espressione di opinioni⁶¹.

3.6 Attività chiave dell'ufficio stampa 2.0

L'ufficio stampa può essere interno all'organizzazione oppure le sue mansioni possono essere svolte da un'agenzia specializzata esterna, che si interfaccia con giornalisti, critici e press opinion makers. La redazione dei comunicati stampa e la gestione della documentazione inerente lo spettacolo o l'evento deve procedere in stretto contatto con la direzione artistica, la cui volontà deve tradurre in termini giornalistici.

La grande moltitudine di media che canalizza il passaggio delle diverse notizie è oggi ben strutturata, e caratterizzata da connotazioni sempre più specifiche. Interfacciarsi con realtà diverse come la televisione, la radio, i giornali e il web impone una serietà e una consapevolezza che non si possono improvvisare.

⁶¹Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa Lorena Fonti

Le nuove tecnologie, in costante e inarrestabile evoluzione, modificano rapidamente le consuetudini della professione, rendendo necessario un aggiornamento continuo delle modalità di promozione e del contatto con il pubblico.

3.7 Focus sul quadro dell'ufficio stampa nel teatro: Arteven

Entrando nel dettaglio delle problematiche relative alla gestione interna della comunicazione, emerge in primo luogo la necessità di una dettagliata e precisa organizzazione del lavoro. La difficoltà prima della gestione è legata indubbiamente alla notevole quantità di spettacoli da spalmare su un territorio vasto, in continuo aggiornamento. Dall'ufficio programmazione arrivano quotidianamente rettifiche alla programmazione che devono essere comunicate con rapidità e precisione, sia sul web che per via cartacea. Il sito deve essere strutturato in modo da rendere immediatamente evidente sia la suddivisione degli spettacoli in rassegne, sia la loro distribuzione sulle diverse aree del territorio. Per raggiungere più efficacemente il pubblico è necessaria una comunicazione mirata, modellata anche su quelli che sono stati rilevati come interessi principali di una data fascia di popolazione in una specifica zona. Il lavoro richiesto è pertanto generico e all'ingrosso e contemporaneamente deve essere il più dettagliato possibile.

Per questo motivo l'attività di ciascun operatore è strettamente a contatto con quella di ogni altro. Ciò rischia di portare alla sovrapposizione di compiti con conseguenti perdite di tempo, da scongiurarsi coltivando una buona sintonia e una buona predisposizione al lavoro di squadra. In questo le nuove tecnologie possono sopraggiungere in aiuto, anche se non si devono mai sostituire alla presenza in prima persona. Nascondersi dietro i rapidi mezzi informatici per l'incapacità o l'indolenza di mettersi in gioco e a raccogliere le proprie responsabilità, è una possibile deriva. Ancora una volta, solo la coscienza, l'educazione, e la correttezza delle persone possono permettere un positivo utilizzo dei mezzi, ciascuno dei quali continua ad avere, come ogni altro, pregi e difetti.

L'attività dell'ufficio stampa comincia qualche mese prima dell'apertura della nuova stagione, quando si avvia la febbrile ricerca di materiali (schede artistiche, foto, credits, manifesti e locandine) per sponsorizzare i singoli spettacoli via web (tramite il sito internet, i canali social e le newsletter) e per mezzo della copertura fisica del territorio con manifesti e locandine, per la cui affissione è necessario fornirsi degli stessi dalle compagnie (o dei file digitali per la stampa in autonomia) e indirizzarli poi ai teatri, incaricando i singoli comuni

delle affissioni. Contemporaneamente si procede alla costruzione del sito web, inserendo i dettagli dei diversi spettacoli, con descrizione della sinossi e indicazione di luoghi e orari delle varie repliche nelle apposite sezioni. Si struttura la newsletter, che settimanalmente deve riportare gli appuntamenti previsti nei diversi teatri. A queste attività si aggiunge il supporto sul cartaceo, in forma di manifesti e locandine ma anche di dépliant e libretti da distribuire nei teatri e per le strade. Il tempo non è ancora maturo per un definitivo e assoluto passaggio dal cartaceo al digitale, e, soprattutto per le fasce d'età più avanzate, che costituiscono peraltro gran parte del pubblico teatrale, il mezzo di comunicazione più efficace resta quello della presenza attiva sulla piazze cittadine.

La mole consistente, e continuamente crescente, di lavoro, negli uffici di Arteven, con sempre nuove aggiunte, spesso all'ultimo minuto, nella programmazione, richiede notevole agilità e capacità di adattamento anche da parte degli operatori dell'ufficio stampa. Un maggiore coordinamento, in principio, sulla strategia e sulle linee guida, un vademecum sulla natura e la destinazione dei compiti, una maggiore condivisione di contatti e strategie, un aggiornamento continuo, e la consapevolezza dell'importanza del prendersi del tempo per questo, migliorerebbe ulteriormente la qualità, già alta, del lavoro, e la serenità dei collaboratori. La quantità ingente di eventi e di attività da gestire rimane una delle questioni aperte per Arteven, che certo beneficia di un gran numero di produzioni da gestire, e di un lavoro che mai manca, ma che, per l'irrazionalità e l'imprevedibilità dei modi in cui questo si propone, ha spesso difficoltà a gestire ordinatamente.

3.8 Nel vivo dell'ufficio stampa 2.0

3.8.1 L'obiettivo è comunicare direttamente con l'utente

Capacità di analisi, pianificazione, programmazione e coordinamento sono infatti le caratteristiche principali di un buon PR manager in azione, se ben amalgamate con le competenze professionali nella gestione dei contenuti.

Una delle modifiche sostanziali portate da quest'epoca di web sociale, è la possibilità, come detto, di comunicare direttamente con l'utente, continuando certo anche a passare per il giornalista a cui si invia il comunicato stampa, ma occupandosi in aggiunta di far avere informazioni dirette al potenziale spettatore, tramite web e social network, che permettono tra l'altro, di trasmettere il comunicato anche ai giornalisti non ancora presenti nella mailing list, attraverso il link alla press room.

L'uscita sui media e quella sui social hanno due funzioni differenti, che devono essere curate nelle loro specifiche peculiarità. La prima aumenta la valorizzazione e l'affermazione del brand, rafforzandone l'immagine e consolidando il messaggio, mentre la seconda ha lo scopo per lo più di allargare, ma anche consolidare, il bacino di utenza. Diversi sono gli strumenti tradizionali dai quali ancora oggi non si può prescindere: il comunicato stampa, la conferenza stampa, la cartella stampa, sono supporti irrinunciabili, da sfruttarsi meglio con continui aggiornamenti sulle possibilità innovative che la tecnologia offre alle loro modalità divulgative.

La questione del tipo di utenza a cui i social media e gli altri canali digitali permettono di rivolgersi rimane, con le sue irrisolte criticità. Alcune tattiche impersonali di "accumulo di follower" potrebbero snaturare quello che è un costruito e sensibile lavoro di audience development. Spopolano e si moltiplicano sul web sotterfugi e vie secondarie, che permettono di raggiungere una reputazione di facciata, attestata per esempio dal numero di seguaci, ma non effettiva, dimostrata dal fatto che il pubblico non è partecipe e non apporta neppure benefici in termini economici. In questo senso, lavorare per profilazione dei dati può risultare una soluzione proficua e per il venditore e per l'acquirente, il fruitore del servizio. Anche in questo caso la pratica è delicata, e ci sono vie lecite e illecite, più e meno moralmente corrette, per perseguirla. Lo dimostra lo scoppio recente del caso Cambridge Analytica.

3.8.2 Il problema centrale: la programmazione

«Considerando che lavoro ad Arteven dal 1989 posso dirti che organizzare un calendario di spettacoli dal vivo per ogni teatro ha come specificità intrinseca il dover lavorare sempre in tempi stretti e serrati. Per un circuito si tratta di organizzare numerose singole stagioni teatrali che di fatto hanno le medesime tempistiche: la maggior parte delle stagioni teatrali inizia nel mese di novembre, quindi tra settembre e ottobre vengono convocate le conferenze stampa di presentazione, devono essere consegnati i materiali pubblicitari per l'affissione e la distribuzione sul territorio. E tutte le rassegne quindi hanno bisogno contemporaneamente di eguali attenzione e dedizione. Va da sé che qualsiasi calendariizzazione e/o pianificazione risulta praticamente pressoché vana»⁶².

Idealmente, il lavoro all'interno di un ufficio stampa dovrebbe essere ben strutturato. Ordine, precisione e comunicazione sono le chiavi per far funzionare il più agilmente possibile i processi. La teoria, soprattutto quella rigida economica, certo si distanzia rispetto

⁶²Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa Anna Zamattio

alla pratica degli avvenimenti quotidiani. La bontà del modello rimane, con la consapevolezza che per la fluidità delle pratiche spesso è più funzionale ricalcolare le direttive all'interno di un contesto specifico, che contempli l'errore umano, l'indolenza, la burocrazia, la dimenticanza, l'assenza, l'incomunicabilità. Tenendo a mente un paradigma, e tentando di applicarlo con la migliore freschezza e buona volontà possibile, c'è certo una migliore possibilità di ottenere buoni risultati.

I compiti all'interno di un ufficio stampa necessitano di una chiara programmazione e devono essere accompagnate da un monitoraggio costante, agilmente e periodicamente comunicato in report ad hoc. Ogni attività deve essere definita in principio e inserita in un piano editoriale, supportata da un'adeguata documentazione e flessibile all'aggiornamento o al sopraggiungere di cambiamenti di contesto, sia concettuali che strumentali. I ruoli di ciascun componente del gruppo devono essere chiaramente specificati, meglio se corredati dei topic presenti nel piano editoriale, che va accuratamente calendarizzato. Brief di aggiornamento, o creativi e progettuali, dovrebbero essere condotti con regolarità, per armonizzare le diverse parti del team e migliorare la qualità del coordinamento e del lavoro in generale. Un'impostazione di questo genere facilita l'inserimento di nuove risorse, alle quali basterà leggere il documento predisposto per il lavoro per avere indicazioni sui suoi compiti e su quelli altrui, sulle figure con cui dovrà necessariamente interfacciarsi, sulle fonti per eventuali materiali di approfondimento. È una questione che può risultare interessante approfondire, per Arteven. Il circuito infatti propone alle università ottimi stage curricolari per gli studenti. Se questa pratica dovesse radicarsi potrebbe risultare opportuno approntare un documento del suddetto genere, che descriva in breve le attività dell'ufficio stampa, piuttosto che di un'altra area di lavoro, e i principali compiti che lo stagista dovrà svolgere. L'impegno richiesto ai tirocinanti è concreto, contrariamente a quanto avviene in altre sedi, che relegano gli studenti a "far fotocopie", e le attività che si ha la possibilità di svolgere sono molteplici. Un inquadramento generale faciliterebbe e velocizzerebbe l'inserimento del nuovo stagista nell'ufficio, rendendolo subito operativo. Chiarire la natura e le modalità di lavoro della realtà di cui si è parte è poi utile per far sentire la nuova risorsa integrata in un progetto di più ampio respiro. Per entrambe le parti quindi, un'introduzione di tale sorta risulterebbe indubbiamente proficua.

La struttura dell'area di lavoro ideale dovrebbe comprendere le cartelle relative al manuale di stile, ai referenti del team progetto, al progetto stesso. La mappatura degli attori coinvolti e dei documenti ad essi collegati è necessaria, e deve essere costantemente aggiornata. Il

digitale ha aperto le porte ad un redesign dei flussi comunicativi interni ed esterni, ad una riprogettazione che faciliti la condivisione delle informazioni, alla definizione di nuove linee di lavoro orientate alla collaborazione, attività che devono essere accompagnate da periodiche riunioni di allineamento, supportate da calendari online condivisi e aggiornati con documenti e link alle aree di lavoro virtuali. La costruzione di aree di lavoro online, organizzate per argomento e livello e complete di tutte le informazioni, da ridefinire secondo la logica del momento, è di forte supporto alla gestione coerente e autonoma del lavoro.

Per ottimizzare i processi, aggiornarli al digitale e renderli misurabili, è necessario un investimento di tempo e risorse che potrebbe spaventare. I passaggi devono certo avvenire per gradi, ma la possibilità di condivisione di documenti in tempo reale, grazie a tecnologie cloud che permettono a chiunque sia autorizzato, tramite un qualsiasi supporto, di accedere ad un dato documento e di aggiornarlo, deve essere sfruttata. Un lavoro che può essere supportato dalle segnalazioni costanti degli alert, delle notifiche e dei feed RSS.

È un discorso che prende le mosse dal modello ideale della programmazione, difficilmente applicabile a piccole realtà o comunque necessariamente da adattare per settori diversi da quello più propriamente aziendale. Ancora una volta il riferimento è utile per poter valutare quante, delle notevoli possibilità illustrate, sono effettivamente applicabili alle realtà di volta in volta esaminate.

Arteven si è mossa in questa direzione adottando un programma creato ad hoc per la comunicazione interna, il SIA. Ogni membro dello staff ha un accesso personalizzato, e nuovi account di accesso possono essere creati per gli stagisti, in modalità solo visualizzazione o abilitati anche ad apportare modifiche. Sul SIA si registra il lavoro di tutti i dipendenti, dalla programmazione, alla comunicazione, alla biglietteria, alla stipula dei contratti e alla parte economica. La suddivisione in sezioni permette un facile orientamento e supporta tutti nella ricerca di informazioni, documenti e contatti.

«Il nostro gestionale interno – SIA – è già di per sé un potente archivio. Per quanto concerne il settore dell'ufficio che mi pertiene, abbiamo archivio di tutti i materiali cartacei prodotti e, da quando esiste il digitale, l'archivio informatico degli stessi è nei server. I materiali informativi e fotografici relativi alle produzioni/compagnie delle stagioni passate sono tutti archiviati in un hard disk.»⁶³.

⁶³Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa Anna Zamattio

«Il Sistema informatico di Arteven è stato progettato nel 1997 ed è a regime dalla stagione 1998/99. Permette di avere memoria di tutte le informazioni e produce il bilancio di previsione che poi viene confermato dalla contabilità. E' stato concepito internamente e autoprodotta. Non abbiamo conoscenza di nulla di simile. E' sempre in evoluzione e se resiste da più di vent'anni significa che il concept era buono. I vantaggi sono di poter sostituire persone che possono accedere a memoria di azioni già realizzate senza chiedere nulla ma seguendo un percorso logico. Gli svantaggi il non collegamento con la contabilità»⁶⁴.

L'attività di un ufficio stampa dovrebbe poi essere programmata a breve, medio e lungo termine, ben suddivisa tra le diverse unità di lavoro, tra le quali si deve cercare un'interazione continua, che favorisca il collaborative working e la condivisione di conoscenze. La consapevolezza nella visione dello scenario si raggiunge attraverso ricerca, esperienza e identificazione degli obiettivi da conseguire. La prospettiva deve essere necessariamente corredata della tempificazione precisa del progetto:

- 12 mesi per la visione di scenario globale
- 6 mesi per la visione a medio termine, con il raggiungimento di almeno due importanti obiettivi
- 3 mesi per la visione a breve termine, con il raggiungimento di un importante obiettivo
- ogni mese la verifica dell'andamento, dell'efficacia e del coinvolgimento

Un metodo di lavoro ben rodato, basato su una precisa consequenzialità e sull'esperienza, deve essere arricchito dal valore aggiunto della personalizzazione. L'impostazione non deve essere tuttavia eccessivamente rigida, perché una struttura mentale che non si apre ai cambiamenti che sopraggiungono è facilmente fallimentare, e apporta più danni che benefici. La flessibilità e l'aggiornamento continuo delle priorità è fondamentale, e Arteven in questo si distingue, rodato negli anni dalla notevole quantità di flussi di informazioni che costantemente sopraggiungono, si intersecano, e annullano precedenti indicazioni. Alla luce di queste osservazioni va letta l'analisi degli strumenti riportati di seguito.

3.8.3 Il piano editoriale

Quanto più il piano editoriale è completo e preciso nella natura e nella tempificazione delle pubblicazioni, tanto più l'azione di promozione ha possibilità di risultare efficace. Calibrare risorse, in termini di tempo e di denaro, è importante per poterle poi commisurare ai

⁶⁴Dall'intervista al direttore artistico di Arteven Pierluca Donin

risultati raggiunti. Il piano editoriale scandisce un calendario di uscite, argomenti circoscritti da trattare e obiettivi da raggiungere, include la programmazione dei post, di tweet, di notizie e di comunicati stampa, specifica anche le attività dei colleghi con cui sarà necessario collaborare per la buona riuscita del progetto. L'apporto degli altri componenti dell'azienda è reso spesso possibile dalla condivisione su cloud del piano stesso. Argomenti, azioni, coinvolgimento sono tra le più importanti attività connesse al piano editoriale.

Il piano editoriale ha lo scopo di intercettare nuovi utenti e fidelizzare quelli con cui si è già in contatto, con contenuti guidati dai trend del momento o da fattori stagionali. Realizzato per guidare l'azione nel breve, medio e lungo periodo, il piano deve essere sempre aperto anche a cogliere le novità. Una presenza costante sul web dovrebbe accompagnarsi alla continua crescita di visibilità. In questa attività lo strumento SEO è centrale per identificare i reali bisogni degli utenti e far leva sui contenuti in grado di suscitare effettivamente il loro interesse. Title, H1, tag, title dei link e ottimizzazione degli stessi e delle immagini influiscono considerevolmente in ambito search. La description, anche se declassata in ottica SEO, conserva la possibilità di migliorare l'appeal e incide quindi sull'ottenimento di click. La sua struttura deve contenere un testo di sintesi, accompagnato possibilmente da una call to action. Anche la forma dell'URL incide sul posizionamento e sulla reazione degli utenti. L'ordine gerarchico è quello vincente per i permalink: sito/categoria/oggetto. Questa struttura sfrutta "l'effetto breadcrumb", su Google, cioè la possibilità di ricostruire il percorso di navigazione in pagine impostate su strutture gerarchiche, oltre a incrementare le opportunità di interazione e potenziare gli effetti SEO relativi ai link interni del sito.

Un piano annuale è strutturato su celle con topic, data e ora, con inserite ancora concettuali, il piano settimanale è completo delle informazioni e quello quotidiano ancora più specifico. Nel foglio di stile andranno inserite ora, data, riferimento (social, press room, blog, sito), topic, hashtag, keyword, trend, foto, video, attività (programmata o real time), link (interni ed esterni).

Discorsi così specifici sono più propri di ambiti aziendali, e non hanno ancora raggiunto organizzazioni culturali, di dimensioni generalmente più ridotte e guidate da meccanismi diversi. Rimangono comunque una valida fonte di ispirazione per l'aggiornamento costante.

Da evidenziare, come si avrà modo di riflettere e di notare con la lettura della sezione specificamente dedicata al SEO, è che ancora una volta queste indicazioni sul modo di costruire proficuamente contenuti per il web, possono portare anche a derive e illeciti, da

parte soprattutto di chi non riesce a far leva esclusivamente sulla bontà e sulla consistenza dei suoi contenuti, ma deve aggrapparsi a sotterfugi tecnici per ingannare la rete ed ottenere comunque risultati dignitosi. Sono approcci che si squalificano da soli, con il tempo, con l'evoluzione dell'algoritmo e della consapevolezza delle persone. Questi accorgimenti possono essere quindi validi solo se supportano una sostanza già consistente, che necessita di essere conosciuta, ma che, una volta lanciata, vola alto autonomamente per la sua effettiva utilità.

3.8.4 Il social calendar

Uno strumento che tempifichi esclusivamente e specificamente le uscite sui social è il social calendar. La pianificazione anche sui social è importante, e la possibilità di programmare post potenzialmente per qualunque data fornisce un supporto notevole. È utile sfruttarlo, per sancire le tappe di una campagna di promozione, già impostate nei modi e nei tempi più opportuni, così da proporre un flusso comunicativo costante e regolare. Questo andrà certo integrato con aggiornamenti, novità e notizie di attualità, ma un'ossatura di partenza, ben strutturata, è fondamentale.

Il social calendar è costruito per voci che definiscono ogni dettaglio della pubblicazione. Generalmente si ricava su un foglio di calcolo, così da poter essere agevolmente esportato: 15 colonne per 31 giorni (31 righe). Un foglio per ogni mese, a cui si aggiunge un foglio riassuntivo che presenta la visione complessiva dei risultati (a livello quantitativo). L'estrapolazione e l'analisi quantitativa completano il quadro. Le voci che dovranno andare a costruire il social calendar sono data, giorno, ora, topic, contenuto (testo + hashtag), l'immagine (con nome o codice di riferimento), il video (link con titolo), link a fonti interne o esterne, argomenti di conversazione per le call to action, mention, copertura (verifica dei dati), interazioni. Tutto il lavoro deve essere accuratamente accompagnato dalla ricerca di influencer, opinioner, blogger, giornalisti.

Anche in questo caso, la rigidità del modello va plasmata dall'adattamento alle necessità del settore di riferimento, oltre che dalla conoscenza dell'utente medio e dalla sensibilità personale dell'operatore, in contesti più umanistici come quello culturale. I social poi si prestano, per loro stessa natura, all'avvicinamento all'utilizzatore, rispetto alla comunicazione istituzionale, a captare i suoi tempi e le sue necessità. La diretta, il liveblogging, la possibilità di cavalcare una notizia immediatamente alla sua uscita, sono altre potenzialità delle piattaforme, che vanno certo sfruttate e integrate con le indicazioni

precedenti, le quali rimangono comunque importanti per passare un'idea di continuità nei modi e nei tempi, e conseguentemente di fidelizzazione.

3.8.5 L'agenda Twitter

L'agenda Twitter si scandisce su ritmi serrati di pubblicazione: ogni 15 minuti nell'arco della giornata sarebbe bene produrre un contenuto. L'agenda che copre le otto ore deve specificare ora, topic, hashtag, mention, contenuto, foto/video, tipo di attività (programmata o live). Ad ogni ritardo o vuoto deve seguire una coerente riprogrammazione.

3.9 L'evoluzione della comunicazione con il passaggio al web

I compiti di un ufficio stampa tradizionale comprendono la realizzazione di un piano di comunicazione con il calendario delle uscite, quella di comunicati stampa, l'invio degli stessi e la cura delle relazioni con i media, le recall e l'approntamento della rassegna stampa e della rassegna media, oltre che la redazione di brief completa di obiettivi da raggiungere.

L'ufficio stampa di Arteven si occupa della redazione di comunicati stampa, da girare poi alle principali testate giornalistiche e radiofoniche del territorio. Le conferenze stampa sono organizzate in collaborazione con il Comune, convocate dallo stesso o da Arteven in prima persona, generalmente con un rappresentante del circuito a presenziare⁶⁵.

3.9.1 Il comunicato stampa

Alcuni esperti annunciano la crescente marginalità dei comunicati stampa tradizionali, il cui spazio è oggi sempre più occupato dalla promozione sui social network, che, se veicola testi originali ed interessanti, può innescare un circolo comunicativo virtuoso che si espande da solo.

In passato era invece uno strumento chiave della comunicazione, che doveva far leva sull'interesse e sulla curiosità del giornalista. L'informazione destinata al target era quindi mediata da un professionista. Nonostante comunque questo documento continui ad occupare una posizione importante nella trasmissione delle informazioni, la sua forma e le sue caratteristiche devono oggi rispondere ad esigenze differenti. Non è più necessario attendere di avere una notizia interessante e corredata di opportuna documentazione aggiuntiva per cercare di attirare l'interesse del pubblico: il pubblico è già in diretto contatto

⁶⁵Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa Lorena Fonti

con il PR dell'azienda ed è continuamente in cerca di nuove informazioni su prodotti, servizi ed attività. Cambia il messaggio veicolato, nella forma e nei contenuti, e cambiano gli strumenti che possono diventare canale di trasmissione dello stesso. Le press room, i blog aziendali e le news release archiviate online sia cronologicamente che attraverso il tagging (l'etichettatura delle informazioni) sono nuovi utili tool a servizio della professione.

Gli elementi irrinunciabili che devono comparire nel testo del comunicato stampa sono: la data dell'evento/notizia, il luogo di svolgimento, un titolo chiaro, un sommario che riassume gli aspetti principali, l'argomento in oggetto, delineato in pieno rispetto della regola delle 5W, le didascalie delle foto e i contatti. Una sola notizia e l'accompagnamento di due o tre immagini è la modalità più asciutta e indicata di formulazione. Le parole chiave su cui insistere saranno quelle pescate nella rassegna stampa, e una accurata suddivisione in paragrafi dovrà facilitare la lettura. Il virgolettato evolve per diventare una modalità comunicativa utile per un comunicato stampa o per le biografie sempre aggiornate dei vertici di un'azienda. Queste dichiarazioni hanno il vantaggio di personalizzare l'informazione e sono il mezzo più immediato ed efficace per presentare un punto di vista. Il comunicato andrà archiviato anche all'interno della press room, con attenzione alla possibilità di sfruttare qualche accorgimento SEO nella cura del titolo e del sommario, nella scelta delle keyword e dei tag attribuiti. Condiviso in rete può attrarre nuovi e diversi potenziali lettori, soprattutto se postato sui social: trasformato in HTML e dotato di un link può essere twittato con due o tre hashtag di riferimento, può essere pubblicato in un post Facebook con titolo e descrizione in anteprima, tag e hashtag specifici, può essere condiviso su Instagram in forma di immagine, con un link alla press area nella bio. Anche trasformare il comunicato in un video Youtube può essere un buon accorgimento, completando la descrizione con l'intera press release con rimando alla press area. Altra procedura utile è talvolta quella di sfruttare le potenzialità di strumenti che accorciano i link, e che come Bitly permettono di inserire keyword e tag nell'URL, di tracciare le fonti di traffico e il numero di click effettivi ottenuti.

3.9.2 La newsletter

La newsletter mantiene un ruolo centrale come mezzo per instaurare un dialogo con l'utente, a cui però va rivisto l'approccio. Un piano editoriale preciso deve guidare uscite pensate per la valorizzazione dell'azienda e la fidelizzazione del cliente. È bene innanzitutto chiarire cosa si voglia trasferire al pubblico e quale azione gli si voglia far compiere, oltre che definire quelli che sono i suoi specifici interessi e i benefici che può trarre dalla

comunicazione, nell'ottica di andare incontro alle esigenze e ai bisogni di chi riceve la mail. Talvolta può essere utile adattare anche i comunicati stampa alla forma della newsletter, e integrare le informazioni relative all'azienda con altre di carattere più generale sull'evoluzione del settore. La newsletter, trasformata in news release, deve essere inserita nel sito istituzionale, così da attivare un meccanismo di content marketing.

Plurime teorie di vendita affermano che è più vantaggioso insistere su una clientela acquisita, curando i rapporti con la stessa e facendo in modo che possa avere sempre a disposizione un'adeguata informazione, piuttosto che avventurarsi nel mare magnum di nuovi potenziali utenti, la maggior parte dei quali quasi sicuramente non interessata all'attività in questione. Per questo una newsletter mirata e ricca, ma al contempo non invadente, è una delle soluzioni più adottate per rimanere sempre in contatto con i propri fedeli, offrendo loro quello che spesso attendono, o che comunque accolgono felicemente.

Alcune nuove realtà si avventurano in attività di email marketing massive e poco apprezzate dal web. L'acquisto di contatti, seppure profilati, che hanno solitamente dichiarato un consenso generico alla ricezione di materiale pubblicitario via mail, non è un'ottima politica. Certo ad una realtà nuova occorre guadagnare visibilità nel più breve tempo possibile, e sul totale di utenti a cui viene inviata una newsletter, se questo è massiccio, si trova una percentuale di interessati che, seppur minima, risulta comunque utile. Tuttavia per un'organizzazione con fama consolidata, che non deve annaspere sul mercato alla disperata ricerca di visibilità, risulta molto più importante limitarsi alle comunicazioni ufficiali e necessarie, ben strutturate e indirizzate ad utenti iscritti e consensuali, che hanno manifestato il proprio interesse a venire aggiornati sulle attività dell'azienda o dell'ente.

L'email marketing è una disciplina difficile da trattare, perché contaminata da questioni di privacy. Le recenti vicende, a cui già in precedenza si è accennato, lo dimostrano. Maneggiare dati personali è oggi un'attività che non si può svolgere con superficialità, considerati i pericoli che questi dati possono portare se consegnati nelle mani sbagliate, considerata la manipolazione che possono permettere. Rispetto delle normative e onestà sono fondamentali, soprattutto perché se l'Europa ha iniziato ed essere molto sensibile alla problematica, e conseguentemente a prendere provvedimenti legislativi per limitare le possibilità di utilizzo e diffusione dei dati, l'America sulla questione rimane un passo indietro, permettendo in alcuni casi di aggirare certe restrizioni passando per vie magari ufficiosamente lecite, moralmente poco consigliabili.

Occorre prestare molto ascolto ai feedback trasmessi dagli utenti, perché, soprattutto in ambito culturale, la qualità è più importante della quantità, e una visibilità che poi non si converta effettivamente in una partecipazione attiva, fa molto fumo ma non crea sostanza. La raccolta degli indirizzi mail dovrebbe essere fatta preferibilmente attraverso il sito, che deve avere un box appositamente deputato all'iscrizione alla newsletter, o personalmente, con la presenza nei teatri per interpellare i singoli spettatori, chiedendo loro il consenso ad aggiornarli costantemente sulle novità e sugli spettacoli del mondo teatrale. Il pubblico del teatro ad oggi si costituisce soprattutto su frequentatori affezionati, non tanto su persone estranee all'ambito e giunte casualmente in contatto con la promozione di uno spettacolo. Quest'ultima rimane certo importante perché, qualora la rappresentazione susciti interesse per una particolare tematica trattata, è possibile attirare un pubblico anche non usualmente frequentatore delle sale. Il coinvolgimento di spettatori generici, che possano concepire il teatro come una forma di intrattenimento accessibile e coinvolgente, come il cinema o la televisione, è un obiettivo su cui ancora è necessario lavorare.

Arteven si è posto il problema di offrire alla sua utenza un servizio il più possibile mirato. Si riteneva che una newsletter comprensiva di tutti gli spettacoli del Veneto risultasse inutile per gran parte agli spettatori, e alla lunga potesse essere fastidiosa. Si è quindi optato per offrire al pubblico la possibilità di iscriversi a una newsletter per aree, indicando la propria zona di interesse, non necessariamente coincidente con quella di residenza, quindi non selezionabile autonomamente dagli operatori. A questa newsletter settimanale, creata direttamente con Acymailing dal sito Joomla, si aggiunge quella, generale, per gli spettacoli del teatro ragazzi, meno numerosi. Newsletter mirate possono poi essere create a supporto di determinati progetti, o di aree che registrino una scarsa risposta di pubblico alla programmazione.

3.9.3 L'organizzazione di eventi

Un ufficio stampa si deve occupare di organizzare eventi che funzionino per la promozione del proprio brand e dei relativi prodotti. Si spazia dalla conferenza stampa al press tour, dalla cena, dal pranzo e dall'evento tematico al convegno, dal seminario al workshop e ai ritrovi per sponsor e investitori. Ad ognuno di questi momenti deve corrispondere una comunicazione ben presidiata. Si tratta di eventi che riuniscono gli addetti ai lavori per aggiornarli sulle ultime novità del settore, ma che forse hanno come primo obiettivo quello di farli incontrare, e permettere loro di curare le pubbliche relazioni. Sono momenti,

generalmente, più formali che effettivamente consistenti, ma la loro importanza deriva dalla possibilità di occuparsi di reputation del brand e delle sue persone di riferimento.

Non viene meno la centralità della conferenza stampa, evento dal vivo che permette di stringere relazioni fisiche e consistenti. Da rivalutare modalità e tempistiche, ma rimane l'importanza di un'occasione di relazione diretta con i media e i giornalisti. Multimedialità e coinvolgimento in un'esperienza che racconta una realtà sono oggi le chiavi del successo del nuovo formato della conferenza stampa. Un momento per porre e domande e fornire risposte, per allargare le prospettive di settori in continua evoluzione. La scelta della location deve essere il più possibile in linea con la tipologia e il contesto del brand, e cercare al contempo di viziare gli ospiti, da coinvolgere in una narrazione precisa, ma anche visiva ed emozionale: l'esperienza deve meritare la presenza fisica degli interlocutori. Il tempo da dedicare alla presentazione non dovrebbe superare l'ora e la diretta sui social e in streaming è imprescindibile. Il tutto deve essere accompagnato da hashtag di riferimento e da un digital kit da fornire ai giornalisti, ai blogger e agli influencer.

La conversione in diretta streaming della conferenza può offrire notevoli vantaggi: più ridotto è il rischio di aule semivuote, la partecipazione è accessibile anche da parte delle redazioni a distanza senza che questo richieda necessariamente un inviato in sede, e si amplia così, di conseguenza, il bacino di utenza e il raggio d'azione della notizia. Si perdono però la qualità e la ricchezza di un'esperienza ben studiata, come quella precedentemente descritta, e la possibilità di valorizzare le relazioni interpersonali.

In direzione di un coinvolgimento ancora più totalizzante si muove il press tour, che moltiplica le possibilità di accedere a testimonianze, spesso gestite come interviste da chi lo conduce. Guidato dal principio della narrazione costante, il tour attraversa diverse location in un percorso senza interruzioni, su un'onda positiva di energia che stimola il desiderio di approfondimento. Con minuzia devono essere curate le tempistiche e gli spostamenti, ben equilibrate le soste e le esperienze proposte nelle diverse tappe. Una narrazione chiara e ben strutturata ha sicuramente un impatto positivo sul coinvolgimento. Social, app, realtà aumentata e podcast devono accompagnare i protagonisti in un viaggio che sarà anche digital.

Gli eventi tematici e mediatici mirano ad attirare attenzione e rumore su un determinato brand e prodotto, organizzando le informazioni da trasmettere con coerenza ed attenzione, oltre che l'immagine dell'azienda che si vuole esternare. Lanci di prodotto, presentazioni e

inaugurazioni vanno disegnate secondo uno storytelling puntuale e ben studiato. Coerenza, valore ed effetto sorpresa sono le chiavi del successo.

«Ci competono anche il supporto o addirittura l'organizzazione diretta delle varie conferenze stampa di presentazione delle singole stagioni teatrali – dalla redazione e invio via mail dell'invito per la convocazione – spesso ci occupiamo anche del recall per verificare la loro disponibilità e presenza – alla redazione del comunicato stampa di presentazione – per la parte istituzionale verificato con gli uffici di riferimento del nostro socio – alla realizzazione vera e propria delle cartelle stampa da consegnare ai giornalisti il giorno della conferenza. Non utilizziamo cartelle stampa multimediali. Fino a qualche tempo fa si realizzavano dei CD contenenti il comunicato stampa e le foto degli spettacoli in calendario. Oggi le foto vengono inviate alle redazioni/giornalisti con dei link alle nostre cartelle Drop Box. Post conferenza stampa ci premuriamo comunque di diffondere via mail il comunicato alla nostra mailing list. La redazione e diffusione di comunicati stampa ai media prosegue naturalmente durante tutta la durata della stagione teatrale, con frequenze e cura legate all'autonomia o meno del socio rispetto a questa parte del lavoro e alla necessità di sostenere più o meno le vendite di abbonamenti e/o biglietti. Organizziamo anche interviste telefoniche con gli interpreti degli spettacoli per i vari media che possono richiederlo o a cui siamo noi a proporre la realizzazione»⁶⁶.

3.9.4 La cartella stampa

La cartella stampa può essere proposta in formato solo virtuale o anche cartaceo, nonostante spesso si limiti a fornire un URL da cui è possibile scaricare tutto il materiale di riferimento. Foto per i post e continui tweet dovrebbero accompagnare costantemente l'evento. La chiave per l'impostazione del lavoro è attirare l'attenzione su ciò che può essere utile allo spettatore sapere, non semplicemente sulla prospettiva da cui l'azienda guarda a se stessa. La cartella stampa deve comprendere un'apertura, con la presentazione generale dell'evento, una scaletta con gli orari e i nomi dei relatori, i riferimenti e il loro job title, da integrare con foto e una breve bio nell'area press, che deve essere costantemente aggiornata. Sui principali social la narrazione deve procedere nelle forme che a ciascuno conviene, integrata dagli eventuali interventi del pubblico.

La nuova cartella stampa comprende video e comunicati stampa ipertestuali. La messa a disposizione di materiale d'impatto si accompagna così ad un risparmio notevole in termini di tempi e di costi.

⁶⁶Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

L'ufficio stampa di Arteven non appronta ancora cartelle stampa in formato digitale, il materiale è disponibile in cartaceo e poi anche eventualmente accessibile in digitale. Tutto quello che viene messo a disposizione nella cartella stampa consegnata al giornalista corrisponde poi ad un link, per la consultazione dopo la conferenza stampa.

3.9.5 La banca dati giornalistica

La banca dati giornalistica si avvia a diventare una media list, un archivio sempre aggiornato di testate, giornalisti e opinion maker che filtra i diffusori di notizie per aree geografiche e settori d'interesse. La media list oggi comprende anche influencer e blogger, che hanno acquisito nel tempo un seguito tale da essere classificabili tra le fonti di informazione.

«La relazione con i giornalisti delle redazioni delle principali testate si è creata con gli anni. Anche quella con i vari collaboratori locali esterni alle redazioni, che seguono soprattutto le città più piccole, è in continua evoluzione e cambiamento alla luce del turnover che interessa tutto il territorio. La nostra rete di contatti è sempre in evoluzione: via via aggiorniamo e integriamo la nostra banca dati ovvero le mailing list per l'invio delle nostre informative sulle diverse attività. Durante la stagione teatrale proponiamo e organizziamo anche interviste telefoniche con gli interpreti e/o registi, finalizzate a presentare lo spettacolo e la sua tournée nel Veneto»⁶⁷.

L'ufficio stampa di Arteven intesse sì necessariamente una rete di rapporti diretti con i giornalisti, ma deve spesso porsi di fronte al fatto che le redazioni sono in grande cambiamento, con operatori che lavorano in maniera estemporanea. L'obiettivo rimane quindi certo quello di avere il numero maggiore possibile di giornalisti all'interno delle rubriche territoriali per coinvolgerli, ma a questo strumento si aggiungono anche canali più diretti che permettono di intervenire rapidamente, quali il contatto dei caporedattori per ottenere poi quello del giornalista che si occuperà della specifica intervista. L'ambito teatrale non è troppo interessato dall'azione di blogger, influencer e opinioner, anche se Arteven si preoccupa comunque di seguire i principali critici presenti sul web. L'unica occasione in cui si è interfacciato con una rivista online è stata la pubblicazione del premio prospettiva danza, per fare in modo che fosse presente anche su *Teatro e critica*⁶⁸.

⁶⁷Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

⁶⁸Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa Lorena Fonti

3.9.6 La rassegna stampa

Altra questione chiave per un dato brand è far sì che l'azienda entri nella rassegna media che segnala le principali novità di un dato mercato o settore. A questo obiettivo mira l'attenta redazione del comunicato stampa. La rassegna stampa è stata rivoluzionata dall'avvento del web e della rivoluzione digitale, dalle pratiche di aggiornamento continuo, che hanno portato alla progressiva dismissione del cartaceo.

La rassegna stampa di cui dotarsi deve comprendere quella corporate, che monitora tutti gli articoli sulla stampa locale, nazionale e internazionale, oltre che l'immagine e l'efficacia della comunicazione e la relativa ricaduta sul business e sulle relazioni, e quella sul brand, che riferisce cioè delle aziende di un determinato settore, un aggiornamento costante sull'organizzazione e sui suoi competitor. La rassegna di scenario invece si costruisce sulle parole chiave proprie dell'ambito di interesse, o del business in cui si desidera entrare. La rassegna dei competitor, che tratta dei progetti, prodotti e servizi della concorrenza, apre la strada a potenziali nuove opportunità. Da questa si verifica anche la correttezza del messaggio che il brand sta passando all'esterno. La geolocalizzazione permette poi di circoscrivere ulteriormente la rassegna a livello geografico. Si tratta di una colonna portante per tutte quelle realtà che hanno deciso di investire sulla comunicazione come supporto per la crescita. Permette di individuare anche le testate che offrono maggiore copertura a un determinato brand, che seguono la sua attività con attenzione. Una moderna rassegna multi-media, a supporto delle attività di comunicazione, si distingue quindi in diverse tipologie: corporate, brand, di scenario, competitor, spot, web, stampa, media.

Arteven si appoggia ad un'agenzia per il monitoraggio delle comparse sui giornali. Lo scopo di questa attività è solamente quello di archiviare ritagli per eventuali controlli futuri, organizzati in faldoni per anno e per rassegna teatrale.

«Relativamente alla rassegna stampa, lavorando con tutto il Veneto, abbiamo attivato un abbonamento con L'eco della stampa Spa – parola chiave Arteven per la loro ricerca di articoli che ci riguardano – grazie al quale riceviamo tutti i pezzi in cui siamo citati. Ad integrazione abbiamo abbonamento online ad alcune testate giornalistiche che, tempo permettendo, consultiamo per controllare se sono usciti i comunicati stampa inviati e pubblicate le interviste da noi organizzate. La rassegna stampa è comunque una sorta di archivio di quanto facciamo. Può esserci richiesta da un socio a consuntivo della relativa stagione o di una singola

iniziativa progettuale. Ritengo che gli articoli non possano essere considerati un indicatore di gradimento del/ sul nostro lavoro»⁶⁹.

3.10 La presentazione dell'informazione sul web

L'informazione si differenzia in moltissime possibili vesti: foto, video interviste, podcast, eventi, approfondimenti e paper accompagnano i comunicati stampa a cui il giornalista deve poter accedere tramite la press room. I principali vantaggi del web per l'ufficio stampa oggi sono: la possibilità di analizzare ogni aspetto della comunicazione, di raggiungere nuovi potenziali clienti, di sfruttare la multicanalità per produrre messaggi più coinvolgenti, diffondibili in minor tempo, la disponibilità di un deposito di informazioni sempre accessibile, una risorsa per verificare la veridicità delle informazioni prima della pubblicazione, il monitoraggio dell'informazione e la possibilità di intervento, in ogni momento, sulla stessa. I canali potenziali, grazie alla varietà delle informazioni che possono veicolare e alla natura diversificata degli stessi, offrono l'opportunità di spaziare notevolmente nelle forme e nei contenuti, dando vita ad un flusso ampio e creativo, impensabile in passato. Differenziare la comunicazione tra social network, blog, forum, siti interattivi è importante per incoraggiare la diffusione di un brand tra pubblici differenti.

Alla vittoria di attenzione deve accompagnarsi quella cognitiva, che sta a significare che la fruizione dei contenuti ha influenzato l'utente, a questa può e dovrebbe seguire una vittoria operativa, che consiste nella rispondenza del destinatario all'azione che doveva essere invogliato a compiere. Centrale non è la quantità di contenuti da produrre ma la loro qualità, la capacità di modificare e far evolvere la percezione del brand. La vittoria operativa segnala il raggiungimento di un obiettivo: in futuro conteranno sempre più i rapporti tra numero di visualizzazioni e reazioni prodotte grazie al contenuto rispetto al semplice numero di visualizzazioni prodotte.

Il discorso, molto tecnico e molto economico, si allontana qui in parte dai valori che guidano le organizzazioni di cultura. O meglio, può essere riadattato ponendosi in una prospettiva più umana. L'ottica del fornitore di servizi, di tutti i fornitori, ma in particolar modo e soprattutto di quelli che si muovono in ambito culturale, dovrebbe essere quella di creare un prodotto che si ritiene di valore, e proporlo ad un'utenza che può apprezzarlo. Certo dalla teoria si staccano possibili devianze che invitano per esempio a generare determinate necessità, in realtà inconsistenti, piuttosto che a gonfiare le potenzialità di

⁶⁹Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

qualcosa che poi non si rivela effettivamente di tal fatta. Tuttavia, entrando nell'ottica di un operatore che vuole proporre, in buona fede, un servizio che ritiene utile e di qualità, le indicazioni che seguono possono costituire una buona fonte di informazione.

Lo scambio è il valore aggiunto, gestito dal PR digitale. Per un buon successo su questi canali, occorre conoscere i propri destinatari e la grammatica delle loro attese. La grammatica dell'attesa insegna che ciascuno è portato a crearsi delle aspettative su qualsiasi relazione-interazione, che abbia questa o quella fare con un prodotto, un servizio o un luogo. L'ascolto del pubblico deve necessariamente suggerire gli argomenti, la struttura linguistica, gli aspetti culturali e i possibili usi dei contenuti pubblicati, far leva sulle sue conoscenze e sui suoi interrogativi, ma anche proporre di nuovi, e suggerire nuovi bisogni, effettivi, incoraggiando ad entrare in una community e ad approfondire determinate tematiche.

Molte delle comunicazioni odierne sono guidate dalle tendenze alla spettacolarizzazione dell'informazione e alla "vetrinizzazione". Lo scopo della comunicazione e del marketing è trasformare gli utenti in contatti, e poi in clienti, promotori o recensori. Viceversa, quello di cui il pubblico è in cerca, e che valorizza, è la trasparenza, unita all'approfondimento, alle modalità differenti di fruizione della notizia e ad informazioni raggiungibili su qualsiasi argomento. La mancanza di consapevolezza e conoscenza del mezzo può portare alla pubblicazione di notizie false e bufale, che producono disinformazione. Il passaggio sbagliato in questo caso consiste nella considerazione del web come fine, come vetrina per mettersi in mostra, e non come mezzo per raggiungere obiettivi di altro spessore.

Sfruttare positivamente questi mezzi si può, e si dovrebbe, considerato che è moralmente più appagante e spesso anche concretamente più produttivo parlare in modo piano e sincero al potenziale acquirente, forti della consapevolezza della qualità di ciò che si sta proponendo. Un buon prodotto si vende da solo, ha semplicemente bisogno della spinta iniziale e della costante traduzione in linguaggio comprensibile delle sue effettive performance. Serve una sostanza di successo, nel prodotto e nei contenuti web, perché questi poi possano effettivamente approfittare delle buone modalità di utilizzo della rete. Valorizzare non significa alterare, gonfiare o raggirare, ma semplicemente sfruttare gli strumenti che l'oggi mette a disposizione per dare la possibilità di approfittare di effettive buone occasioni. Correttezza e serietà, come in tutti gli ambiti e in tutti i tempi, devono guidare l'azione.

I punti strategici della nuova comunicazione sono la verticalità dei contenuti, il soddisfacimento dei bisogni informativi del pubblico, la qualità e l'efficacia dei messaggi, il coinvolgimento unito alla costanza nella pubblicazione. L'informazione deve essere presentata in modo accattivante e ben supportata dalla tecnologia, di cui bisogna sfruttare tutti gli aggiornamenti. Le competenze di scrittura rimangono basilari, ma sempre più vanno aggiornate con abilità nel trattamento dell'immagine, dell'audio e del video, e con nozioni di carattere più tecnico, in ambito SEO. Il processo deve essere di lifelong learning, e rivedere costantemente le competenze relative anche a CMS (content management system) e CRM (customer relationship management). Riprogettare i contenuti è necessario, anche per adattarli meglio al formato mobile oggi prevalente, soprattutto tra i giovani.

Si parla di content curation per indicare quell'attività di reperimento dei contenuti, di ricerca, analisi, aggregazione personalizzata, indispensabile per costruire un percorso editoriale multicanale. I trend del momento indicano gli argomenti più seguiti, mentre le analisi della tipologia di ricerca del target suggeriscono le parole chiave da utilizzare.

I nuovi testi per il web devono essere accessibili ad una lettura veloce, contenere tag, title, hashtag, keyword e description per avere una buona indicizzazione sui motori di ricerca, fare affidamento su un feed RSS che permetta all'utente di attivare la modalità di ricezione per lui più consona, e agire su diverse piattaforme, media e canali. Anche la mappatura dei contenuti, mirante ad inserirli in una rete in cui ciascuno è coerentemente in contatto con l'altro, ha notevole importanza nell'universo web.

L'espressione "real time" ben traduce uno dei caratteri imprescindibili della presenza sul web: la costanza nell'ascolto e una disponibilità all'intervento sempre attiva. La tempestività è importante nella gestione della customer care: per fornire materiali e informazioni, o riferimenti nel caso di chiusura degli uffici. Dalla parte dell'utente, ma anche dell'operatore, la fretta continua a non essere una buona consigliera. Letture più attente, approfondite, corredate di opportune verifiche delle fonti e di una buona dose di personale razionalità, sono il solo modo per schermarsi dalle notizie false, inconsistenti e manipolatrici.

Online e offline devono perfettamente integrarsi sia da un punto di vista comunicativo, che operativo, che logistico. I dati vanno aggregati in un unico sistema di riferimento, grazie al quale sia più agevole condurre analisi, verifiche e rielaborazioni. Tra questi, quelli relativi agli utenti comprendono informazioni inerenti la provenienza geografica, la lingua parlata, il numero di visite e azioni, l'età, gli interessi, il numero di click, le condivisioni, le

visualizzazioni, le fonti che generano traffico verso il sito o la press room e il tempo di permanenza.

3.10.1 Per catturare il pubblico: la geolocalizzazione

Il pubblico potenziale può essere individuato anche su base geografica, e in questo senso entra in gioco la geolocalizzazione. Il web di cui facciamo parte è davvero così sterminato o la sua utilità può derivare anche e soprattutto dall'individuazione di una zona geografica di particolare interesse? La mappatura dei contenuti è uno strumento fondamentale di riferimento per il pubblico e i professionisti dello stesso settore.

La coerenza tra la dimensione online e quella offline di un ufficio stampa è indispensabile per garantire un'informazione responsabile e produttiva. La comunicazione integrata beneficia delle innumerevoli possibilità garantite dall'online, ma nello stesso tempo è continuamente sollecitata a confrontarsi con la vita reale. La geolocalizzazione, o "registrazione nei luoghi", permette di connettere immediatamente chi sta cercando un'informazione con chi è in grado di fornirgliela. Eventi come fiere, mostre, festival e concerti richiedono una comunicazione tempestiva e rendono importante questo mezzo che individua precisamente le fonti di informazione utili.

La sensibilità nei confronti del territorio è centrale, soprattutto per le organizzazioni di cultura, i cui fedelissimi sono generalmente sempre i locali, e che più nascono e crescono e sono radicate, perché forgiate, sul territorio. Scegliere il corretto bacino di utenza è fondamentale, e per organizzazioni che non hanno uno spirito internazionale, è indispensabile piuttosto valorizzare i legami di sangue. Offline è possibile, ma anche l'online garantisce oggi opportunità di movimento in questo senso. Inutile dire che con l'atteggiamento giusto, è indispensabile approfittarne.

3.10.2 L'archivio online

L'archivio online, che si crea conservando tutto il materiale pubblicato e connettendolo attraverso il tagging, gode dell'enorme vantaggio della disponibilità immediata, senza limiti di spazio. L'uso e riuso dei contenuti va supportato da competenze umanistiche che permettono di ben organizzare e strutturare il materiale accumulato. Immagini, audio e video creano una visione multicanale, che beneficia di molteplici punti di vista. La mappatura dei contenuti e una costruzione attenta della narrazione devono combinarsi nel riordino di questo materiale dalle forti potenzialità. Mappatura e archiviazione vanno a

costruire le fondamenta dei siti, dei blog e delle press room, da ricondurre poi ad una mappa XML.

3.10.3 Il principio della narratologia

Una visione solida e condivisa del brand da parte degli operatori interni all'azienda è importante per la trasmissione di consapevolezza e credibilità all'esterno. L'organizzazione di sessioni di storytelling è una buona soluzione per colmare eventuali gap conoscitivi e per formare una comune coscienza aziendale, per raccontare e comprendere l'evoluzione dell'azienda, favorendo il coinvolgimento di ciascuno nel percorso da intraprendere. I momenti di condivisione possono facilmente suggerire anche contenuti per la comunicazione verso l'esterno. La ripercussione del lavoro interno sull'esterno non va sottovalutata e in questo senso coinvolgimento ed energia positiva all'interno certamente si trasmettono all'esterno. La bontà del lavoro si percepisce attraverso la fluidità delle dinamiche. Team building e cooperative working non sono termini vuoti.

I principi della narratologia e della retorica guidano l'atto dello storytelling, il cui scopo anche in passato era la persuasione. Con il termine "storytelling" si definisce la capacità di creare partecipazione e di coinvolgere attivamente gli utenti. Si parla di tradurre emozioni ed esperienze in modo comunicabile e facilmente memorizzabile. Lo storytelling applicato al marketing coniuga diversi vantaggi: supporta la memoria, stimola la costruzione di nuovi collegamenti, la rielaborazione di esperienze e il recupero di ricordi e crea un legame con il contesto in cui si inserisce. Una forma narratologica ma anche artistica, valorizzabile con l'inserimento di immagini e suoni, per la trasmissione di emozioni basate sui valori. Una storia deve essere costruita nella sua totalità e poi frammentata in contenuti per Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest.

Orientarsi in questo universo è più facile se si seguono i fil rouge di hashtag, tag ed etichette, che possono indirizzare la conversazione in ambienti specifici, circoscrivendo il campo di interesse dell'informazione e per l'informazione. L'hashtag nasce nel 2007 su Twitter e nel 2009 è stato reso un collegamento ipertestuale. Si tratta di una parola che, preceduta dal simbolo cancelletto (#), indirizza gli utenti su temi particolari. Anche Facebook, nel 2012, ha reso attivi i link ipertestuali agli hashtag, seguito poi da tutti i principali social, con la conseguenza di rendere possibile l'aggregazione generalizzata di interessi: una mappa chiara delle tematiche in gioco, che facilita l'accumulo e l'organizzazione delle informazioni. La tracciabilità dei contenuti si unisce al

coinvolgimento maggiore dell'utenza e l'hashtag permette di svolgere una buona attività di content curation che ben organizza la costruzione di storie multicanale.

La narratologia è una disciplina che studia le strutture narrative. Il termine fu coniato dal filosofo Tzvetan Todorov nel 1969. Mentre negli anni Ottanta se ne lodavano le potenzialità, che si immaginavano prevalentemente legate alla ricerca di costanti nell'impostazione di testi diversi e nell'analisi delle possibili diverse organizzazioni degli stessi, oggi la carica si è in parte esaurita e il suo insegnamento generalmente non prosegue in ambito universitario. La nozione di narratologia si estende però, evidentemente, anche al nuovo ambito del web, confermando la presenza di nuove forme e nuove soluzioni per la comunicazione, a costruire un'adeguata e accattivante pratica di storytelling aziendale. L'analisi delle logiche e delle modalità della narrazione potrebbe applicarsi a queste nuove modalità espressive in modo interessante, ponendo anche l'accento sulla rielaborazione dell'informazione propria di tutte le soluzioni narrative, necessaria per la promozione, ma con possibili derive legate alla manipolazione dei contenuti e alla distorsione dei messaggi.

3.10.3.1 La corporate identity

La corporate identity è un fattore chiave di coesione nella comunicazione all'esterno del brand. La coerenza semiotica si costruisce sui punti di riferimento dei colori, delle forme, del font, degli elementi grafici, che devono essere sempre uguali per facilitare il riconoscimento dell'azienda, il processo di memorizzazione da parte dell'utente, oltre che la rappresentazione chiara di caratteristiche e valori. Il sito web, i format per i social network abbinati al relativo logo, quello dei visual da condividere sui social, lo studio delle immagini istituzionali, devono essere tutti ben armonizzati. Anche la sequenza delle informazioni da presentare, la formula per la citazione del brand, il link al sito web devono mantenere sempre un aspetto definito. Un manuale corporate che riporti le linee guida per l'uso dell'immagine si rende necessario in contesti di particolari dimensioni.

È importante che si costruisca una personalità per il brand, concetto forse espresso in termini eccessivamente economici per una realtà di cultura, ma che rimane interessante per tutti i settori. La creazione di un buon contenitore per un buon prodotto, è impresa giusta, e dice anche della creatività e della capacità di fare e dialogare, dei suoi operatori. È uno sforzo che premia, e mira anche a costruire intorno ad un prodotto valido, un'impalcatura altrettanto seria e stimolante.

Parlare di company profile deve necessariamente attivare connessioni alla storia, all'evoluzione, alla filosofia, ai progetti, traguardi, valori, obiettivi dell'azienda. Significa parlare di un'identità in continua evoluzione, utile e immediata anche per informare ogni nuovo contatto, a disposizione di clienti, investitori, istituzioni e influencer, con documenti corredati di immagini coinvolgenti, che mettano al centro le persone. La multimedialità deve essere una chiave espressiva fortemente coinvolgente. Un company profile risponde ai principali interrogativi che un ente esterno potrebbe porsi sull'azienda e deve essere ben modellato in base alle finalità che la stessa vuole ottenere tramite questo strumento. Prima di procedere alla sua realizzazione è bene dunque definire per quali obiettivi viene concepito, quale sia il target da coinvolgere, quale il messaggio chiave da trasmettere, in che modo andrà presentato, quali siano i punti di forza delle realtà da descrivere e quali quelli di debolezza, in che modo si cerchi di coinvolgere un determinato interlocutore e quale azione lo si voglia portare a compiere. Per attirare l'attenzione su un determinato profilo aziendale occorre generalmente alternare la narrazione alla presentazione di dati oggettivi (aggiornati almeno ogni sei mesi), lavorare sull'integrazione di testi e immagini, usare parole chiave rappresentative, keyword per il sito e tag per i social, utilizzare elementi visivi ricorrenti e lavorare su focus concept sia visivi che testuali. Una buona presentazione, sincera e dettagliata, rinforza la fiducia dell'utente nella credibilità del progetto, e fa emergere le persone concrete che stanno dietro ad ogni attività. È una garanzia importante, che premia sul lato umano ed economico. A un'ottima facciata si devono necessariamente accompagnare azioni concrete: sollecitudine nelle risposte, disponibilità, gentilezza e competenza.

Sui tre pilastri cardine della spettacolarizzazione dell'informazione, della contaminazione del web e della multicanalità si fonda la presentazione di ogni profilo aggiornato al contemporaneo. Un content profile si costruisce integrando i piani della narrazione visiva, composta da immagini arricchite da parole, della narrazione attraverso focus, formata da un concetto abbinato a due parole chiave, accompagnate da un breve testo, e della narrazione testuale, costituita da una narrazione testuale strutturata, di approfondimento.

3.10.4 La costruzione del buon testo

Primo accorgimento per la costruzione di un testo accattivante e produttivo sul web è, banalmente, la correttezza. Errori grammaticali e refusi distolgono l'attenzione del lettore e portano con sé l'impressione di mancanza di serietà; in un contesto web che riserva meno di dieci secondi all'analisi di ogni singolo prodotto, l'errore è un immediato autogol.

Le caratteristiche di un buon testo per il web sono la brevità e l'efficacia visiva, la semplicità, l'interesse e il coinvolgimento, l'energia. Brevità ed efficacia visiva si ottengono applicando una distribuzione del testo in paragrafi, con l'inserimento di elenchi puntati, di link, titoli e description efficaci, oltre che l'utilizzo del grassetto per le parole chiave. Una forma semplice richiede lessico e strutture grammaticali semplici, l'impostazione del titolo come micro-contenuto, in apertura una frase completa e introduttiva dello scenario, la suddivisione in paragrafi, unita all'inserimento di idee e conclusioni in alto. La distribuzione di contenuti in paragrafi e l'inserimento di conclusioni all'inizio del paragrafo sono accorgimenti funzionali alla questione dell'interesse, così come l'attenzione a riservare ad ogni paragrafo la trattazione di una sola idea, a proporre una frase significativa all'inizio, concreta ma ad effetto. Infine l'energia si trasmette con un linguaggio semplice, un tone of voice coinvolgente e personale, con l'illustrazione di benefici a discapito delle descrizioni. L'equilibrio visivo si aggiunge alle questioni di forma: Nielsen* negli Alertbox⁷⁰ segnala l'importanza di un'equa distribuzione di pieni e vuoti sulla pagina, di neri intervallati da bianchi, grassetti e non.

Il fattore tempo diventa un altro elemento chiave da valutare, che influenza la decisione di permanenza o meno di un lettore su un sito, e che permette all'emittente del messaggio, incrociando il dato con il numero di visualizzazioni, di verificare se l'interlocutore abbia letto integralmente la notizia. Un contenuto utile, chiaro, immediato e informativo incoraggia l'utente a credere nella validità di quella fonte di informazioni, e a fidelizzarsi. La fiducia deve essere poi supportata da una struttura alla base ben congegnata: link interni, appuntamenti a cadenza fissa, approfondimenti e sezioni che rispondano ad un piano editoriale preventivamente concepito. La scelta del content management system deve essere in linea con le esigenze comunicative e con il modello di interazione che si desidera adottare. Coerenza e prevedibilità sono ancora caratteristiche chiave per una comunicazione produttiva. Griglie di sintesi e l'uso di forme e colori possono facilitare la lettura, accompagnandola con il linguaggio visivo.

Nuove competenze e nuovi strumenti sono richiesti negli uffici stampa agli addetti ai lavori: intercettare il target di riferimento, condividere informazioni e guadagnare e mantenere alta l'attenzione alla conversazione nel mercato conversazionale sono le nuove chiavi del successo.

⁷⁰ J. Nielsen, *Alertbox*, <https://www.nngroup.com/articles/>

3.10.5 Il monitoraggio della reputazione

Un aspetto fondamentale da curare è la reputazione che il web crea di un determinato brand, veicolata dai risultati delle ricerche effettuate googlando un'azienda. È importante verificare come appare sul web e sui social, in che termini se ne parla e se ne emergono effettivamente i valori, prima di un'eventuale operazione di riposizionamento del marchio. Anche la reputazione del PR è correlata a quella dell'azienda che rappresenta, e deve essere ben curata e controllata sui diversi profili social.

Il monitoraggio della reputazione online rappresenta una preoccupazione centrale nel nuovo orizzonte ed è necessaria per la difesa della corporate reputation. La base è data da un meccanismo di intercettazione delle ricorrenze, che individua chi scrive cosa e dove su un dato argomento. L'ufficio stampa diventa allora un reputation management team, che dirige sia flussi di informazioni provenienti dallo scenario digitale e dal monitoraggio della rete, sia l'alerting su precise tematiche critiche e l'analisi della reputazione online. La presenza costante del gestore di un determinato sito sui canali che lui stesso usa per comunicare è indispensabile anche eventualmente per depotenziare un flusso virale negativo, attraverso l'inserimento di commenti, contenuti e posizioni ritenuti idonei nella conversazione in questione.

Il monitoraggio della reputazione non ha certo come obiettivo, non dovrebbe avere, quello di schermare qualsiasi possibile critica. Le critiche costruttive sono positive e vanno accolte come tali, per permettere il miglioramento e la crescita continua. La presenza costante di un operatore che rappresenti l'azienda permette che il dibattito, il discorso, rimanga su un piano fecondo, educato e produttivo e che non scada in commenti e toni inadeguati. L'azienda si propone e si presenta come specchio delle persone che la compongono. Come una reputazione personale, quella dell'azienda va difesa, con limpidezza e cognizione di causa, correttezza, trasparenza e sincerità.

Arteven effettua sì un monitoraggio, ma non tanto legato all'andamento della reputazione, perché si tratta di una problematica non strettamente connessa al suo ambito lavorativo. Arteven non è un teatro, e sarebbe proprio al singolo teatro che andrebbe allacciata una reputazione. Si tratta invece di un ente intermediario, a supporto dei teatri, che quindi presta piuttosto attenzione alla rassegna stampa, perché non escano informazioni

fuorvianti, o viceversa per captare eventuali spunti interessanti. Non è quindi la reputazione del circuito ad emergere dalla promozione.

L'ufficio stampa di Arteven riesce a valutare l'andamento della promozione sulla base della vendita dei biglietti. Il sistema T-lite permette di verificare il procedere delle vendite e questo dato fornisce un'indicazione per la comunicazione, segnalando eventuali necessità di intervento. Talvolta si può scegliere anche la strada di promozioni ad hoc per il pubblico più adatto ad un determinato tipo di spettacolo, appoggiandosi anche al Comune che potrebbe decidere di coinvolgere una fetta specifica di cittadini (quali studenti o biblioteche)⁷¹.

«L'andamento delle vendite (di abbonamenti e/o biglietti) viene costantemente monitorato attraverso il misuratore fiscale che abbiamo negli uffici. Alle prime avvisaglie di un possibile problema, si interviene scegliendo e/o combinando differenti azioni di pubblicità, promozione e informazione»⁷².

3.11 La pratica fondamentale dell'audience development

L'importanza di fidelizzare e mantenere il proprio pubblico si accompagna a quella, di uguale centralità, di ampliarlo continuamente. A questo fa riferimento l'espressione sviluppo dell'audience, del pubblico: alla necessità di uno studio attento e mai scarico sull'evoluzione dei bisogni e dei gusti, delle richieste e delle aspettative, dello stesso.

Se a suo tempo Paolo Grassi e Giorgio Strehler, due figure di riferimento nel panorama dell'organizzazione teatrale, avevano impostato la loro strategia su un pubblico prevalentemente nazional-popolare (siamo negli anni Cinquanta), oggi la composizione e il carattere dello stesso sono ben cambiati, e la loro natura si è sviluppata soprattutto all'insegna della frammentazione. Dalla comunità come aggregazione, che si stringe attorno a valori comuni, si è passati ad un concetto di pubblico come “assemblaggio di target”, di consumatori dei quali si devono analizzare valori e gusti, come gruppo e come singoli, per offrire il prodotto che più si presta all'acquisto.

Il problema della formazione del pubblico resta tutt'oggi centrale nei circuiti teatrali territoriali, come precedentemente osservato. Rimane una questione aperta e su cui si investono ancora troppo poco tempo e troppe poche risorse. La maggior parte di questi enti si limita ad attività di programmazione e distribuzione di spettacoli, oltre che alla loro

⁷¹Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa di Arteven Lorena Fonti

⁷²Dall'intervista alla responsabile dell'ufficio stampa di Arteven Anna Zamattio

promozione in termini però quasi esclusivamente pubblicitari. Si rimane più restii di fronte alla possibilità e all'impegno per innescare maggiore partecipazione e condivisione.

Eppure il Creative Programme 2014-2020 dell'European Commission parla esplicitamente di audience development, come

«un processo strategico dinamico e interattivo che ha l'obiettivo di rendere le arti più accessibili attraverso il coinvolgimento di individui e comunità nell'esperienza, nel piacere e nella partecipazione, attraverso gli strumenti attualmente a disposizione degli operatori culturali (dal digitale al volontariato, dalla co-creazione alla partnership ...)»⁷³

Il Teatro Ricciardi⁷⁴, a Capua, nella provincia di Caserta, in proposito afferma che il marketing, disciplina fondamentale in un approccio odierno, che vuole che anche le organizzazioni di cultura curino gli aspetti economici, può essere anche umanista, se basato su concetti chiave che sono gli stessi del processo creativo: relazione, ascolto, progettazione.

Il compito dell'osservazione partecipata della realtà si può adempiere solo rispettando i cinque principi dell'audience development. Conoscere, mappare cioè i bisogni dello spettatore, per verificare quanto le proposte siano conformi alla domanda. Fidelizzare, rendendo unica l'esperienza, che deve innescare la necessità di ritornare. Ampliare, facendo leva sui molteplici strumenti oggi messi a disposizione dell'operatore, ma usati ancora superficialmente: dai social network agli abbonamenti flessibili a scelta plurima, alla newsletter che non dovrebbe limitarsi a segnalare degli appuntamenti, ma fornire spunti per l'approfondimento. Il Piccolo di Milano ad esempio propone documenti ed interviste, che stuzzicano la curiosità. Formare, curare cioè le possibilità di crescita cognitiva, oltre che di esperienza emotiva: incontri post-spettacolo e laboratori sono le modalità principe, a cui si deve aggiungere un impegno fondamentale che educi lo spettatore ad abituarsi ai linguaggi performativi contemporanei. Aprirsi, per non cadere nell'autoreferenzialità: per andare in direzione dell'ampliamento del pubblico è fondamentale la costante interazione tra artisti e operatori.

L'audience development (AD), si costruisce su tante discipline, tra cui il marketing culturale, l'antropologia e la comunicazione culturale, oltre che su una pratica incessante e continuamente aggiornata. "Cultural participation", "active spectatorship/citizenship,

⁷³<http://www.teatroricciardi.it/strategie/>

⁷⁴<http://www.teatroricciardi.it/strategie/>

“audience building” sono espressioni tutte figlie dell’unico concetto secondo cui un teatro vuoto è fondamentalmente un teatro inutile. La nuova dimensione del web 2.0 ha però evidentemente modificato l’approccio e la fruizione del prodotto culturale, e in un contesto “multidimensionale” il pubblico diventa anche creatore di contenuti. Sono da abbattere le barriere economiche, sociali, fisiche e psicologiche, attraverso un processo che deve essere pianificato e continuativo.

Si parla di audience development in relazione a pratiche continuative connesse ad obiettivi strategici, basate su dati scientificamente raccolti e non su supposizioni inconsistenti. Il riferimento è un pubblico organizzato per segmenti, e il lavoro è trasversale a tutti i settori, dalla programmazione alla comunicazione, dall’educazione, al marketing, all’outreach. La finalità risiede sia nel mantenimento dei pubblici attuali che nell’estensione verso nuovi. La pratica parte da una raccolta di informazioni sui pubblici, corredata di un’analisi del significato e delle implicazioni. Ad un’attenzione interna, al proprio programma e alle proprie attività di marketing, con indicazione dei trend, dei profili e dei bisogni, si aggiunge quella esterna, verso pubblici potenziali, con indicazione dei bacini, dei profili e delle preferenze, del contesto esterno e dei competitor. Al market development, che punta a nuovi pubblici per programmi esistenti, si accompagnano la diversification, che mira a creare nuovi programmi per nuovi pubblici, la market penetration, che vuole intensificare fidelizzazione e partecipazione, puntando su un numero maggiore di pubblici il più possibile simili a quelli esistenti, e il product development, il cui obiettivo è creare nuovi programmi per i pubblici attuali.

Le premesse, e i discorsi che giustificano e descrivono i progetti sono buoni, e stimolano l’interesse ad approfondire. Sarebbe importante verificare nella pratica quali siano le vie percorse e gli effettivi riscontri delle stesse.

3.12 Verso la nuova figura del PR manager

Il compito del PR manager è inserire l’azienda in un circuito di relazioni di valore (anche con sponsor e investitori). In aggiunta, può fornire anche un supporto agli uffici commerciali, con la redazione di testi e di contenuti studiati, curando gli accordi di media partnership e lavorando sul mailing targetizzato. Il PR è perno di una comunicazione puntuale: crea presentazioni, media kit, identifica notizie di potenziale interesse per l’azienda e scrive testi incisivi per il web, preoccupandosi di content marketing e content curation. La creazione di nuove relazioni è da accompagnarsi a continui rinnovamenti nel

modo di pensare e proporre contenuti. Il responsabile dell'ufficio stampa coordina gli addetti stampa e delinea un piano editoriale minuzioso e coerente.

Le attività associate alla figura del PR manager sono molteplici, anche se certo non tutte trovano applicazione nelle realtà più piccole o di natura non prettamente aziendale. Il PR manager è responsabile della comunicazione verso l'esterno dell'azienda, della sua immagine e della percezione che se ne ha. Tra i suoi compiti pertanto risultano il controllo dei materiali realizzati, la supervisione costante degli studi di grafica che li producono, la creazione di un manuale con le linee guida per gli operatori, il supporto e il coordinamento di fotografi e cineoperatori, la cura dell'attività aziendale anche attraverso l'archiviazione di materiali che in futuro possano risultare utili a tracciarne la storia e l'evoluzione, il controllo costante della rassegna stampa, per monitorare le uscite in cui l'azienda compare. Concretamente un ufficio stampa deve creare comunicati, testi informativi, notizie da pubblicare sul sito e sui diversi social, organizzare conferenze stampa e mantenere i contatti con i giornalisti, aggiornando costantemente il database contatti. Il PR deve farsi ambasciatore di una comunicazione chiara e non fraintendibile, sottraendo l'azienda il più possibile al rischio di critiche e giudizi negativi. Da un rapporto one-to-one la sua attenzione si è dovuta spostare ad uno one-to-many, che sfrutti la rete per la costruzione di una community in cui ogni singolo componente si faccia ambasciatore del suo messaggio. Questi corporate ambassador sono figure professionali o semplici utenti che creano rumore intorno al brand e che, se ne condividono correttamente i valori e la filosofia, possono accrescere positivamente la sua immagine, traslando la comunicazione su un piano many-to-many. La comunicazione integrata deve continuamente muoversi tra l'online e l'offline, e può eventualmente spostarsi anche sull'internazionale.

Il PR che un tempo lavorava offline coltivando i rapporti con i giornalisti in presenza, via telefono o per email, necessariamente oggi deve diventare una figura ibrida, che si muove tra la realtà online e quella offline. Nelle public relation deve spostarsi su tutta la rete, coinvolgendo influencer, blogger, opinion leader e clienti, fan e curiosi. Lo scopo è quello di generare un buon word of mouth, un passaparola positivo e costruttivo.

Le fondamenta del bagaglio culturale del nuovo digital PR comprendono quindi un aggiornamento costante su tool, tendenze e piattaforme social, un portfolio di esperienze, la cura della filosofia del networking, una presenza equilibrata nell'online e nell'offline, la gestione adeguata del tempo, per garantire efficienza e buoni risultati, il sapersi porre come influencer nel web, con una solida reputazione e una rete di contatti e relazioni, accuratezza

nella cura SEO dei contenuti, attenzione alla creazione di messaggi efficaci per il web, il monitoraggio e la costante analisi dell'andamento di questi e dei risultati, attenzione alla creazione del giusto buzz, un controllo costante della web reputation, e soprattutto affidabilità e competenza, nella creazione di contenuti, oltre che trasparenza. In tutte le attività deve essere supportato da un team di creativi e tecnici specializzati, che ben seleziona, coordina e supervisiona.

«Il tempo e la tempestività, la logica di condivisione, le nuove dinamiche conversazionali (e quindi l'importanza della personalizzazione e dell'identità), la cura nel coinvolgimento e nell'eliminazione di filtri e barriere e nella costruzione incessante di relazioni basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco. A questi si aggiungono anche la consapevolezza del valore nell'arricchimento delle informazioni con altri punti di vista, l'importanza delle analisi da svolgere e delle metriche, la valutazione del rischio, il fact checking e la sua generazione di fiducia. Senza dimenticare elementi chiave come l'equilibrio tra ascolto e produzione, la trasparenza data dalle policy, l'importanza dell'integrazione tra online e offline, sia nella comunicazione interna che in quella esterna, e di condividere documenti strutturati e organizzati in modo chiaro e comprensibile a tutto il team di lavoro a medio e lungo termine»⁷⁵.

3.12.1 Fasi di lavoro

Attualmente la costruzione di un business di successo dipende dal peso e dalla valorizzazione che si dà alle conversazioni orizzontali, in cui ogni utente rappresenta un nodo di valore.

⁷⁵Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

Tabella 1 – Scheda riassuntiva della prima fase di lavoro (analisi)

Prima fase – <i>Analisi</i>		
<p>Confronto con le varie business unit e allineamento con il marketing</p> <p><i>Analisi dei piani offline e online per una visione completa di scenario</i></p>	<p>Piano di marketing offline e online</p> <p><i>Comprensione dello scenario esterno a cui ci rivolgiamo per una progettazione integrata della comunicazione</i></p>	<p>Definizione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi • Target • Strategie • Tempi <p>Stesura schede dettagliate</p> <p>Documenti da produrre e condividere:</p> <p>Scheda riepilogativa</p>
	<p><i>Analisi di settore e dei competitor online</i></p> <p><i>Comprensione approfondita del settore e delle sue dinamiche online</i></p> <p><i>Identificazione delle principali figure chiave del settore</i></p> <p><i>Verifica del posizionamento dell'azienda</i></p>	<p>Analisi online di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Settore: caratteristiche, dinamiche, conversazioni • Competitor: caratteristiche della comunicazione, strategie, piano editoriale • Target: caratteristiche e abitudini, comportamento nelle conversazioni • Influencer • Blogger • Giornalisti <p>Stesura schede di riepilogo</p> <p>Documenti da produrre e da condividere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scheda comparativa • Scheda riepilogativa da presentare al team

Fonte: Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

Tabella 2 – Scheda riassuntiva di un modello di lavoro (analisi)

Progetto	Cartella	Documenti	Risultati /Reportistica
Nome Progetto es. Progetto Corporate Gruppo Industriale XY	Analisi	Scheda obiettivi	Scheda risultati obiettivi 1° trimestre
		<i>descrizione dettagliata e in ordine di importanza di tutti gli obiettivi da raggiungere a medio e lungo termine</i>	Scheda risultati obiettivi 1° semestre
			Scheda risultati obiettivi 1° anno
		Scheda target Visione d'insieme	Scheda risultati target raggiunti e livello di coinvolgimento 1° trimestre
		<i>descrizione dettagliata e riepilogativa dei differenti target caratteristiche, abitudini, luoghi di aggregazione</i>	Scheda risultati target raggiunti e livello di coinvolgimento 1° semestre
		Scheda risultati target raggiunti e livello di coinvolgimento 1° anno	
		Ulteriori documenti da produrre: • Scheda target 1 • Scheda target 2 • ...	
		Scheda tempistiche Visione d'insieme	Scheda risultati tempistiche: correttezza della programmazione, raggiungimento obiettivi, eventuali possibilità di accelerazione (1° trimestre)
		<i>descrizione delle tempistiche da rispettare, scadenze tassative, eventi prefissati</i>	Scheda risultati tempistiche: correttezza della programmazione, raggiungimento obiettivi, eventuali possibilità di accelerazione (1° semestre)
		<i>Una strutturazione su base annuale>semestrale>trimestrale>mensile</i>	Scheda risultati tempistiche: correttezza della programmazione, raggiungimento obiettivi, eventuali possibilità di accelerazione (1° anno)
		Ulteriori documenti da produrre: • Scheda tempistiche annuale • Scheda tempistiche semestrale • Scheda tempistiche trimestrale • Scheda tempistiche mensile	
		Scheda strategie Visione d'insieme	Scheda risultati strategie: efficacia, identificazione corretta, modifiche e possibilità di accelerazione (1° trimestre)
		Elenco strategie adottate, risultati ottenuti, efficacia	Scheda risultati strategie: efficacia, identificazione corretta, modifiche e possibilità di accelerazione (1° semestre)
		Ulteriori documenti da produrre: Proposta di aggiornamento e ampliamento di strategie	Scheda risultati strategie: efficacia, identificazione corretta, modifiche e possibilità di accelerazione (1° anno)
		Scheda riepilogativa Visione d'insieme	Scheda risultati d'insieme: quanto e in che modo si sono raggiunti (1° trimestre)
		Poiché una delle caratteristiche principali del PR contemporaneo è la dote di sintesi, la scheda riepilogativa dovrà contenere tutte le informazioni in un formato A4 di facile lettura, veloce e diretto.	Scheda risultati d'insieme: quanto e in che modo si sono raggiunti (1° semestre)
		Via libera alla creatività nella presentazione.	Scheda risultati d'insieme: quanto e in che modo si sono raggiunti (1° anno)

Fonte: Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

Tabella 3 – Tabella riassuntiva delle fasi di lavoro

Per una comunicazione integrata efficace	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare lo scenario tanto quanto la situazione interna. • Analizzare il target di riferimento • Fissare gli obiettivi e pianificarli con tempistiche a medio-lungo termine • Identificare le strategie da mettere in atto • Raccogliere i materiali (immagini, video, testi, dichiarazioni) • Strutturare le informazioni: identificazione dei tag e degli elementi caratterizzanti (elenco tag, keyword, etichette, categorie). Mappatura ad albero. • Classificare le informazioni • Mettere in relazione le informazioni: content curation, mappatura a stella. • Produrre il piano editoriale a medio-lungo termine • Produrre nuovi contenuti 	

Fonte: Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

A una prima fase di analisi ne segue una più operativa, articolata tra raccolta materiali, creazione dell'archivio e stesura di modelli di lavoro.

Tabella 4 – Scheda riassuntiva della seconda fase di lavoro (raccolta materiali e organizzazione)

Seconda fase – Raccolta materiali e organizzazione		
Raccolta, analisi e archiviazione del materiale interno esistente	Piano di lavoro per la raccolta, l'analisi, l'archiviazione e la produzione di modelli di lavoro	Definizione di: <ul style="list-style-type: none"> • Struttura di tagging • Esplicitazione delle relazioni
<i>Immagini, video, testi, keynote, discorsi, video interviste, eventi</i>	<i>Comprensione dello scenario interno per una progettazione integrata della comunicazione</i>	Archivio immagini Archivio video Archivio interviste/dichiarazioni Archivio keynote Archivio materiali a uso esterno Archivio eventi Archivio testi Stesura schede dettagliate, identificazione etichette e taggatura delle informazioni, mappatura ad albero Documenti da produrre e condividere: Scheda riepilogativa File Excel con voci di archivio
	Strutturazione delle informazioni <i>Identificazione dei tag, segmentazione in tag di secondo e terzo livello, topic di primo, secondo e terzo livello</i>	Attribuzione di: <ul style="list-style-type: none"> • Tag di primo e secondo livello • Topic di primo e secondo livello Mappa concettuale e collegamento ad altre mappe concettuali

<p>Classificazione delle informazioni, taggatura dei documenti da utilizzare, inserimento riferimenti</p>	<p>Definizione degli strumenti da utilizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strumentazione interna condivisa per uso e riuso dei contenuti • Strumentazione online (condivisa) per una facile identificazione dei contenuti • Strumentazione online (condivisa) per un facile reperimento dei contenuti <p>Stesura schede di riepilogo</p> <p>Documenti da produrre e da condividere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mappa concettuale • Report materiali
<p>Content curation Riorganizzazione dei contenuti (mappatura a stella)</p>	<p>Definizione delle macro tematiche in cui fare conferire i materiali:</p> <p>Strumentazione interna per recap veloce delle informazioni</p> <p>Documenti da produrre e condividere: Aggiornamento dei materiali e integrazione</p> <p>Piano editoriale di content curation</p> <p>Calendario con attività</p>
<p>Produzione contenuti Piano editoriale completo e realizzazione di contenuti nuovi</p>	<p>Definizione di un piano editoriale completo</p> <p>Predisposizione del calendario con le attività</p> <p>Definizione delle aree di competenza</p> <p>Definizione delle tempistiche di aggiornamento</p>

Fonte: Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

La fase successiva prevede di organizzare queste informazioni in cartelle accessibili da parte di tutte le altre figure dell'azienda. Un dialogo continuo e una costante revisione e miglioramento del lavoro sono indispensabili per creare all'interno quell'armonia e quella coerenza che poi si rifletterà anche nella presentazione dell'azienda all'esterno.

3.13 Moderni tool per la comunicazione

I compiti e le modalità dell'ufficio stampa tradizionale erano prevalentemente focalizzati sul piano cartaceo della comunicazione. Oggi l'universo media evolve molto in fretta e il digitale lascia spesso indietro, arrancante, la carta stampata: l'approccio presente deve essere necessariamente ritarato.

All'addetto stampa 2.0 è richiesto di padroneggiare nuovi strumenti che stanno alla base del cambiamento dei canali di comunicazione, e che allo stesso tempo accompagnano l'evoluzione dei tradizionali mezzi a disposizione di questa professione.

I nuovi tool permettono di raccogliere dati relativi a percezioni, interazioni, tassi di conversione delle visualizzazioni in contatti e business. È possibile anche intercettare i gusti dei clienti e le loro abitudini, accompagnando i dati analytics con strumenti di web marketing e adv, che comparano le statistiche ristrette con dati più ampi, provenienti dal web, usando opportuna cura e attenzione in relazione alle questioni di privacy.

Sono diversi gli strumenti a disposizione della sezione online dell'ufficio stampa. La centralità delle banche dati giornalistiche rimane tuttora indiscutibile, siano esse cartacee o elettroniche. I giornalisti, filtrati per settori, aree geografiche e tipologia di redazioni, sono comodamente rintracciabili grazie a strumenti quali Mediaddress, che integra i contatti con i relativi account social. Pagando il servizio è poi possibile spedire i comunicati stampa direttamente dalla piattaforma e ricevere le statistiche dell'invio. Per catturare invece l'attenzione degli influencer, di opinionisti cioè che hanno notevole seguito sul web ma che non sono collegabili a redazioni di riferimento, è utile il supporto di software per l'influencer marketing. Gli influencer sono persone con una consistente reputazione mediatica, che possono indirizzare pensieri, decisioni e anche acquisti della comunità più vasta. È bene discriminare in ogni settore le personalità veramente di rilievo, consistenti e con una certa autorità, per non perdersi in superficiale esibizione e spettacolarizzazione del prodotto, allontanandosi dalla sua vera consistenza. La piattaforma Augure è un buon suggerimento per questo genere di attività: conta circa 90.000 influencer e permette di monitorare, di ciascuno, i social network a cui è iscritto, il numero di follower e fan, l'indicazione dei cinque argomenti più trattati e delle pubblicazioni degli ultimi dodici mesi.

È utile affiancare al sito anche un'area media, che raccolga i contenuti necessari ai professionisti della comunicazione: giornalisti, blogger, vlogger, influencer e instagramer. L'area media dà accesso immediato a comunicati stampa archiviati cronologicamente, un sistema di ricerca interrogabile, un digital kit con gli hashtag ufficiali, quelli tematici e l'elenco dei social network su cui si è presenti, la video gallery con video interviste, video corporate e video eventi, le foto gallery complete di didascalie che enunciano date e riferimenti, un calendario di eventi del settore che segnali la partecipazione a fiere e presentazioni, l'elenco dei responsabili, di cui si specificano ruolo e mansioni, la rassegna media, i moduli pre-registrazione agli eventi, il form per iscriversi e farsi inviare aggiornamenti tramite email, sezioni da cui scaricare materiali prelaborati e girati durante l'evento, disponibili per le tv. L'approccio narrativo è funzionale ad accompagnare gli spettatori ad un evento, da riprendere e rilanciare poi attraverso presentazioni e video-

interviste caricate subito dopo la conferenza stampa. L'area media deve essere accessibile direttamente dal sito web, o essere collocata in un sito ad hoc per i media.

3.13.1 Tecniche per l'affinamento della ricerca

L'utilizzo di specifici termini in inglese nella ricerca tramite parole chiave permette di ottenere risultati più pertinenti:

- “define” davanti a una parola ne restituisce la relativa definizione;
- “site: nome del sito” collega a tutti i risultati relativi al dominio;
- “related: nome del sito” individua invece siti simili.

Google permette anche di cercare immagini e video e di risalire alla relativa data di pubblicazione. Google Scholar dà accesso a citazioni e articoli di riviste, tesi, libri e report, oltre che permettere di estrapolare metriche relative a specifiche citazioni o pubblicazioni. Google Trends indaga i principali argomenti di tendenza, propone dati di vario genere relativi ad un argomento e organizza i risultati in base ai luoghi geografici, permette inoltre di paragonare parole chiave.

CAPITOLO IV

Social network e web marketing per l'ufficio stampa

Sotto la dicitura Social Media Management si raggruppa una serie di pratiche finalizzate alla gestione di un business sui social network. Tra le finalità si annoverano sempre l'aumento della visibilità e della consapevolezza del marchio, l'identificazione di potenziali consumatori, la generazione di nuovi contatti e la costruzione e coltivazione di relazioni significative con i clienti.

La scelta dei social media come canale promozionale, aggiuntivo rispetto ai tradizionali, è dovuta a una serie di vantaggi che solo le piattaforme in questione possono apportare. Questi sono legati alla natura e ai meccanismi specifici di tali piattaforme, che offrono la possibilità di un'interazione più diretta e costante con l'utenza. Il contatto continuo e il tono più confidenziale delle conversazioni permettono di avvicinarsi maggiormente ai bisogni e alle richieste di un pubblico che nell'epoca attuale non può non avere una voce importante nell'orientamento del business. Per decidere e consolidare produttivamente la propria presenza su un dato social network è indispensabile studiare le caratteristiche e le potenzialità degli strumenti che vengono offerti.

Sull'orizzontalità del passaggio di informazioni, e non sulla verticalità o l'imposizione dall'alto, sono fondate piattaforme che rifiutano una strutturazione gerarchica dei rapporti. Si tratta di questioni chiave per la definizione dei toni e delle forme della conversazione. Un altro elemento da tenere in considerazione è la prevalenza di utenti che si collegano da mobile, che dovrebbe indirizzare la costruzione di contenuti ben fruibili da questo genere di dispositivi. Un esempio recente di tale genere di discorsi è dato dalla realizzazione di video: Snapchat ha inaugurato, seguito poi da altre piattaforme, la proposta di video in verticale, più adatti alla fruizione da dispositivo mobile. L'accompagnamento dei video con sottotitoli, in risposta al fatto che le statistiche rivelano che la maggior parte degli utenti li visiona senza audio, è un altro utile accorgimento.

I contenuti selezionati per le uscite social devono essere il più accattivanti possibile, considerato il tempo ridotto (solitamente non più di dieci secondi) che un annuncio online ha a disposizione per convincere l'utente a non cambiare pagina. Il materiale pubblicato deve stuzzicare l'attenzione e sollecitare l'interazione e il rilancio da parte della community.

Solo con l'apporto del pubblico alle conversazioni si ha l'opportunità di ricevere feedback utili e nuove potenziali visioni, per dinamizzare e aggiornare costantemente la produzione culturale.

Il messaggio proposto sui social network deve integrare, non replicare, quello diffuso su altri canali. Ogni social è un tassello di una comunicazione più ampia che si completa con il sito web e con le altre piattaforme. Una pagina aziendale deve essere costruita con coerenza: pubblicazioni regolari senza vuoti informativi, un filo rosso che lega le varie condivisioni, un chiaro tone of voice. Analisi di scenario, target e conseguenti aggiornamenti del piano editoriale devono guidarne l'attività. Attrazione e proposta di continue novità rappresentano un elemento vincente nel contesto del web conversazionale. Le modalità proprie di dialogo dei social e il carattere particolare delle forme di comunicazione che si possono attivare sono una risorsa che va accuratamente sfruttata, e differenziata dai mezzi di dialogo tradizionali. Ciascuna piattaforma ha vita singola e allo stesso tempo è integrata in una rete, in cui ogni maglia dà un apporto specifico e rafforza l'insieme. Spalmando le strategie su diversi canali si cattura un pubblico variegato, creando una rete di rimandi che riporta da mezzi diversi al marchio in questione. Ogni social produce viralità, conversazioni e hashtag suoi propri, a cui è possibile risalire tramite strumenti di ricerca come Google Trends, che distingue i risultati anche in base alla provenienza geografica, o digitando gli hashtag nei campi predisposti nei social media. Il monitoraggio costante dei trend sulle diverse piattaforme permette di individuare quelli che sono gli argomenti che fanno maggior rumore, e che devono indirizzare le pubblicazioni di un'azienda che cerca il successo.

Un utilizzo attento e responsabile delle piattaforme deve mirare anche a tenere lontani rischi di banalizzazione dei contenuti o scadimento delle conversazioni su tematiche superficiali o toni volgari. Il web apre il confronto indiscriminatamente a tutti gli utenti, e ciascuno di questi ha uguale autorità e diritto di parola. Un'attenta azione di monitoraggio e controllo delle interazioni si rende necessaria per evitare la volgarizzazione o degenerazione dei confronti.

Facebook, Instagram e Twitter sono le piattaforme più affermate, ma a una conoscenza e un aggiornamento sui loro meccanismi si dovrebbero accompagnare indagini sui canali in continua evoluzione (LinkedIn, Youtube, Google+ e Pinterest) e su quelli di recente comparsa (Snapchat e Whatsapp, Vine, Tumblr, Foursquare e Swarm, Yelp, WeChat?), che costituiscono una via di contatto privilegiata con i giovanissimi.

L'attività sui social deve orientarsi in due direzioni principali: una prima che insiste sul raggiungimento di obiettivi di marketing specifici e una seconda più creativa che fa invece leva sul branding.

Ogni pubblicazione deve essere preventivamente pianificata e calendarizzata, inserita in un piano editoriale che risponda a chiari obiettivi strategici. L'interazione e il supporto della clientela è fondamentale, insieme al monitoraggio costante delle performance, per un aggiornamento continuo che renda possibili eventuali necessarie inversioni di tendenza.

Una strategia social globale deve far leva su alcuni elementi chiave. L'immagine proposta deve essere sempre coordinata e coerente, su tutti i canali. Trend e tendenze del web e dell'offline devono essere costantemente monitorati. Le notifiche vanno controllate e i commenti letti, eventualmente intervenendo con propri apporti anche su altri canali, le potenzialità dei programmi di messaggistica vanno sfruttate. Gli strumenti di ricerca offerti dai social network permettono di allargare la cerchia di relazioni. La regolarità nei giorni e negli orari di pubblicazione rappresenta una certezza per i lettori. Un periodico controllo delle statistiche e dell'andamento dei social dovrebbe essere un supporto costante, unitamente alla comparazione dei dati tra diversi canali e alla verifica di chi siano i follower e in quali occasioni siano attivi. Tutte le informazioni devono confluire nel sito web, che deve essere corredato di press room. La sezione news deve essere aggiornata con le news release, e il sito citato in tutte le pubblicazioni che fanno riferimento all'attività dell'azienda, perché fonte prima da cui reperire i materiali necessari alla comunicazione. La mention (@nomeutente) può essere utile ma non se ne deve abusare, è da utilizzare solo quando attiva un coinvolgimento opportuno. Il coinvolgimento è rafforzato anche dalla personalizzazione della conversazione, veicolata principalmente dall'immagine e dal tone of voice. La personalizzazione si costruisce anche a livello linguistico, definendo un preciso approccio all'informazione e alla stesura dei testi, una definita e studiata scelta del lessico e delle espressioni. La geolocalizzazione è importante per focalizzare l'attenzione principalmente sul territorio di riferimento. La multicanalità permette di allargare la visione ad altre percezioni del sentire. La mappatura delle informazioni disponibili fornisce indicazioni su ciò che si ha a disposizione e su ciò che è già stato utilizzato, permettendo di avere una chiara visione della pubblicazione dei contenuti.

La conoscenza approfondita e radicata del brand, del corporate, del pubblico e dei meccanismi di web marketing e social media marketing sono risorse importanti per un PR che voglia svolgere la sua attività con il massimo profitto. Aggiornarsi sulle tecniche di

scrittura più opportune, monitorare continuamente l'attività e prevenire eventuali situazioni di crisi, per avere la possibilità di intervenire tempestivamente, sono attività da accompagnarsi ad un attento ascolto e osservazione, che garantiscono la possibilità di agire al momento opportuno.

4.1 Canali differenti per pubblici differenti

La scelta di un canale di promozione dell'attività non può certamente essere arbitraria. Ogni piattaforma social ha i suoi meccanismi e le sue tipologie di contenuti, e si rapporta in maniera differente a una platea di ascoltatori-attori. Punto di partenza per effettuare una scelta oculata è la verifica della distribuzione del proprio pubblico. Se questo si concentra prevalentemente su una piattaforma piuttosto che su un'altra, la scelta si orienterà necessariamente in una data direzione.

Lo stile con cui ci si affaccia alla comunicazione deve differenziarsi rispetto a quello più istituzionale di altri media e adattarsi alle specificità della piattaforma prescelta. Ad ogni canale corrisponde poi un tipo specifico di interazione. Facebook e Twitter mirano a coinvolgere, ascoltare e fornire assistenza, Instagram e Pinterest catturano invece l'attenzione, LinkedIn è generalmente riservato alla comunicazione professionale dell'azienda. Ogni piattaforma propone approfondite analisi e metriche per la valutazione dei risultati dell'attività sulla stessa, e offre spunti per futuri obiettivi.

I diversi settori annoverano influencer di riferimento, ciascuno dei quali è più consistentemente attivo su determinate piattaforme piuttosto che altre. L'individuazione di queste personalità di spicco, con necessario discrimine tra quelle di effettiva consistenza e quelle semplicemente d'immagine, soprattutto nel settore culturale, unitamente ad una accurata selezione delle fonti e al modellamento del messaggio in funzione del canale e del pubblico, costituiscono i punti chiave di una strategia che può rivelarsi vincente.

Solo un'interazione tra i diversi supporti su cui è consolidata la presenza dell'azienda, può adeguatamente promuovere campagne, concorsi, pubblicità, eventi e lanci di prodotti.

4.2 La strategia guida la giusta programmazione

Alla fase di ricognizione segue quella di azione, che deve essere però orientata da direttive ben ponderate e coerenti. La definizione di obiettivi significativi e specifici è premessa indispensabile alla progettazione di una strategia di successo. Le finalità che si possono raggiungere attraverso i social network sono molteplici: dall'incoraggiare i clienti a scoprire

la realtà di un negozio locale, al fornire indicazioni e supporto, o al disegnare, attraverso lo storytelling, le caratteristiche e i valori di un brand. Occorre zoomare su una manciata di scopi definiti, per meglio orientare l'azione.

Solo una programmazione ben studiata delle forme e dei contenuti da pubblicare sulle piattaforme può essere produttiva e non rischiare di sortire un effetto boomerang. Alcuni principi di riferimento possono indirizzare un giusto approccio nei confronti di questi strumenti.

4.2.1 L'ascolto dell'utente: centrare lo stimolo che innesca conversazioni

Il valore aggiunto del social network rispetto ai tradizionali canali di comunicazione è dato dalla possibilità di ascoltare più direttamente l'utenza. L'impostazione della strategia non deve quindi mirare principalmente a saturare le vie di comunicazione con messaggi e promozioni continui, quanto invece soprattutto sfruttare il canale per capire le necessità e i bisogni di una comunità in evoluzione. Tale consapevolezza è indispensabile per fondare un'interazione di successo. Il buon esito della comunicazione si basa sulla qualità, più che sulla quantità: è più produttivo rinforzare il legame con gli assidui frequentatori, quelli che leggono, commentano, interagiscono con la pagina aziendale, piuttosto che aumentare connessioni con soggetti superficialmente interessati all'attività in questione.

Il primo concetto fondamentale da interiorizzare quando si parla di piattaforme social, è ancora quindi la natura partecipativa e non eterodiretta di questi canali. Osservare ed ascoltare i follower è indispensabile per proporre temi che poi generino dibattito e permettano, nella migliore delle ipotesi, di tradursi in un acquisto concreto, quindi in un guadagno di natura economica. L'attenzione ai trend e ai contenuti di maggior successo è un importante indicatore dei gusti e dei bisogni dei compratori. Piattaforme utili a questo proposito sono BuzzSumo e Parsely, due esempi di strumenti che propongono una panoramica dei contenuti più popolari ed efficaci sulla rete, divisa per tipologie di argomento, a cui si aggiunge l'analisi dei "trending topics" su Pinterest e Twitter.

Ancora una volta occorre razionalità e attenzione nella pratica, allenamento a schivare o comunque correggere le devianze rese possibili dallo strumento. Commenti superficiali, false informazioni, fino al vero e proprio turpiloquio, sono da filtrare e raddrizzare, in un contesto che pone poche barriere all'apporto di qualsiasi tipo di utenza.

4.2.2 Monitoraggio: le metriche che orientano la strategia

I nuovi sistemi di comunicazione offrono la possibilità di controllare costantemente l'andamento della comunicazione. Il monitoraggio continuo delle attività e dei risultati permette di ricavare dettagli utili sull'adeguatezza della strategia messa in atto. I dati grezzi sono un buon punto di partenza per risalire alle esigenze specifiche di volta in volta emergenti.

Diverse sono le metriche a disposizione per il monitoraggio di un'esperienza social, e ciascuna focalizza l'attenzione su questioni precise. Le metriche sociali rappresentano un buon supporto per un primo approccio all'analisi dell'impatto social. Forniscono prospetti relativi alla popolarità dello strumento, al coinvolgimento e all'approfondimento a cui è disponibile la comunità di utenti che si interpella. Si tratta di misure che toccano sia aspetti qualitativi che aspetti quantitativi e che si basano su tool di social/web analytics, come di analisi qualitativa dei dati. Le metriche di conversione invece misurano l'interesse effettivo degli utenti e la capacità di convertirli a quanto proposto. Sono indispensabili per verificare l'efficacia di un'azione sul web e attribuire un valore, anche in termini di beneficio economico acquisito, ad ogni attività e sponsorizzazione. Infine le metriche nascoste riguardano le influenze percepibili e gli effetti collaterali. Le prime si concentrano sugli elementi esterni che hanno impatto sull'attività, che modificano sul breve o sul lungo periodo la percezione che della stessa hanno i diversi utenti. La reputazione di un brand è frutto dell'interazione tra le conversazioni che si aprono sui canali controllati da una data attività e le conversazioni esterne, che passano attraverso canali non gestiti dal brand, conversazioni inerenti il brand stesso o argomenti in stretta relazione con la sua attività. Gli indicatori relativi a questo genere di analisi sono di natura quantitativa: misurazione del volume di acquisizioni, citazioni, feedback da parte degli utenti.

Un altro dato indispensabile al monitoraggio dell'attività riguarda l'identità degli utenti coinvolti e la loro influenza all'interno della community. Non soltanto in quanti quindi, sono interessati ai servizi offerti, ma soprattutto chi, e quindi perché: comprendere i bisogni dei propri acquirenti permette di soddisfarli meglio e di allargare la cerchia cercando di raggiungere un'utenza simile. Un'attenzione anche al comportamento e ai risultati dei competitor può adeguatamente completare il quadro. Il tipo di comunicazione, il tone of voice, la frequenza di aggiornamento, le esperienze proposte, gli stimoli e i valori trasmessi, le immagini condivise, i video proposti, la coerenza dell'informazione sono utili spunti per valutare diversi aspetti della performance dell'azienda in questione.

Le piattaforme che supportano questo tipo di ricerca sono moltissime online, distinguibili in interne ed esterne. Importante è acquisire la consapevolezza che il tool perfetto non esiste, e cercare invece quello che meglio sposa gli obiettivi dell'azienda in questione. Le piattaforme interne sono quelle messe a disposizione dagli stessi canali social. Twitter Analytics, LinkedIn Analytics e Instagram Analytics sono offerti agli utenti che hanno convertito il loro profilo in business. Le piattaforme esterne utilizzano gli API⁷⁶ riaggregati secondo precise strutture tematiche. Mentre le prime analizzano l'efficacia di una strategia su un solo canale social, le piattaforme esterne propongono una visuale più ampia del brand rispetto alla sua presenza su tutti i canali disponibili. Tra queste ultime sono da annoverare Quintly, Sprout Social e Hootsuite.

Tabella 5 – Obiettivi e azioni del PR sui social

Obiettivo	Azioni
Aumentare il traffico al sito dai social network	Analizzare le percentuali dei referral
Aumentare l'engagement	Costruire narrazioni sui vari canali social (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn) inserendo immagini, video e testi di qualità.
Aumentare la fan e follower base	Focalizzare i contenuti sull'impatto complessivo della pagina/profilo
Aumentare l'impatto dell'argomento	Lavorare sulle strategie di azione incentrate sul sentiment e sull'inserimento nelle conversazioni

Fonte: Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli Milano

4.2.3 Definizione della strategia: i capi saldi sono gli obiettivi

Gli obiettivi dell'azienda sono le fondamenta su cui si costruisce una coerente strategia di digital marketing. La predilezione per un risultato piuttosto che per un altro orienta un'azione che forzatamente non può coprire tutti i campi. L'estensione del numero di clienti interessati necessita di azioni diverse dal rinforzo delle interazioni con quelli già acquisiti, così come l'aumento del fatturato richiede interventi differenti rispetto alla diminuzione del costo di acquisizione di nuovi clienti. Per di più, obiettivi diversi sono spesso meglio perseguibili su diversi canali. Instagram è indicato per mostrare prodotti con un forte impatto visuale, giocando sull'immediatezza più di altri canali come Youtube che invece più diffusamente possono parlare delle tecniche di un prodotto. Considerazioni sul

⁷⁶“Application programming interface”: insieme di procedure disponibili al programmatore, solitamente raggruppate in set di strumenti specifici per l'espletamento di un dato compito all'interno di un programma.

tipo di mercato, di prodotto, di clientela da intercettare fanno poi da sfondo alla definizione di risultati verosimilmente raggiungibili.

Gli obiettivi di business guidano l'identificazione di quelli di digital marketing, che vanno a costruire la strategia del PR. Questa deve essere poi concretizzata in un piano operativo, che predisponga attività effettive da portare avanti, persone coinvolte, budget e strumenti a disposizione, oltre che un calendario dettagliato delle azioni da svolgere.

Il lavoro è da frazionare in fasi specifiche e consecutive: l'analisi della situazione iniziale, la verifica degli obiettivi da raggiungere nel medio e lungo termine, soggetti ad aggiornamento continuo, la valutazione della fattibilità di questi obiettivi, con eventuale revisione del progetto, che deve vedere ben allineate le finalità con il tempo e il budget a disposizione, l'identificazione dei canali possibili e delle modalità di approccio a ciascuno, la definizione del piano di comunicazione completo di piano editoriale e di social calendar, che deve specificare le attività, i topic, gli hashtag, i contenuti, i canali e i materiali da produrre. Piano di comunicazione e piano editoriale fungono da supporti per un corretto calcolo e una messa in pratica della strategia sui social network.

4.2.4 Narrative plan: ascolto e lavoro insistito sull'elemento emozionale

Una sequenza di fatti costituisce una storia, che disegna quasi un "gesto", poeticamente il momento creativo dell'azienda, un passato che si riscopre nell'oggi. Il narrative plan e piano dello storytelling partono proprio dall'individuazione della grande dimensione narrativa, dell'oggetto ampio del racconto dell'attività, per definire la reason why, cioè la ragione d'esistere della narrazione. Motore di tutti i contenuti da proporre tramite i diversi canali, lo storytelling deve essere chiaro alla partenza, perché radicato nelle fondamenta stesse della storia e dei valori dell'impresa.

Ascolto, osservazione e comprensione dell'esistente possono portare a calibrare con maggior successo la pratica di narrazione: uno storylistening oggi deve accompagnare e precedere ogni storytelling di successo. I contenuti raccolti e il materiale narrativo devono amalgamarsi a costituire un nucleo di senso, che emerge nella forma di uno storyworld, un universo di ricchezze condivise. I discorsi della community, dei media, dei business collaterali contribuiscono a costruire la narrazione e a individuare i principi fondamentali del brand, le prassi per la definizione dei consumatori, le performance giornaliere, i punti di forza e i problemi in passato riscontrati.

È fondamentale generare un prodotto valido e che in modo chiaro veicoli i valori di cui l'azienda decide di farsi carico: un lavoro insistito sull'elemento emozionale, sulla scintilla di creatività che illumina l'operatore nella costruzione di una data campagna di sponsorizzazione, è la chiave di una narrazione vincente. Anche evitare misunderstanding e messaggi boomerang si rivela un accorgimento che nel tempo ripaga. I modelli di narrazione transmediale si dividono in lineare, elastico, concentrico, ramificato, "di nodo" e costellazione, che in crescendo vedono un autore che ha sempre meno controllo, e un utente che lo soppianta nella gestione.

L'ambito aziendale progressivamente e sempre più interseca quello umanistico, e per molte nuove professioni occorrono competenze trasversali per cui non sono ancora stati creati percorsi di studio specifici. Per colmare questi vuoti si scelgono preferibilmente laureati in facoltà non scientifiche, che si immagina abbiano coltivato nel tempo la capacità di un pensiero alternativo, che fa leva sull'immaginazione oltre che su un'analisi puntuale. È interessante questo nuovo bisogno da parte delle aziende, di raccontarsi e umanizzarsi, per ampliare il loro bacino di utenza e per penetrare in molti contesti oggi frutto della contaminazione. Uno sforzo mentale, che esce dalla rigidità degli schemi economici tradizionali, e apre a nuove potenzialità di sviluppo e crescita, a nuovi ancora insondati contesti evolutivi.

4.2.5 Tipologie di contenuti: accorgimenti che ripagano

Contenuti semplici, azionabili e provocatori. I concetti che si trasmettono sul web devono essere immediati e lineari, oltre che dover far leva sull'emotività della community di riferimento, focalizzando sempre l'attenzione sul fatto che questa si affida a certi canali piuttosto che ad altri, proprio perché permettono un rapporto più ufficioso e confidenziale con gli erogatori di qualunque servizio.

I contenuti sul web possono essere veicolati in forme variegate. La conoscenza approfondita delle caratteristiche e delle potenzialità di ciascuno, unita a un'esperienza continuamente aggiornata, è indispensabile per un loro uso cosciente. Video, articoli di blog, infografiche, magazine, immagini, podcast e webinar/web cast sono i diversi formati applicabili ad argomenti che devono essere accuratamente trattati in base agli obiettivi di un dato business.

L'infografica è oggi una modalità di presentazione dei contenuti molto sfruttata sul web. L'unione di informazione e grafica, ovvero l'accorpamento di un complesso di dati, ben

ordinati e organizzati, presentati in una veste esteticamente gradevole, veicola notizie rapidamente accessibili ad un'ampia fetta di pubblico. Dati statistici, timeline, informazioni geografiche o relative a particolari processi industriali ne costituiscono i principali contenuti. Si annoverano tre fondamentali tipologie di infografiche: le evergreen sono aggiornate costantemente, il loro contenuto risulta essere sempre valido; quelle effimere invece si focalizzano su uno specifico evento, e perdono di valore poco dopo l'utilizzo nello stesso; quelle periodiche infine devono essere aggiornate, ma con minore frequenza. Per ogni contenuto realizzato, poi, è necessaria una valutazione sugli sforzi impiegati per costruirlo, in relazione anche al tempo in cui sussisterà la sua utilità.

Oltre all'individuazione dei contenuti ideali da pubblicare, sarebbe opportuna una loro differenziazione da realizzarsi con il lavoro congiunto di grafici, fotografi e video maker, calendarizzando poi accuratamente le diverse uscite. L'integrazione di argomenti di attualità o di tendenza sul web ai propri specifici contenuti contribuisce a curare l'attualizzazione, che rimane elemento indicativo di qualità.

La differenziazione del tipo di contenuto, come quella della tipologia di canale, permette di focalizzare l'attenzione su caratteristiche differenti del prodotto proposto, di analizzarlo da punti di vista vari e di fornirne un'informazione più completa. Ancora una volta le potenzialità delle nuove tecnologie devono essere accuratamente sfruttate, positivamente sfruttate, e non accolte per far leva su una spettacolarizzazione dei contenuti che distolga dalla pienezza e dalla completezza di una comunicazione adeguata.

4.2.6 Aumentare i like: una pratica ambivalente

Mentre prolifera la tendenza all'acquisto di "like", spesso i curatori di alcune pagine social non si rendono conto che ciò che accompagna il successo sul web non è tanto l'aumento quantitativo di follower, quanto l'acquisto di seguaci fedeli, realmente interessati alle attività proposte. Ulteriore elemento a sfavore dell'attenzione eccessiva posta sulla compravendita di "like", è il fatto che questi spesso non siano altro che bot provenienti da luoghi remoti e non persone fisiche, o comunque soggetti non particolarmente interessati alla pagina, che smettono di curarsene dopo aver concesso il "mi piace" tanto agognato.

Per costruire una presenza solida sul web e sui social è invece più produttivo curare la qualità dei contenuti delle pubblicazioni, di modo che continuamente solletichino l'attenzione di una community attiva e partecipativa nelle discussioni. Solo un lavoro certosino e paziente viene premiato con la notorietà, e la fedeltà della community che si è

creata. Questa tendenza porta automaticamente con sé l'aumento del numero di "like". Un accorgimento aggiuntivo può essere dato dal prestare attenzione all'attività e agli interessi di certi noti influencer del settore, che se opportunamente coinvolti, possono dirottare verso il sito aziendale nuovi potenziali interessati.

L'indicazione del "like" rischia di essere fuorviante e va analizzata con spirito critico. È frequente il "mi piace" concesso con la speranza che si ricambi, a pagine alla cui attività non si è quindi realmente interessati. Anche indicazioni relative al numero di visualizzazioni non costituiscono dati significativi di per sé, ma vanno incrociate con informazioni relative al tempo di permanenza sulle pagine ed altre metriche, che attestino l'approfondimento della notizia e non la semplice scorsa o visione distratta del post, che compare sulla homepage.

4.2.7 Una presenza costante per rimanere al centro delle conversazioni

Uno dei vantaggi dei social rispetto ai tradizionali mezzi di comunicazione è dato dalla possibilità di essere continuamente attivi e ricettivi, e di interagire senza limitazioni spazio-temporali con la propria audience. Una presenza costante a monitoraggio delle conversazioni e di supporto al sopraggiungere di dubbi e curiosità, gioca sicuramente un ruolo vincente rispetto ai competitors. A questo genere di interazioni è bene poi aggiungere quelle a favore di altri esperti del settore: sul web vale il principio di reciprocità, per cui, se si desidera essere rilanciati da altre pagine è bene investire parte del proprio tempo e del proprio spazio per fare lo stesso a favore degli altri.

4.2.8 Un giusto tono della conversazione

Per impostare un tone of voice il più adeguato possibile, è bene ricordare la natura del canale al quale ci si avvicina. Lo scopo del social network è quello di accorciare le distanze tra i fornitori di un servizio e i consumatori. Suonare reali, umani, è la chiave vincente per impostare un rapporto coinvolgente e duraturo. Non deragliare né in direzione di un'eccessiva tecnicità, né verso una tendenza infantile e stucchevole.

Potrebbe parere paradossale parlare di umanità per modalità comunicative non basate sulla presenza in persona, ma sull'interazione tramite schermo. Trovo comunque che ogni canale che permette un qualunque possibile contatto sia da sfruttare il più positivamente possibile. L'approfondimento e la precisione, la cura e l'attenzione per l'informazione trasmessa forse non rispecchiano quelli di una comunicazione diretta, ma la diversificazione dei mezzi è un

potenziale da far fruttare. La presenza online e quella offline vanno positivamente integrate, a dare la possibilità di un'analisi e di una comunicazione a tutto tondo.

4.3 Costruzione di un brand attraverso i social

«La marca (o brand) è un nome, un simbolo, un disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza»⁷⁷

«Un brand è reso riconoscibile da una serie di elementi che compongono, nel loro insieme, la brand identity e per questo motivo sono definiti “identity element”»⁷⁸ (definizione di LinkedIn)

La costruzione e la valorizzazione di un brand sui social network devono essere ben studiate e inquadrare in una più generale strategia di identità, che gestisca la presenza del brand su tutti i canali. Gli aspetti valoriali e gli elementi benefici che si connettono al brand nella società sono i punti di forza con cui giocare sui social. La presenza su queste piattaforme si caratterizza per essere rapida e ad alta frequenza, con la conseguente moltiplicazione dei rischi di snaturalizzazione.

Il brand è una promessa che genera aspettativa nella mente del consumatore. Focalizzarsi su un pacchetto di competenze esclusive e proporlo in una veste grafica accattivante rafforza tra il pubblico la convinzione di essere proprio ciò di cui hanno bisogno, i migliori fornitori di un dato servizio. La gratifica costante dei propri fan è un altro elemento vincente per fidelizzare il marchio.

La digital strategy, che ingloba la social media strategy, delinea un piano ideale per il futuro a medio/lungo termine, sufficientemente generico per consentire adattamenti tattici a situazioni contingenti. Di competenza della social media strategy è la definizione di obiettivi e ragioni della presenza del brand sui social. Un approccio strategico preciso deve guidare la valorizzazione del brand sui diversi canali di comunicazione.

L'omogeneità del marchio deve essere il punto di partenza nell'impostazione della strategia. Dall'immagine del profilo Facebook, a quella Instagram, all'avatar, la grafica deve restituire un colpo d'occhio subito associabile ad un dato brand. Tra i tasselli da curare per definire una soluzione coerente di promozione si annoverano: il tone of voice, ossia il modo di

⁷⁷ Definizione di LinkedIn

⁷⁸ Definizione di LinkedIn

parlare del brand, il lessico e la qualità delle espressioni, la prima o la terza persona, i colori, i font da ripetere, le diverse versioni del logo, il sizing delle componenti di design, le biografie e le descrizioni, oltre che l'utilizzo del brand name che in determinate circostanze è accettabile mentre in altre no, così come le regole di ingaggio, tag e mentioning, soprattutto in caso di collaborazioni con altri brand.

Il content, in linea con quanto già detto, deve rispondere agli stimoli che arrivano dall'audience di riferimento per il marchio. Un'analisi di questo genere fornisce indicazioni relative agli strumenti da prediligere per interfacciarsi con il pubblico, dagli status update, ai video, alle immagini/foto/illustrazioni/meme/gif/cinemagraph. Tra i contenuti da proporre possono trovarsi sia contenuti propri, che contenuti di terzi autorevoli, come testate online che parlino del brand, a questo si aggiunge la possibilità di sfruttare Twitter per fare rassegna stampa, e in aggiunta anche contenuto prodotto dai clienti. È importante creare un messaggio di valore, investendo tempo ed energie, d'impatto, piuttosto che una quantità di contenuti di poca sostanza. Ogni piano editoriale deve adeguatamente ponderare tra mix di formati, la declinazione per social e il timing in funzione delle audience. Per governare adeguatamente il comportamento degli utenti interni ed esterni all'azienda occorre definire specifiche social media policy e processi di escalation. Le cinque caratteristiche associate alle social media policy sono la contestualità, cioè il saper parlare chiaramente all'interno di un perimetro specifico, la concretezza, ovvero il riferimento a questioni fortemente legate alla realtà, la chiarezza, la leggibilità e il carattere prescrittivo.

La questione della costruzione del brand attraverso i social poco tocca una realtà come Arteven, che fornisce un servizio ad enti pubblici, la cui sopravvivenza non si basa dunque sulla notorietà e la scelta di quel marchio rispetto ad un altro. In passato il circuito ha però dovuto affermarsi nel settore e costruirsi una riconosciuta autorità, che permettesse il passaggio da privato a partecipato pubblico e privato, e spingesse un numero sempre maggiore di enti, incoraggiati dalla sua efficienza, ad appoggiarsi a lui per la gestione di determinati servizi. La solidità, la presenza costante nelle diverse conversazioni, il carattere ritornante del marchio sono tutti elementi che rafforzano la sua credibilità, indispensabile non tanto per l'audience, che va a teatro per la bontà dello spettacolo e non per l'efficienza delle strutture di distribuzione, quanto per gli altri enti distributori, che devono conoscere ed essere invogliati ad appoggiarsi alla rete per l'erogazione delle loro rappresentazioni.

4.4 Ogni social offre una promozione peculiare del brand

4.4.1 Twitter

Twitter è il social più diffuso per la valorizzazione aziendale. La piattaforma di micro blogging nasce nel 2006. Il nome deriva dal verbo inglese “to tweet”, cinguettare. Twitter è uno strumento chiave e forse il più focalizzato per i compiti che deve svolgere un ufficio stampa. Con l’hashtag #PressRelease permette di condividere i comunicati stampa della press room, che possono anche essere frazionati e pubblicati per tematiche in diversi tweet. Le mention permettono di coinvolgere direttamente l’opinioner o l’influencer in conversazioni e di segnalare iniziative che solletichino il loro interesse. La piattaforma ottimizza anche l’attività di content curation attorno alle conversazioni e permette la ricerca degli influencer attraverso liste e trend topic. Il live twitting durante gli eventi può essere arricchito anche da foto e video in diretta.

L’iscrizione permette la creazione di un profilo aggiornabile con testi, immagini e video, i primi oggi di una lunghezza massima di 140 caratteri. #GoLive è una recente introduzione per la diretta video. Su questa piattaforma è nata la funzione hashtag, che permette di orientarsi per trend topics tra le pubblicazioni. La foto profilo e la copertina devono essere in linea con lo stile studiato per il brand. Mentre l’immagine profilo (le cui dimensioni ideali sono 400x400 pixel) deve rimanere sempre invariata per permettere la costante riconoscibilità del marchio, quella di copertina (1500x1500) è una vetrina sulle attività che si stanno svolgendo, ed è bene che sia costantemente aggiornata in funzione di queste. Generalmente è impiegata per veicolare una call to action. JPG, GIF e PNG i formati supportati.

Twitter offre la possibilità di creare profili aziendali oppure dedicati al personal branding. La bio per Twitter ha una lunghezza massima di 160 caratteri e deve contenere almeno due focus keyword, che possono fungere da hashtag all’occorrenza. La geolocalizzazione dell’account è un accorgimento utile per riferire l’azienda ad un determinato territorio. L’inserimento dell’URL del sito permette il passaggio su un altro canale per l’approfondimento da una fonte più ricca di informazioni. La fissazione in alto di un tweet mette in evidenza una specifica notizia o una linea guida. Le pubblicazioni su Twitter non sono restringibili a una particolare cerchia di utenti, com’è invece possibile fare su Facebook: tutti possono leggere e commentare qualsiasi conversazione.

Il monitoraggio costante dell'andamento di un profilo è anche su questa piattaforma un'attività fondamentale, facilitata dalla disponibilità di analytics generali e riferite a ciascun tweet, visibili solo al gestore della pagina. Sono indicate visualizzazioni, interazioni totali, interazioni con contenuti multimediali, clic sul link e clic sul profilo. Da valutare è certo la quantità ma soprattutto la qualità dei contatti generati. L'analisi delle analytics generali poi restituisce un quadro degli ultimi 28 giorni di attività. Il social fornisce anche delle indicazioni precise per aumentare le visualizzazioni del canale, quelle del profilo, le menzioni (e di rimando le conversazioni e le cerchie di relazioni) e il numero di follower. Lo scopo primo dell'interazione su Twitter è quello di entrare nelle conversazioni relative allo specifico ambito del brand: repliche, menzioni e retweet sono le forme principali dello scambio. Le liste forniscono precise informazioni tematiche e anche un utile appoggio per identificare possibili nuove relazioni.

Brevità e accuratezza, un link al sito o al blog inserito per eventuali approfondimenti, elementi visivi, che attirano l'attenzione, hashtag pertinenti, che facilitano le ricerche, periodicamente domande ai lettori e sondaggi, rimangono gli elementi chiave di una comunicazione il più possibile incisiva.

Un tweet può essere accompagnato al massimo da quattro immagini, che una volta postate non si ha più la possibilità di modificare. Sono inseribili anche GIF animate, da individuare tramite il pannello di ricerca oppure scorrendo le categorie.

Una serie di strumenti e accorgimenti permette di valorizzare l'utilizzo della piattaforma. TweetDeck o Hootsuite sono supporti per la creazione e la programmazione in anticipo di tweet. È fondamentale intervallare questo utile servizio con tweet inviati con cadenza regolare, che contengano domande o call to action, finalizzati all'engagement del pubblico, così come tweet che incitino a seguire il profilo. L'attivazione delle notifiche permette poi una risposta sempre pronta a eventuali utenti in cerca di un'interazione. Un giusto equilibrio tra la pubblicazione di materiale proprio e altrui rimane un buon compromesso nella gestione di un profilo. Sollecitare l'attenzione e il sostegno dei follower con incentivi come coupon o sconti sui prodotti può essere un'altra buona pratica.

Il live twitting è un'attività che raccoglie sempre più consensi, in quanto dà la possibilità di seguire in tempo reale e distinti per macro argomenti, eventi di settore a cui non è possibile accedere di persona. Svolgere questo lavoro con precisione e tempestività richiede di approntare anche materiali in anticipo, tra questi: gli account per mention, i nomi dei

relatori, i job title, gli hashtag di riferimento, gli scatti più significativi. Infine è indispensabile verificare sempre la presenza della geolocalizzazione.

Arteven ha un profilo Twitter, che tuttavia è poco seguito e utilizzato principalmente per rilanciare i post di Facebook.

4.4.2 Facebook

La piattaforma Facebook, lanciata nel 2004 come canale riservato a un gruppo ristretto di studenti, oggi offre una vetrina con caratteristiche e potenzialità differenti rispetto alle altre piattaforme social. Nato come mezzo per condividere contenuti esclusivamente personali, si è poi successivamente evoluto in strumento di centrale importanza per il business.

L'obiettivo dei profili e delle pagine Facebook è trattenere l'utente il più possibile all'interno del canale. La community su cui si lavora deve essere attenta e curiosa, disponibile all'approfondimento. L'ufficio stampa e il digital PR possono sfruttare la piattaforma per condividere contenuti, esplicitare obiettivi, organizzare eventi ed attività, coinvolgere il pubblico, promuovere il piano editoriale dei social attraverso le tab nella pagina, i video, i live, le opportunità di editing dei post, la diffusione di immagini e informazioni attraverso vari supporti mediali.

La piattaforma evolve e la strumentazione a disposizione dell'utente con lei, per questo per un professionista è necessario continuare ad aggiornarsi sulle nuove forme che un post offre alla pubblicazione della notizia: album, gallery, video, slide show, canvas, GIF sono tutti mezzi per avere un impatto, soprattutto sui giovanissimi.

Facebook vieta la gestione di attività che hanno ricadute sul business tramite profili personali. La progettazione della pagina Facebook deve essere definita con attenzione, perfettamente in linea con il piano di comunicazione e quello editoriale. Tra le finalità della pagina si evidenziano il trattenimento del numero maggiore possibile di utenti, il loro ritorno sulla stessa, la creazione di una vetrina chiara su servizi e prodotti, accompagnati dalle presentazioni dei comunicati stampa sotto forma di note, lo sfruttamento della chat come CRM, la costruzione di una community intorno a valori chiari, che evidenzino e condividano la filosofia del brand, l'opportunità di entrare in contatto diretto con il cliente.

Gli elementi grafici che costruiscono la presentazione di una pagina Facebook sono la copertina (851x315) e la foto profilo (360x360). Anche su Facebook la copertina è il primo elemento della pagina su cui cade l'attenzione del potenziale utente.

Le opzioni proposte da Facebook per la strutturazione della pagina sono talmente varie e molteplici da rendere la pagina aziendale un elemento consistente e di utile riferimento quasi quanto lo stesso sito. Contenuti di qualità presentati in una veste grafica accattivante costituiscono ancora gli elementi principali per una vetrina di successo.

Gli accorgimenti da usare per la costruzione della campagna sono simili a quelli validi per gli altri social: l'ascolto e il monitoraggio continuo devono fornire le soluzioni più adeguate per la condivisione di informazioni e per i commenti. Fondamentale è l'individuazione degli hashtag di riferimento e dei trend più popolari, vetrine, note e tab degli altri social arricchiscono la comunicazione su Facebook. La geolocalizzazione della pagina e delle condivisioni rimane uno strumento importante per riferire l'impresa a una località specifica e per far comprendere al pubblico l'area geografica in cui si opera. Gli insights, cioè le statistiche offerte dalla piattaforma stessa sulle performance della pagina, costituiscono un feedback da tenere costantemente monitorato. Facebook è il social più indicato per coltivare le relazioni ed accrescere il desiderio di fidelizzazione. Ancora in uno storytelling multimediale quindi, si trova la chiave di una pagina di successo. Anche Facebook si è dotato della possibilità di fissare in alto una specifica call to action, lo scopo è comparire il più possibile sulle bacheche del pubblico potenziale ed essere inseriti dagli utenti tra i "mostra per primi". È opportuno intervallare i post orientati alla vendita con contenuti d'altro genere, per non rischiare di risultare troppo martellanti e infastidire i fruitori.

La pubblicazione dei post su Facebook deve seguire una specifica logica, ed essere guidata dai pilastri fondamentali della linearità, della sequenzialità e della completezza delle informazioni. Un'unica storia, coerente e dettagliata è l'obiettivo ultimo della comunicazione social. Ogni contenuto, già alla nascita di natura multimediale, potrà poi essere condiviso in forme differenti sulle varie piattaforme.

La connessione tramite Facebook si era avviata, pochi anni fa, a diventare un potente mezzo di comunicazione per congiungere non soltanto i privati nei loro rapporti interpersonali, ma anche le aziende e i profili professionali. Pagine aziendali e inserzioni sono un'ottima vetrina per qualsiasi attività. Il supporto di Audience Network permette inoltre di estendere la propria visibilità oltre i confini di Facebook e mostrare gli annunci ad un maggior numero di persone potenzialmente interessate all'attività. Alla creazione di un'inserzione segue infatti la pubblicazione della campagna anche fuori da social, su app e siti di alta qualità. I possibili posizionamenti display e video sono diversi, da quelli nativi a quelli interstitial a quelli video instream e con premio. In un formato che automaticamente

si adatta al tipo di posizionamento, aggiungendo alla possibilità di personalizzare i propri prodotti, anche l'adattamento diretto delle creative generate per Facebook.

Su Facebook il pubblico può essere selezionato in base ai dati demografici, ai comportamenti e alle informazioni di contatto. Formati pubblicitari flessibili e intriganti incoraggiano l'utente a soffermarsi sui contenuti, e sono fruibili da qualsiasi tipo di dispositivo e con qualunque connessione.

Alle foto e ai video si aggiunge la possibilità del carosello, che permette di mostrare fino a dieci immagini o video in una sola inserzione, con l'opzione dell'aggiunta di un link a ciascuno dei contenuti. Lo spazio è maggiore all'interno delle creatività, e permette di comunicare attraverso prodotti diversi, sottolinearne determinati dettagli, descrivere un servizio o una promozione, oppure ancora scandire per tappe una data storia che il brand desidera raccontare. Si tratta di contenuti interattivi, che si possono cliccare o far scorrere. Anche per la descrizione di un processo il carosello risulta uno strumento utile e intuitivo. La definizione dell'ordine di comparsa delle immagini può essere lasciata all'arbitrio di Facebook, che la stabilisce sulla base della performatività di ogni unità, oppure si può decidere autonomamente disattivando l'automazione. Altra tipologia di inserzione è quella per slideshow, ancora un formato facile e intuitivo strutturato a partire da un video o da un'immagine esistente. Movimento, audio e testo sono gli elementi chiave per dettagliare una storia che si sviluppa nel tempo. I vantaggi risiedono sempre nel carattere accattivante del formato, che si aggiunge alla semplicità delle modalità di creazione.

Facebook offre anche la possibilità di costruire inserzioni dinamiche, che automaticamente promuovono prodotti e servizi, indirizzandole a persone che già in precedenza hanno manifestato interesse per il sito web in questione, la app o altre vetrine su internet. Una volta caricato il catalogo e configurata la campagna per il tempo che si desidera che resti attiva, Facebook si occupa di individuare il pubblico adeguato per ciascun prodotto e aggiornare prezzi e disponibilità. Ai potenziali utenti, o a quelli fedeli, che abbiano o meno già visitato il sito o la relativa app, si sottopongono informazioni supposte in linea con i loro interessi, per ricordare loro eventuali scadenze.

L'esposizione al pubblico che si realizza tramite la piattaforma social è pertinente: Facebook direziona le inserzioni verso l'audience in base al modo e ai tempi delle interazioni degli utenti, con l'obiettivo di generare un'esperienza pertinente con il processo di scoperta dei prodotti. La piattaforma conduce una costante indagine sui metodi e le

forme più opportune per la pubblicizzazione, proponendo inoltre una selezione di corsi per l'approfondimento delle strategie di vendita e promozione, gratuiti e accessibili dal social.

La sponsorizzazione delle inserzioni su Facebook, Instagram e Audience Network è possibile a partire da qualsiasi budget. Facebook offre anche un servizio di asta pubblicitaria per determinare il costo adeguato per mostrare determinate campagne. È possibile selezionare un obiettivo, quale ad esempio impression o conversione, e pagare esclusivamente per quello. La finalità dell'asta pubblicitaria è quella di definire quali inserzioni sia giusto privilegiare per determinate persone. È la singola azienda ad impostare i parametri che poi guideranno l'asta: l'importo massimo di spesa concesso dall'azienda sia a livello giornaliero che per la durata della campagna è uno di questi. Per la definizione del tipo di pubblico, è possibile sfruttare dati demografici quali età, genere e città, oltre che criteri come interessi, dispositivi e azioni passate. Anche il formato e l'impostazione dell'inserzione possono essere specificati, scegliendo se privilegiare testo, immagini o video.

Le performance delle campagne pubblicitarie tramite Facebook sono costantemente monitorate attraverso report dettagliati. Premessa fondamentale è la definizione dei risultati da monitorare. L'impostazione della campagna può essere migliorata e reindirizzata alla luce degli elementi creativi e dei posizionamenti che risultano più efficaci. L'installazione del Pixel sul proprio sito web di Facebook permette di collegare le inserzioni alle conversioni e individuare su Facebook le persone che hanno visitato un determinato sito. L'API offline conversions invia direttamente alla piattaforma gli eventi di conversione offline e permette un facile parallelo tra le campagne e le performance aziendali. Un ulteriore strumento per connettere le campagne ai risultati aziendali è quello della misurazione offline, che si definisce nell'invio di eventi di conversione offline direttamente a Facebook.

Gli obiettivi che la piattaforma propone alle sue aziende rientrano tutti nelle macrocategorie di notorietà, interazione e conversione, ma sono comunque singolarmente personalizzabili. La validità di Facebook e Instagram come mezzi di comunicazione è data dalla loro natura di spazi in cui le persone sono già predisposte alla scoperta di nuovi prodotti. Inserzioni finalizzate ad aumentare la notorietà del brand aiutano a diffondere informazioni relative all'azienda, al prodotto o alla singola campagna. L'opzione dell'ottimizzazione per l'aumento del ricordo dell'inserzione punta alla massimizzazione della copertura e del ricordo, selezionando per la visualizzazione della pubblicità il pubblico che più facilmente potrebbe vedere e memorizzare l'annuncio. È possibile indirizzare la

promozione anche a livello locale, in modo da concentrarsi sui clienti nelle vicinanze, che con più probabilità potrebbero spostarsi per acquistare fisicamente determinati prodotti.

La diffusione e la progressiva preferenza per il formato mobile hanno cambiato il processo di acquisizione e approfondimento delle informazioni. La necessità muove in direzione di esperienze integrate e coinvolgenti, di rapida e intuitiva fruizione. Lo stato attuale delle cose vede una predilezione per i video, che offrono la possibilità di un reperimento immediato, diretto e accattivante dell'informazione. Il format della raccolta si propone di rispondere a queste esigenze, privilegiando l'esperienza visiva e immersiva che lavora per l'acquisizione di un prodotto. La modalità di esposizione permette la visualizzazione di più prodotti e l'approfondimento delle caratteristiche di uno specifico prodotto. Inoltre ad ogni obiettivo si può accompagnare un modello Canvas personalizzato. Ad esempio, sull'acquisizione di nuovi clienti si può lavorare con una pagina di destinazione su mobile che inviti alla call to action. L'esperienza a tutto tondo accende il desiderio di scoperta e convoglia l'attenzione nella sezione delle notizie. Il clic sull'inserzione con raccolta rimanda direttamente a Canvas, che ampliando la visuale sullo schermo intero, stimola l'interesse e l'interazione. La raccolta è stata disegnata a partire dagli studi fatti sulle modalità di interazione dei nativi digitali con i propri brand preferiti. I risultati segnalano un aumento del ROI del 200%. Le inserzioni costruite tramite Canvas bruciano le distanze tra il messaggio e il cliente. Al caricamento istantaneo si aggiunge l'ottimizzazione per mobile e la facilità e l'immediatezza dei formati proposti.

Audience Network è invece una piattaforma strutturata su inserzioni che sfruttano gli stessi sistemi di targettizzazione, asta, pubblicazione e misurazione di quelle di Facebook. Gli obiettivi perseguiti dal servizio rimangono la notorietà del brand, la copertura, il traffico, le interazioni, le installazioni dell'app, le visualizzazioni del video, le conversioni e la vendita dei prodotti del catalogo. La definizione dell'obiettivo pubblicitario da parte dell'inserzionista condiziona poi il comportamento dell'inserzione nel momento in cui un utente clicca su di essa. Il passaggio successivo può aprire il link in una nuova finestra del browser, piuttosto che richiedere l'installazione di un'app o avviare un'app già presente sul dispositivo mobile.

Tra le possibili derive a cui può essere soggetta la piattaforma è emersa negli ultimi mesi quella relativa ad un abuso dei dati personali e profilati raccolti sugli utenti. Lo scandalo Cambridge Analytica, a cui si è già precedentemente accennato, ha aperto un dibattito ricco sulle possibili manipolazioni da parte dei detentori di dati sensibili. Ancora una volta, è

importante lavorare con onestà e coscienza, e sfruttare questi strumenti in modo positivo. Facebook accresce considerevolmente le possibilità di comunicazione, diversificando i linguaggi e moltiplicando i possibili punti di vista, aumentando le forme di fruizione e dando la possibilità di attirare l'attenzione con diversi mezzi. La pubblicità massiva e aggressiva, per non parlare del raggio del potenziale utente, non possono e non devono far parte delle logiche che guidano le aziende, tanto meno le organizzazioni di cultura. Le finalità sociali che indirizzano l'operato dei distributori di prodotti culturali non potrebbero essere più lontane da certe derive capitalistiche. Scandali e dibattiti sono utili, perché fanno chiarezza su problemi concreti, e modellano lo spirito critico e l'attenzione dell'utilizzatore medio. Ciò non toglie che questi strumenti possono e devono essere sfruttati in modo positivo, per allargare il bacino di utenza e proporre un'alternativa alla comunicazione tradizionale.

Facebook è uno dei social network a cui risulta ad oggi iscritto Arteven. Oltre alla pagina del circuito teatrale multidisciplinare, gli addetti stampa di Arteven si occupano di gestire e pubblicare contenuti anche sulle pagine di diversi teatri associati alla rete. La divisione delle competenze è specifica in ciascun rapporto e soggetta a possibili aggiornamenti. Facebook viene utilizzato soprattutto per la promozione di spettacoli ed iniziative, oltre che saltuariamente per l'invito a conferenze stampa. Il tono scelto è più informale rispetto a quello delle comunicazioni ufficiali, ma certo non confidenziale. Si dedica adeguata attenzione al monitoraggio delle conversazioni e alle risposte allo spettatore, la presenza è costante e di continuo supporto. Ci sarebbe spazio per una cura aggiuntiva del monitoraggio dell'andamento delle pubblicazioni e soprattutto per un'analisi del tipo di pubblico che fruisce della comunicazione via Facebook. Purtroppo la mole di lavoro troppo importante in altri settori, la cui utilità si rivela più immediata e stringente, costringe a sottrarre tempo e risorse ad un canale di ancora discussa produttività. Potrebbe migliorare la qualità del lavoro un'adeguata programmazione e calendarizzazione delle uscite, ma soprattutto la definizione della strategia e degli obiettivi da raggiungere, così come dei valori chiave da comunicare, a priori. La definizione di un social calendar sarebbe importante, considerato anche il notevole numero di pagine Facebook di cui Arteven deve curare la gestione. Una mappatura e un rilancio di tutte da parte della pagina generale di Arteven sarebbe auspicabile, così come un'indicazione chiara del ruolo del circuito nel coordinamento dei diversi teatri associati. La definizione della natura e dello scopo di una

pagina, così come del suo rapporto e delle relazioni che questa può e deve avere con altre, è il punto di partenza essenziale per una comunicazione ordinata.

Gli utenti principalmente coinvolti da Arteven sui social network risultano essere nella fascia d'età che va dai 30 ai 55 anni, e quest'analisi dovrebbe permettere di organizzare in modo mirato la pubblicazione dei post, supponendo gli orari in cui questi avranno maggiore visibilità. Anche l'impostazione degli annunci sarebbe da tarare sugli utenti che si suppone costituiranno la maggior parte dei recettori. L'uso di immagini, video, e delle nuove opportunità offerte da Facebook come slideshow e GIF, oltre che album, video in diretta, sondaggi, indicazioni di stati d'animo, completa il quadro, nell'ottica di una maggiore diversificazione possibile. Ultimamente si è diffusa la tendenza alla pubblicazione di brevi video per attirare potenziali spettatori la cui soglia di attenzione ai contenuti web si abbassa notevolmente, così come la quantità di tempo dedicata all'attività proposta.

È interessante in tal senso l'utilizzo di Canva per la realizzazione di post Facebook. Si tratta di un sito che gratuitamente fornisce strumenti di grafica di base, con cui è possibile creare in modo semplice post molto più accattivanti da caricare nella sezione foto. Si apre a tal proposito però una questione, che è quella del controllo Facebook sulle pubblicazioni di immagini. Il social network non è infatti in grado di operare una verifica serrata sulle immagini, in particolare non riesce a leggere il testo presente nelle stesse, quindi, rimanendo all'oscuro del contenuto, tende a penalizzare i post in questione, mostrandoli a una quantità minore di persone. È bene fare attenzione quindi che uno strumento atto a valorizzare la comunicazione come un programma di grafica, che permette peraltro di formattare i post ad hoc per i social Facebook e Instagram, non si riveli poi nei fatti un boomerang per l'organizzazione.

La tendenza oggi prevalente dell'approccio dell'ufficio stampa di Arteven sui social è quella di utilizzare questi canali semplicemente come agenda per ricordare al pubblico determinati appuntamenti. Si potrebbe implementare un lavoro alla radice di costruzione di un'identità da raccontare tramite uno storytelling ben pianificato.

4.4.3 Youtube

La piattaforma web nasce nel 2005 con la finalità di permettere la condivisione e la visualizzazione di video online, di votarli e commentarli, organizzarli in playlist e cercarli tramite keyword e filtri. Nel 2006 viene acquistata da Google. Per l'ufficio stampa il canale è funzionale in quanto può facilmente essere incorporato all'interno di altri siti web.

È possibile gestire più Brand Account a partire da un solo Account Google, ed è anche possibile assegnare il ruolo di gestore di un canale a più account Google. Si può parlare di popolarità su Youtube solo a partire dal raggiungimento di 100.000 iscritti, quando subentra l'opportunità di richiedere un badge di verifica.

Il video ha un impatto consistente e centrale nella condivisione delle informazioni e nella creazione e rafforzamento delle cerchie. Tagging, mappatura dei contenuti, organizzazione per macro temi e specificità sono accorgimenti da tenere in forte considerazione per sfruttare al meglio le possibilità offerte dalla piattaforma. Il contenuto dei video di promozione può essere vario: dalla testimonianza di un'esperienza al lancio di un prodotto, fino al supporto al suo utilizzo tramite tutorial. Ancora una volta una pianificazione attenta e un'organizzazione dei contenuti in linea con il piano editoriale garantiscono un buon successo nell'utilizzo del canale, insieme alla condivisione su altre piattaforme e all'inserimento nel sito istituzionale. L'obiettivo da perseguire resta l'introduzione nelle playlist e tra i primi risultati delle ricerche.

Sono essenziali le notifiche, per restare sempre aggiornati sugli argomenti di interesse, e le interazioni, quali commenti a video e creazione di playlist, per allargare la cerchia di relazioni. L'iscrizione a un canale rivela apprezzamento per quel tipo di contenuto e l'opzione "mostra ai miei contatti l'iscrizione" concede visibilità. Il video richiede certo investimenti in termini di professionalità, realizzazione e montaggio. L'orientamento in base a obiettivi e la supervisione sono due altre buone pratiche da non sottovalutare. L'organizzazione in sezioni ne facilita la fruizione. La pagina può essere introdotta da un trailer riassuntivo di quelli che ne sono i contenuti, per invogliare gli spettatori a iscriversi al canale. Un lavoro di content curation e di proposizione periodica di call to action deve accompagnarne la cura, a cui si può aggiungere l'accorgimento di inserire nella schermata finale la possibilità di rimandare gli utenti a cosa guardare dopo o direttamente al sito web.

I metadati vanno accuratamente compilati ogniqualvolta si carica un video, per agevolare il reperimento e la comprensione del contesto. Tra questi figurano il titolo (massimo 60 caratteri), la descrizione, il tag, la categoria, la miniatura (con un'immagine efficace accompagnata da un breve testo) e i sottotitoli (soprattutto di supporto per non udenti e stranieri), oltre che un eventuale ringraziamento alla fine del video. Playlist e annotazioni chiarificano i caratteri principali del video e indirizzano il pubblico. Le filigrane favoriscono la memorizzazione del brand, aggiungendo il logo in tutti i video del canale, e le interazioni con questi device sono misurate e riportate nelle "annotazioni" delle analytics.

Youtube non è attualmente annoverato tra i canali sfruttati dalla comunicazione di Arteven. Quello del video e del trailer dello spettacolo è forse ancora uno strumento troppo poco diffuso tra le compagnie, che spesso non hanno i mezzi né le competenze, o non ritengono di primaria importanza, la creazione di materiale promozionale esteticamente valido e accattivante. Alcune compagnie tuttavia adottano lo strumento, soprattutto quelle più strutturate e dotate dei mezzi adeguati, e realizzano prodotti di alto valore anche nelle forme di video e fotografie. Youtube potrebbe rappresentare in tempi rapidi anche per Arteven un'utile vetrina.

4.4.4 Instagram, Pinterest e LinkedIn

Foto e video da caricare su Instagram e Pinterest sono utili soprattutto per la valorizzazione e affermazione dell'immagine del brand. Una narrazione prettamente improntata alla visione è più orientata alla promozione su Instagram, mentre si rivolge alla curation e all'inspiration su Pinterest. Instagram permette di rimandare a link solo nello spazio della bio, mentre Pinterest è costruito sulle bacheche e sulla valorizzazione dei contenuti.

Instagram viene raccontata come l'applicazione migliore per la sponsorizzazione di un'azienda, qualunque sia l'obiettivo che questa si pone. La piattaforma incoraggia la scoperta, anche di prodotti e servizi più innovativi e lontani dalla tradizione. Instagram è un motore che fa girare la creatività delle persone, e le invoglia ad interagire concretamente, per esprimere la propria personalità nella selezione del prodotto. Sulla piattaforma un'azienda mira a far emergere l'individualità della propria marca, oltre che sfruttare la possibilità di trovare clienti e promuovere prodotti e servizi. Le statistiche di Instagram delineano una media di 500 milioni di account attivi sull'app e oltre 800 milioni attivi ogni mese, con un 60% degli utenti che hanno risposto al sondaggio che dichiara di scoprire nuovi prodotti sulla piattaforma e un 75% che afferma di eseguire un'azione dopo aver tratto ispirazione da un post, oltre che un 80% degli utenti che conferma di seguire un'azienda su Instagram. La piattaforma sfrutta la creatività, l'inventiva, la voglia di agire e le passioni delle persone per far breccia con il proprio marchio. Una delle ultime novità tra i format proposti è quella delle IG stories, che cambiano i canali e i linguaggi di espressione delle aziende. Le storie si infilano in tutti gli angoli e permettono di assaporare attimi di vita vera. Il loro carattere distintivo è sempre legato all'umanizzazione del brand, e al suo avvicinamento al potenziale pubblico. Le storie regalano la sensazione di poter curiosare, avvicinarsi, entrare più intimamente a far parte di una community, e portano a fidarsi maggiormente del marchio.

La costanza e la fantasia delle pubblicazioni sui social generano un ritorno di immagine che ha concreti risultati anche in termini di performance di vendita. Una recente implementazione che deriva la sua necessità dalla diffusione sempre più capillare dei dispositivi mobile, è quella dei video verticali, che, grazie alla loro interattività e all'estensione sull'intero schermo, moltiplicano le possibilità di coinvolgimento. Alcuni strumenti messi a disposizione dalla piattaforma aiutano a implementarne l'utilizzo da parte di utenti e promotori. In alto nelle storie è presente la barra di avanzamento, che mostra il movimento sequenziale dell'inserzione: l'utilità dello strumento risiede nella possibilità di definire come le persone guardino le storie organiche. La durata massima delle storie è di 15 secondi: il prodotto deve essere breve e d'impatto. Testo ed emoji permettono la personalizzazione delle inserzioni native delle storie e costituiscono un modo per mettere in evidenza un account. I social rispondono all'esigenza dei brand di connettersi in modo alternativo con i propri clienti e fornire una diversa prospettiva su prodotti e servizi. Per qualunque obiettivo di business, per le vendite e le promozioni, per i lanci di nuovi prodotti e le istruzioni per il loro utilizzo attraverso i tutorial, Instagram si è rivelata una soluzione di straordinario impatto. La creazione di storie IG si può effettuare anche attraverso la piattaforma Facebook. Solo recentemente è stata aggiunta la possibilità di introdurre inserzioni nelle storie.

Instagram inoltre permette la raccolta massiccia di contatti di follower e influencer, passando attraverso programmi che in automatico chiedono di seguire un numero elevato di profili e poi tolgono la connessione a gran parte di questi, allo scopo di far risultare una pagina con molti seguaci e che segue pochi, assetto che assicura una buona reputation. A questo proposito entrano in gioco i bot, ovvero software robot che agiscono autonomamente una volta impostati, ad esempio nell'attività di follow/unfollow, oltre che nei like alle foto e nell'inserimento di commenti. Tuttavia Instagram penalizza gli account che sfruttano i bot, quindi anche in questo caso è bene non abusare della possibilità. Tra le altre indicazioni che rinomati influencer offrono per aumentare la visibilità del proprio profilo Instagram c'è l'accurata scelta dell'immagine del profilo, della descrizione, che deve essere il più accattivante e attraente possibile, e del link in bio. Nel caso di un sito ad uso professionale certo il primo e l'ultimo elemento risultano già predefiniti. Per la descrizione si privilegiano, rispetto ai blocchi di testo, elenchi puntati e più intuitivi. La presenza su Instagram deve essere "visivamente distintiva": anche per IG "content is king", il valore del contenuto e la sua unicità fortemente influenzano l'apprezzamento da parte del pubblico. Come per la costruzione del sito, anche nel caso dei diversi profili social, inutile dirlo, è

necessario creare un valore aggiunto che nettamente distingua dai concorrenti. Le caratteristiche proprie delle immagini che hanno maggiore successo sono la luminosità, le immagini aventi il blu come colore dominante, in vantaggio sul rosso, quelle con una bassa saturazione, ed infine le immagini con un solo colore dominante.

Sul fronte della caption, della didascalia, invece, le indicazioni da seguire sono ancora quelle intuibili: linearità e pulizia, prediligere elenchi puntati a blocchi di testo ed evitare di inserire troppi hashtag. Il tag di amici o l'invito al commento e alla condivisione restano sempre una buona pratica. Anche l'inserimento di una CTA, di una call to action, è importante per stimolare una reazione. L'uso degli hashtag può essere determinante per l'ammissione nella Popular Page. Ad ogni hashtag corrisponde una pagina suddivisa in due sezioni: una inerente i post più popolari, con nove foto in evidenza, l'altra quelli più recenti, con tutti i post pubblicati con quell'hashtag in ordine cronologico. A chi entra nella Popular Page è associato il vantaggio doppio di una maggiore visibilità da un lato, e della reputazione di più consistente affidabilità dall'altro. La strategia suggerita a questo scopo è quella di scegliere dieci hashtag piccoli, dieci medi e dieci grandi, su un totale di trenta possibili. I primi sono quelli compresi tra gli 0 e i 999.000 post, i secondi tra gli 1 e i 5 milioni di post, i terzi vanno dai 5 milioni in su. L'attenzione dovrebbe anche concentrarsi su singoli concetti, tramite parole concrete o astratte, piuttosto che premettere l'hashtag ad intere frasi. L'interazione rimane fondamentale nel web conversazionale, pertanto la chiave per guadagnare una maggiore visibilità rimane quella di essere attivi con like e commenti sui profili di altri. È utile anche il commento di foto di profili dello stesso settore, per essere visibili tra gli utenti dei "concorrenti". Un accorgimento è quello di distribuire i propri mi piace soprattutto tra i #firstpost, pubblicati da utenti appena iscritti e che non hanno follower, più predisposti a ricambiare subito un collegamento. Recenti studi hanno rilevato che l'orario migliore per la pubblicazione si colloca tra le 14 e le 17, ma è sempre opportuno affidarsi a studi personalizzati del proprio profilo per definire i tempi di suo specifico interesse. I profili professionali offrono il report degli insight. Una pubblicazione regolare, diluita nel tempo, rimane un'altra buona pratica. Le foto più cliccate sul web sono quelle riguardanti i retroscena, la vita privata e prospettive diverse da quelle professionali. Ogni piattaforma dovrebbe quindi essere adibita alla sua specifica linea di contenuti, anche se non per tutti i settori questo è possibile. IG e FB dovrebbero creare un rapporto personale con l'utente, svelando il lato umano dell'operatore, complementare a quello professionale tracciato su LinkedIn.

LinkedIn è una piattaforma riservata ai professionisti, il social network professionale più diffuso. Anche in questo caso rimane la possibilità di interagire e postare informazioni, oltre che mettersi in evidenza attraverso una vetrina di prodotti e servizi. Precisione e coerenza della narrazione contribuiscono a creare un'immagine credibile e di riferimento per il pubblico e per una platea di addetti ai lavori. La piattaforma crea un segmento ad esclusivo uso professionale tra le pagine dedicate alla comunicazione. Il suo elemento di forza è la possibilità di identificare chiaramente l'ambito lavorativo degli utenti che, per la natura stessa del mezzo (una raccolta di profili professionali) hanno interesse a specificarlo e a connettersi con profili professionali ad essi simili. Ricercare quindi tutti i lavoratori (soprattutto quelli con cariche elevate e la cui attività è positivamente segnata dalla presenza sul web) di un determinato settore, metalmeccanico per esempio, risulta immediato, se si inserisce la parola chiave "meccanica" piuttosto che "machine tools" nello spazio di ricerca. Gli utenti sono anche più significativamente invogliati a connettersi con qualcuno del loro stesso settore su LinkedIn, perché ne vedono le opportunità a livello professionale, se si sono iscritti alla piattaforma. Mentre Facebook è nato e sta cercando di tornare ad essere un social che veicola comunicazioni personali, da utilizzare nella sfera privata delle persone, LinkedIn vede la luce in tutt'altre acque. Inoltre, mentre Facebook pone oggi restrizioni in termini di numero di "azioni", impedisce cioè l'uso massivo di una stessa funzione, quale la richiesta di amicizia e l'iscrizione a gruppi, proprio per ostacolare un utilizzo più professionale del social, e la sponsorizzazione di beni e servizi da vendere, per cui oggi esiste peraltro la sezione del marketplace, LinkedIn non impone attualmente limitazioni di tal genere.

LinkedIn rimane quindi il più noto social business network, con oltre 250 milioni di utenti che vi si affidano per curare le relazioni professionali. Le pagine aziendali permettono di promuovere prodotti e servizi, incrementare i propri follower e pubblicare annunci di lavoro. Il 14 aprile 2014 ha visto la disattivazione della sezione dedicata a prodotti e servizi, a cui sono subentrate le pagine vetrina, o showcase pages, che dal novembre 2013 offrono alle aziende uno spazio per presentare e valorizzare il proprio brand e le proprie linee di prodotti. Nelle pagine vetrina le comuni pagine aziendali possono concentrarsi nella presentazione di un unico marchio o prodotto, di una divisione aziendale o di una specifica importante iniziativa. L'utilità è quindi evidente sia per le grandi aziende multimarca che per aziende di piccole dimensioni che focalizzano la propria attenzione su determinate tipologie di utenti. L'obiettivo delle pagine vetrina è quello di concentrarsi sugli interessi specifici di una determinata fascia di utenti.

I canali scelti da Arteven⁷⁹ per la promozione sui social network sono Facebook, Instagram e Twitter. LinkedIn e Pinterest sono ancora troppo lontani dalle finalità del circuito e dal materiale che le compagnie mettono a sua disposizione, mentre per Youtube si potrebbero aprire in tempi rapidi interessanti possibilità. Facebook e Twitter si sono scelti perché generalmente procedono di pari passo per le comunicazioni istituzionali, mentre Instagram è considerato un ottimo strumento per dare un taglio più umano e personale alle conversazioni. Mentre le pubblicazioni su quest'ultimo canale riguardano principalmente scatti catturati sul momento, immagini significative che possano emozionare il pubblico, agli altri due si riserva materiale già predisposto per la stampa e la promozione. Ad oggi non è stata presa in considerazione la possibilità di sfruttare altre piattaforme social perché l'utente medio stesso non le conosce e non le usa. L'unica ipotesi in questo senso è stata fatta per promozioni ad hoc su Whatsapp.

L'ufficio stampa di Arteven gestisce più o meno direttamente otto pagine Facebook, alcune per lo più monitorate da figure interne ad un teatro, altre completamente da un addetto stampa di Arteven, altre ancora da figure più estemporanee, che se ne occupano ma senza continuità. Il rapporto tra queste pagine e quella del circuito è soprattutto costruito su tag, rilanci e condivisioni. Sulle pagine degli altri teatri non è generalmente mai identificabile con precisione il ruolo di Arteven, che pubblica da dietro le quinte, soprattutto come teatro di volta in volta interessato dalla promozione.

La strategia utilizzata per l'uscita di contenuti è quella della rotazione, in modo da garantire visibilità a tutti i teatri, concentrandosi qualora necessario su quelli che non dispongono di una pagina Facebook personale. La politica adottata prevede la promozione di tutte le stagioni, riservando uno spazio più consistente agli spettacoli che di volta in volta si rivelano più claudicanti. L'utenza si colloca in una fascia d'età che per la parte più corposa va dai 30 ai 55 anni, e il pubblico è soprattutto femminile. Il tasso di conversione (appoggiandosi ai dati relativi ai "like" su Facebook e a quelli che fanno riferimento alle iscrizioni alla newsletter) è ancora basso, ma c'è propensione all'ascolto e al cambiamento, e consapevolezza che si tratti di canali da implementare. Il lavoro non è calendarizzato, procede fluido, in base alle esigenze del momento. La problematica del cambio degli

⁷⁹Dall'intervista alla collaboratrice dell'ufficio stampa di Arteven Lorena Fonti

algoritmi da parte di Facebook è seguita, e l'aggiornamento in materia è costante, compatibilmente con la necessità di spendere tempo e risorse anche per altre attività.

L'ufficio stampa di Arteven presta attenzione all'ascolto dell'utenza e si impegna sul fronte dell'audience development. Questa via però non è percorsa tramite i canali social perché per ora l'interazione che permettono rimane limitata. La tendenza degli utenti è infatti quella di mantenere un certo distacco, che non apre a possibilità di intervento, argomentazione e interazione, anche considerata l'età media del pubblico presente sulle piattaforme, comunque abbastanza alta, pubblico che in genere ancora privilegia il contatto di persona, nei teatri. Solitamente l'interazione con i post è minima, e nella maggior parte dei casi si traduce nel tag all'amico con cui si vuole andare a vedere un determinato spettacolo, o in un commento che innesca uno scambio di battute tra conoscenti, ma la conversazione resta solitamente interna all'utenza. È capitato che gli utilizzatori intervenissero in maniera più diretta, ma solitamente non occorre adottare particolari accorgimenti perché i commenti mantengono toni educati e piacevoli, nella maggior parte dei casi positivi, quindi non serve un intervento tempestivo.

L'aumento di like sulle pagine Facebook rimane tra gli interessi dell'azienda, e costantemente si invitano le persone che interagiscono con i post a seguire anche la pagina ufficiale del circuito.

La produttività degli strumenti social utilizzati per la comunicazione può essere verificata incrociando i dati insights con quelli di Google Analytics, ma per l'ufficio stampa di Arteven rimangono comunque questioni da approfondire.

Resta la volontà di provare a innescare conversazioni, che ha successi alterni, e spesso non incoraggia l'investimento in questi aspetti, incitando a privilegiarne altri. Sarebbe poi necessario avere una figura preposta che possa investire tempo e risorse nella pratica. Si cerca comunque sempre di rispondere alle richieste, soprattutto di informazioni, indirizzando per lo più a canali e persone incaricate. Ai social dedica il 35% del suo tempo lavorativo una delle due addette all'ufficio stampa, anche se si riconosce che sussisterebbe la necessità di investire più tempo e risorse, considerato che viene comunque visto come produttivo l'investimento sulle piattaforme, nonostante le risposte non sempre siano immediate. Il social network per Arteven è una vetrina da curare facile da utilizzare, molto intuitiva cioè contrariamente a siti o device che richiedono approfondimenti e abilità

maggiori, più complessi da creare e gestire e anche meno direttamente accessibili per l'utente. Il vantaggio di queste piattaforme è quello di incontrare il pubblico su canali non specifici o professionali, ma generici, che non vanno appositamente ricercati ma in cui ci si può imbattere, nelle quotidiane pratiche di vita, canali, cioè, che raggiungono l'utente dappertutto, nei luoghi, nei tempi e con le modalità anche dell'informale. La comunicazione passa attraverso quelle piattaforme che il pubblico frequenta nei momenti di svago, e lo scopo è quello di farla arrivare il più lontano possibile. Considerato che il fine dell'organizzazione è quello di vendere emozioni, l'importante è sempre essere presenti negli spazi in cui le persone cercano tal genere di spunti. Se oggi sono i social e domani sarà qualche altro mezzo di informazione, la questione fondamentale rimane raggiungere il pubblico dove il pubblico si trova. È necessario comunque prestare attenzione a non essere troppo invadenti: molti teatri hanno un pubblico adulto, che non gradisce questo genere di pervasività. Le pagine sono quindi utilizzate soprattutto per pubblicare recall.

I canali social potrebbero essere sfruttati, oltre che come vetrina per gli spettatori già interessati alle attività del circuito, anche per lavorare sulla formazione e la promozione del teatro tra i giovani. Ogni social ha un suo specifico pubblico e sue definite modalità di comunicazione, e dovrebbe essere sfruttato in linea con le proprie caratteristiche. Mentre Facebook si concentra su una platea di donne mature, quelle prevalentemente che hanno iniziato a seguire gli spettacoli per altre vie, nuovi social come Instagram e Snapchat potrebbero essere sfruttati per parlare ai giovani di un lato diverso del teatro, raccontare retroscena ed episodi che lo avvicinino alle loro vite, che lo rendano fornace di contenuti interessanti, e potenziale protagonista dei loro momenti liberi. Occorrono tempo e risorse da investire su questo fronte, ma in stretta collaborazione con le istituzioni scolastiche, la possibilità c'è di creare un teatro per i giovani, che funziona tanto più quanto più è fatto dai giovani per i giovani, con linguaggi, toni e riferimenti diversi, ma legato sempre alle stesse storie e ai medesimi valori, che sia poi veicolato attraverso i loro canali. Questo ritengo che manchi nell'Italia bella dalle pesanti strutture stagnanti: l'adattamento del canale al pubblico, la possibilità di far incontrare un'audience con attori che sappiano come parlarle, che non significa necessariamente segregazione, ma semplicemente riconoscere che ci sono attori più adatti ad un tipo di pubblico, spettacoli che devono essere aggiornati alla contemporaneità stringente, anche in termini generazionali.

4.5 La gestione SEO: web marketing e ottimizzazione dei contenuti

Il primo riferimento per la comunicazione sul web rimane il sito internet. I servizi e le possibilità comunicative che offre sono ancora una volta variegati nei contenuti e nelle forme.

Occorre che la costruzione sia fondata sulla precisione e la piacevolezza dei messaggi. Ad un'interfaccia di impatto e usabilità immediata è utile associare percorsi funzionali disegnati per l'utente, da aggiungersi all'intuitività di utilizzo dell'ipertesto. La possibilità di un archivio ricco e funzionale è offerta dal database, software e hardware devono funzionare adeguatamente.

Zoomando sullo specifico del contesto teatrale, e dell'organizzazione dei circuiti teatrali territoriali, il sito è generalmente suddiviso nelle seguenti sezioni: notizie relative al cartellone e alla programmazione, corredate di analisi e critiche, archivi con fotografie, storia, comunicati stampa, servizi e informazioni relativi a prezzi, indirizzo, biglietteria, contatti, ecc, e un'area membri per la registrazione degli utenti e l'iscrizione alla newsletter.

Il discorso SEM, SEO e SEA risulta in genere indispensabile per i curatori di blog e siti che propongono articoli informativi, i quali hanno tanto maggiore successo quanto vengono ben indicizzati dai motori di ricerca, quanto cioè si rivela buona la loro classificazione tra i risultati di una pagina. Leggermente diversa è invece la questione per il sito di un'organizzazione come Arteven, la cui autorità e reputazione è già ben consolidata da secoli di storia. Nel caso specifico il sito risulta essere solo una vetrina delle attività e degli spettacoli proposti nel circuito, mira quindi a mantenere il pubblico costantemente informato, piuttosto che a contribuire all'affermazione di un brand. Le ricerche poi che dal motore portano al sito in questione sono generalmente mirate, o comunque l'interesse degli organizzatori è attirare spettatori per le rappresentazioni sul territorio, che quindi devono avere quella precisa intenzione quando si apprestano ad interrogare il web.

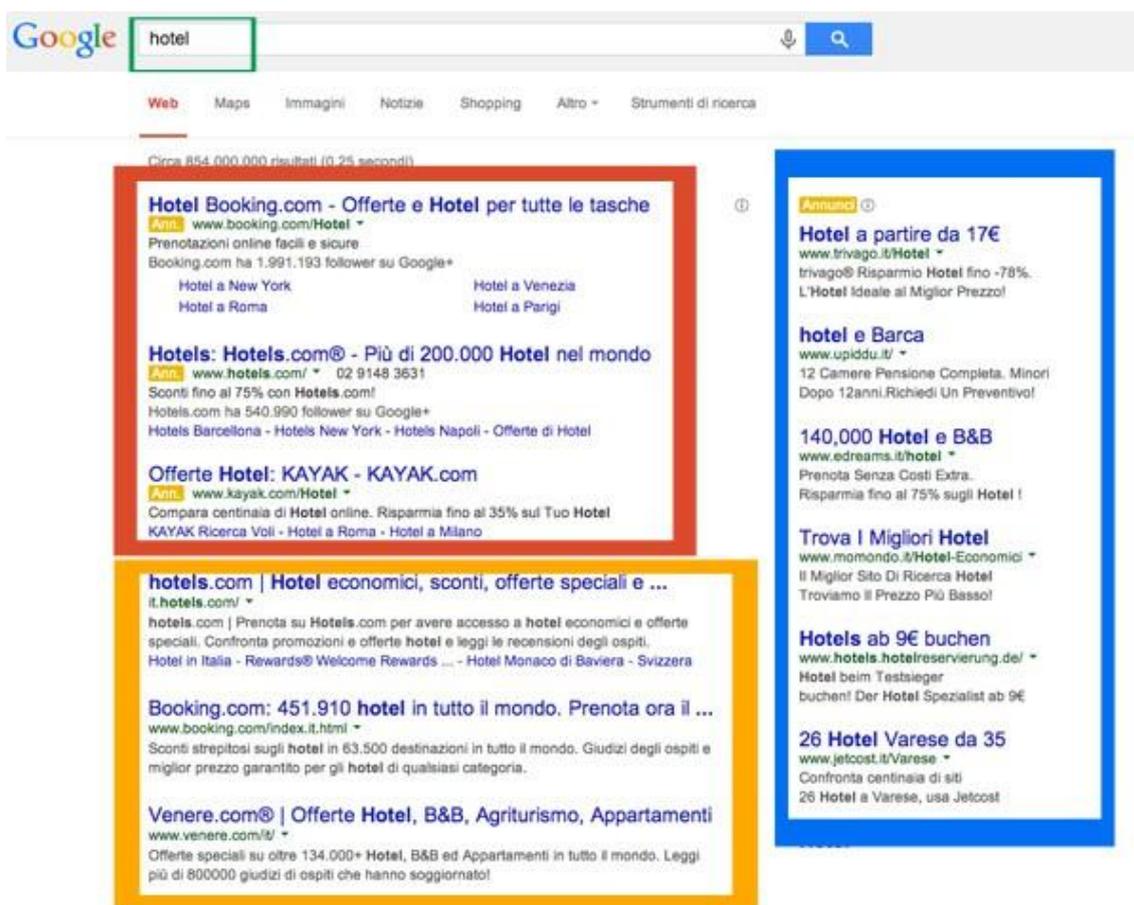
Per questi motivi le questioni tecniche trattate di seguito si rivelano meno determinanti per l'organizzazione che costituisce il primo riferimento della trattazione, ma stanno comunque acquisendo centralità nel contesto dell'ufficio stampa e della sua presenza sul web, e per questo motivo viene loro riservata una specifica sezione. L'attenzione alle parole chiave è peraltro un accorgimento che si sta rivelando indispensabile anche per la mappatura del sito stesso di Arteven, e l'orientamento dell'utente al suo interno, così da fare in modo che trovi rapidamente le informazioni di cui è in cerca.

4.5.1 SEM, SEO e SEA per l'ottimizzazione dei contenuti web

Una corretta gestione dei canali informatici attraverso cui si comunica deve passare necessariamente il vaglio delle nuove tecniche di ottimizzazione dei contenuti web. Il Search Engine Marketing (SEM), cioè il marketing possibile attraverso i motori di ricerca, comprende tra i suoi rami la Search Engine Optimization (SEO), ovvero l'ottimizzazione della comunicazione per i motori di ricerca. SEM incorpora SEO e comprende sia i risultati a pagamento (per introdursi nei quali è necessario ricorrere a strumenti quali Google Adwords o Bing Ads), che risultati organici, puri, (SEO). Per essere completa quindi, una buona strategia SEM lavora sia sulla pubblicità a pagamento che sull'implementazione delle tecniche SEO. Anche il SEA, Search Engine Advertising, rientra tra le pratiche SEM, e si struttura su un pagamento diretto al motore di ricerca per comparire nei suoi risultati. È il circuito Google Adwords che permette di creare campagne di link sponsorizzati, contrassegnati con la dicitura "Ann." e che compaiono, se presenti, o come primi risultati (quattro al massimo) o come ultimi (tre al massimo) della pagina. Il meccanismo PPC (pay per click) regola il pagamento: l'inserzionista paga una quota definita per ogni clic effettuato da un utente sul suo link. La procedura si attua con il meccanismo dell'asta, cioè la somma dovuta varia in base a quanto sono disposti a pagare gli altri inserzionisti: più si offre, più in alto si compare nella pagina dei risultati. Parlando di posizionamenti nella SERP (dieci per ogni pagina), quindi, occorre in primo luogo distinguere tra il posizionamento organico e quello a pagamento, che passa tramite il "pay-per-click" (PPC), o il "pay-per-impression" (PPI). Questi ultimi posizionamenti sono meno naturali, meno legati alla bontà dell'attività, dipendendo da campagne a pagamento, che garantiscono un buon risultato solo nel periodo di durata limitata della campagna. Occorre che l'algoritmo di ricerca valuti autonomamente in maniera positiva la natura dei contenuti del sito internet in questione, per l'utilità degli stessi.

Nel 2015 gli annunci sponsorizzati erano collocati nella parte alta della pagina, a destra oppure in fondo rispetto alle altre pagine "organiche".

Figura 1 – Esempio di annunci sponsorizzati nel 2015



Fonte: <http://www.buzz-marketing-italia.it/posizionamento-seo/>

Nel 2016 poi Google ha scelto di mantenere solo gli annunci in alto (passati da tre a quattro per compensare l'eliminazione di quelli a destra), privilegiando le aziende che si appoggiano ad Adwords per le proprie campagne. Teoricamente i quattro annunci nella parte superiore della pagina sono i primi visualizzati, e dunque quelli a più alta possibilità di clic. In pratica tuttavia può succedere che la dicitura "ann." comprometta la scelta di una determinata pagina da parte dell'utente, perché etichettata come sponsorizzata.

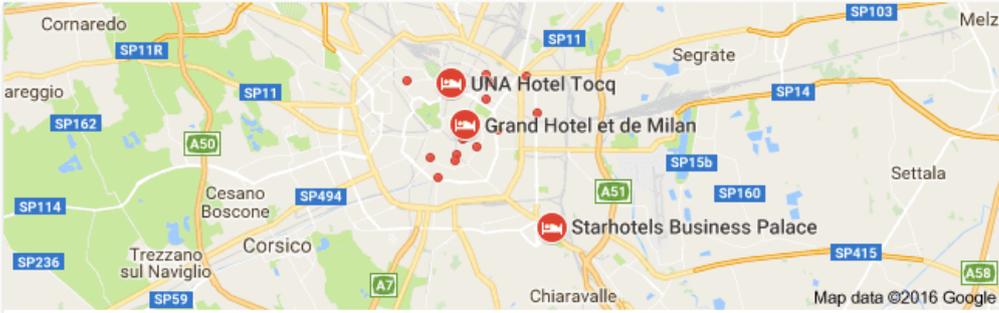
Figura 2 – Esempio di annunci sponsorizzati nel 2016

The image shows a Google search interface for the query "hotel a milano". The search bar is at the top, with the Google logo on the left and a search button on the right. Below the search bar, there are navigation tabs for "Tutti", "Maps", "Notizie", "Immagini", "Shopping", "Altro", and "Strumenti di ricerca". The search results show approximately 7,900,000 results in 0.73 seconds. The first result is a sponsored advertisement for "1920 Hotel a Milano - Miglior Prezzo Garantito - booking.com". It includes a link to "www.booking.com/Milano/Hotel", a description of the hotel, and several call-to-action buttons like "Prenota per Stasera", "Prenota ora", "Prenota per Domani", and "Prenotazione sicura". The second result is for "2030 Hotel Milano da 20€ - Stesso Hotel, Prezzi Diversi - trivago.it", with a link to "www.trivago.it/Hotel/Milano" and a detailed description of the hotel's features and prices. The third result is for "Hotel Milano Convenzioni - htrentina.it", with a link to "www.htrentina.it/" and information about the hotel's location. The fourth result is for "Leonardo Hotel Milan City - Centrale. Moderno. Vivace", with a link to "www.leonardo-hotels.it/" and a phone number. The search results are presented in a clean, organized layout with clear headings and descriptive text.

Fonte: <http://www.buzz-marketing-italia.it/posizionamento-seo/>

La geolocalizzazione può essere importante anche per il fatto che Google in alcuni casi propone dei risultati consigliati, appena sotto gli annunci a pagamento e prima dei risultati organici.

Figura 3 – Geolocalizzazione dei risultati



The image shows a map of Milan, Italy, with several hotels marked with red pins. The hotels are: UNA Hotel Tocq, Grand Hotel et de Milan, and Starhotels Business Palace. The map includes major roads like SP11, SP14, SP103, SP162, SP114, SP236, SP59, SP494, SP15b, SP160, SP415, A50, A51, A7, and A58. Below the map is a search interface for hotels in Milan, showing dates from Sunday, September 11th to Monday, September 12th. The interface includes filters for Price, Rating, Hotel Category, and Services, and a sorting option. Three hotel results are displayed:

Hotel Name	Rating	Price	Special Offer	Image
Grand Hotel et de Milan	4,6 ★★★★★	364 € (481 € original)	OFFERTA 24% di sconto	
Starhotels Business Palace	4,1 ★★★★☆	82 €	Wi-Fi gratuito, Colazione inclusa	
UNA Hotel Tocq	4,1 ★★★★☆	113 €	OFFERTA 17% in meno del solito	

Altri hotel | Informazioni sui prezzi

I 30 migliori hotel a Milano. Offerte per alberghi a Milano | Booking.com

www.booking.com/city/it/milan.it.html

Fantastici sconti sugli alberghi di Milano, Italia. Buona disponibilità e tariffe competitive. Leggi i giudizi e scegli l'hotel adatto a te.

Milano Centro · Bed & Breakfast a Milano · Stazione Centrale di Milano · San Siro

I migliori 10 hotel a Milano nel 2016 (con prezzi) - TripAdvisor

https://www.tripadvisor.it/Hotels-g187849-Milan_Lombardy-Hotels.html

Prenota il migliori hotel a Milano su TripAdvisor: trova l'offerta che fa per te grazie a 153.214 recensioni e 82054 foto inserite dai viaggiatori de 429 hotel a ...

Radisson Blu Hotel, Milano · Enterprise Hotel · Centro Storico Hotels · Hotel Berna

Fonte: <http://www.buzz-marketing-italia.it/posizionamento-seo/>

SEM è un complesso di pratiche che dipende dalle procedure adottate dal motore di ricerca. Le fasi principali dell'attività di un motore partono dall'analisi del campo d'azione

(crawling) tramite robot, proseguono con l'indicizzazione (indexing) del materiale ottenuto, con l'ordinamento (ranking) e concludono con la risposta alle richieste dell'utente (SERP). Comparire tra le prime posizioni della SERP porta un aumento consistente della probabilità di vendita dei prodotti e servizi, e aumenta contestualmente la ROI (il ritorno sull'investimento) della campagna marketing.

Sono “motori algoritmici” i motori di ricerca, che si servono di software chiamati “spider” per scansionare milioni di pagine ogni giorno ed incrementare il proprio database, realizzando così l'indicizzazione delle pagine web di un sito. La copertura maggiore si ha logicamente con l'indicizzazione di tutte le pagine web del sito aziendale, che in questo modo ha ottime probabilità di essere trovato dagli utenti durante le loro ricerche.

L'aggiornamento delle pratiche SEM, SEO e SEA deve procedere di pari passo con l'aggiornamento che viene effettuato dell'algoritmo di Google. La nota rivista americana *Search Engine Land* ha proposto una tavola periodica dei fattori di ranking, costantemente modificata in riferimento ai cambiamenti sopra citati.

Figura 4 – Tavola periodica dei fattori di ranking (della rivista americana *Search Engine Land*)



Fonte: <https://www.webvisibility.it/wp-content/uploads/2017/06/2017-SEO-Periodic-Table-1920x1080-800x450.png>

La fase cruciale di ogni tattica SEO si gioca sulle keywords, le parole chiave. Per determinare le parole chiave migliori da inserire nella propria campagna si può procedere con strumenti software appositi, interviste agli utenti, analisi della concorrenza

(benchmarking competitivo) o sfruttando lo stesso motore di ricerca. Come indicazione generale è utile tener conto che le keywords non devono essere né troppo specifiche né troppo generiche. La Long Tail di C. Anderson insegna che i prodotti di nicchia avranno molte più possibilità di successo. Quindi è preferibile scegliere diverse parole chiave specifiche, con minore concorrenza e tasso di conversione maggiore. Il tasso di conversione indica la percentuale di visitatori unici che hanno effettuato la specifica azione che l'inserzionista ha definito essere l'obiettivo della campagna.

Figura 6 – Esempio di Long Tail di C. Anderson



Fonte: <https://www.studiosamo.it/seo/coda-lunga-posizionamento-nei-motori-di-ricerca/>

Il primo accorgimento per segnalare a Google la homepage di un sito è inserire l'URL manualmente nel suo indice. È un metodo oggi generalmente in disuso, che richiede tempi di attesa medio-lunghi per l'accettazione. L'evoluzione delle tecniche di segnalazione ha portato alla preferenza per l'invio della sitemap (mappa del sito) e della search console (piattaforma gratuita messa a disposizione da Google), oppure tramite apposite indicazioni create su siti, blog o forum già ben posizionati.

4.5.2 La Coda Lunga degli oggetti unici

Con il termine “Coda Lunga” si indica una strategia di vendita al dettaglio, costruita su analisi statistiche, per cui si predilige vendere un gran numero di oggetti unici in quantità relativamente ridotte di ciascuno, piuttosto che un numero esiguo di elementi popolari in grande quantità. Ricerche precedenti di noti esperti avevano infatti dimostrato, prima della formulazione di Chris Anderson, che la parte più consistente delle vendite di Amazon proviene da libri quasi sconosciuti, non disponibili nelle librerie, e non dai bestseller.

Applicare questo concetto al SEO significa preferire la scelta di molte parole chiave con volume di ricerca inferiore (e tasso di conversione superiore) piuttosto che optare per poche parole chiave con alto volume di ricerca.

Un sito che si occupa del commercio di macchine fotografiche godrà di un vantaggio decisamente maggiore nel posizionarsi bene nelle ricerche per parole chiave specifiche come “Nikon D3X” piuttosto che per termini generici come “macchine fotografiche”. Nel primo caso aumenta infatti la possibilità di intercettare un utente desideroso di effettuare un acquisto, piuttosto che un curioso generico. In aggiunta la concorrenza per le parole chiave “Coda Lunga” è molto inferiore rispetto a quella per il termine generico.

I termini specifici sono poi più facilmente posizionabili, quindi meno costosi quando si acquista un servizio professionale di posizionamento sui motori di ricerca. Costando poi meno, la SEO coda lunga permette di seguire diversi mercati contemporaneamente.

Un utile strumento per la selezione delle parole chiave più opportune da utilizzare è Google AdWords, che offre dati statistici sul numero di ricerche mensili, globali o per singolo paese, effettuate dagli utenti con una data chiave di ricerca. Questi sono accompagnati anche da suggerimenti di possibili parole chiave alternative ma sulla falsa riga delle precedenti, che possono sostituire queste ultime nella strategia. Il giusto equilibrio si bilancia sull’uso di parole di nicchia e sull’analisi delle ricerche mensili.

La fase successiva passa all’ottimizzazione di altri elementi che incideranno sul posizionamento del sito in questione, in accordo con le linee guida fornite da Google.

In primo luogo è bene assicurarsi che il dominio contenga già una o più parole chiave che saranno poi associate al sito. In alternativa, qualora il brand in questione sia già presente e forte nell’offline, è più produttivo sfruttare il nome dello stesso. È bene comunque non esagerare, per non creare espressioni di eccessiva lunghezza e difficili da ricordare, e per

evitare forzature non apprezzate da Google. Nell'eventualità poi in cui il sito sia suddiviso in sezioni distinte, ciascuna delle quali necessita di una precisa segnalazione sul web, è possibile adottare l'opzione dei domini di terzo livello (ad esempio per l'e-shop, per l'area clienti, ecc).

4.5.3 On-page e Off-page SEO: pillole per la costruzione di una pagina web

Si parla di "on-page" o "on-site" SEO per indicare l'insieme delle attività di ottimizzazione all'interno delle pagine di un sito. Si accompagna all' "off-page" o "off-site" SEO, che regola e gestisce i link in ingresso (inbound link o back link) verso un sito, indici dell'autorevolezza del sito stesso. Questa prima ottimizzazione fa leva su due aspetti distinti: l'ottimizzazione del codice HTML e della struttura di un sito e quella dei contenuti testuali e delle immagini dello stesso.

A questi si aggiungono altri fattori da cui può dipendere un buon posizionamento, relativi al lato server, quali l'affidabilità e la velocità dello hosting, o inerenti l'anzianità del dominio (è al vaglio l'ipotesi che domini con più di cinque anni siano ritenuti più affidabili da Google) e il comportamento degli utenti sul sito (tempo di permanenza, numero di pagine visitate).

La data di registrazione di un dominio potrebbe rappresentare una questione da passare al vaglio al momento dell'acquisizione da un privato o azienda. Una maggiore anzianità potrebbe rappresentare un TrustRank superiore per Google, rispetto ad una nuova registrazione. Prediligere l'acquisto di un dominio già "in uso" comporta la verifica dei contenuti precedentemente pubblicati e quella di eventuali prelieve penalizzazioni da parte dell'algoritmo di Google, che potrebbe fortemente penalizzare il lavoro successivo.

Focalizzando l'attenzione sulla questione linguaggio HTML, è da premettere che ogni sito internet è formato da un codice sorgente HTML, letto dal browser. Ottimizzando tale codice si lavora in positivo sul ranking del sito. I tag sono gli elementi determinanti di questa attività, e tra questi il tag title ha un ruolo di primo piano. Il tag title è visibile nella parte alta del browser in una pagina web aperta, e nella SERP a specificare il nome di una data pagina. Il tag title deve indirizzare chiaramente sia gli utenti che i robot che effettuano le ricerche nella rete, per indicizzare i vari siti disponibili legati a specifiche parole chiave. Deve includere pertanto le parole chiave selezionate e solitamente essere definito tenendo conto della necessità di etichettare ogni pagina con title diversi, in modo da focalizzarla su un argomento specifico.

Anche la meta tag description ha notevole rilevanza, pur non incidendo direttamente sul posizionamento nei motori di ricerca. Questa anteprima di un paio di righe che compare nella pagina della SERP è utile per ottenere click through rate (rapporto tra numero di visualizzazioni e numero di click) dalle pagine dei risultati dei motori di ricerca. In una lunghezza inferiore ai 155 caratteri deve essere sganciato un messaggio chiaro e accattivante.

Ai tag heading (H1, H2, H3 ...) viene invece attribuita la funzione di delimitare il testo in paragrafi con titoli e sottotitoli, per chiarire ulteriormente l'argomento a utenti e motori di ricerca. Per il titolo della pagina è opportuno utilizzare l'H1, includendo la parola chiave (tag title e H1 sono due campi distinti, senza l'H1 il titolo non compare nella pagina).

Un attributo da aggiungere nelle immagini è invece il testo alternativo (alt), che traduce il testo delle immagini per i motori di ricerca, altrimenti impossibilitati a decodificarlo, così da permettere loro di capire ugualmente cosa l'immagine rappresenti.

Per l'URL della pagina è opportuno evitare caratteri che i motori non riescono a leggere, come il punto interrogativo. Il codice poi deve essere ben scritto e non abusare di javascript/ajax, considerato che i motori di ricerca prediligono pagine con rapporto testo/codice a favore del testo.

Per la struttura del sito sono più efficaci impostazioni gerarchiche (o "ad albero") perché facilmente scansionabili dai robot, con l'accorgimento che ogni pagina sia collegata ad un'altra da almeno un link.

È utile anche l'aggiunta di una sitemap (mappa del sito), che agevoli la navigazione degli spider e permetta l'indicizzazione di tutte le pagine. La sitemap può fornire anche metadati utili, cioè informazioni relative alle pagine web, quali la data dell'ultimo aggiornamento, la frequenza con cui la pagina viene modificata e l'importanza della stessa rispetto agli altri URL del sito. In aggiunta è possibile dettagliare anche specifiche relative a video e immagini presenti nello stesso.

Si parla di SEO Copywriting o ottimizzazione dei contenuti per indicare il lavoro da svolgere nell'area più determinante della SEO. I motori di ricerca avanzati, quale Google è, sono in grado di leggere e comprendere i contenuti testuali di un documento, e di attribuire loro un punteggio più o meno positivo a seconda della qualità degli stessi e della pertinenza con la query. L'aggiornamento costante è un'attività chiave per mantenere alta l'appetibilità

del sito, e spesso aprire un blog aziendale integrato nello stesso aiuta a mantenere un posizionamento duraturo nel tempo. Anche l'originalità di contenuti, non copiati da altri siti, è determinante. Quando Google si accorge che un contenuto non è originale, lo penalizza considerevolmente. Google e i motori di ricerca più avanzati sono poi equipaggiati con sistemi di analisi semantica del testo, che passano al vaglio sinonimia e correlazione tra termini. Il SEO Copywriting combina quindi la buona scrittura, fluida e non bloccata nella vuota ripetizione di parole chiave, con elementi di ottimizzazione dei contenuti.

L'ottimizzazione off-page è invece centrata sulla gestione dei link di altri siti che puntano al sito in questione. Uno dei fattori principali che incide sulla reputazione di un sito è il numero di link che puntano al sito stesso. Alla valutazione della quantità di link in entrata si somma quella relativa all'importanza della pagina di provenienza dei link stessi. È la formula PageRank ad assegnare un voto da 0 a 10 ad ogni pagina web.

Considerato che il link veicola anche un'informazione tematica, notevole importanza è assunta dal tema della pagina di provenienza e dall'anchor text del link. Un link in entrata deve provenire da una pagina che tratta un tema il più possibile limitrofo al campo d'azione dell'azienda in questione, per essere pertinente ed avere un valore. L'anchor text è costituito dalla parola o dalle parole che formano il link, e dovrà essere il più possibile aderente al tema trattato. L'attività off-page è quindi fortemente collegata alla questione della popolarità da link. La link popularity è difficile da gestire, in quanto dipende da fattori esterni alla volontà. Si costruisce in conformità alle linee guida di Google, ed è attualmente molto dibattuta.

La registrazione su Google tramite fonti esterne sfrutta l'inserimento del link al sito in questione su un altro sito web, un blog o un forum, introdotto da un commento ad un dato articolo. In questo modo lo spider, scansionando una pagina già indicizzata, trova anche il link al sito in questione e automaticamente lo indicizza. L'unica possibile difficoltà consiste nell'eventualità che il gestore del sito ospite abbia inserito particolari tag (ad esempio "no follow") per impedire allo spider di rilevare siti linkati tra i commenti. Una verifica può essere effettuata attraverso il codice sorgente della pagina, oppure contattando direttamente il moderatore del sito, e chiedendo eventualmente di fare un'eccezione e lasciare il link in questione in modalità "follow". Anche appoggiarsi a servizi online di comunicati stampa rappresenta una buona via per ovviare alla problematica. Pubblicato un comunicato è necessario inserire nella sezione "approfondimenti" il dominio da segnalare a Google. Una

volta diffuso, il link sarà automaticamente letto dallo spider. Una successiva verifica è opportuna, per controllare quante delle pagine del sito sono state indicizzate, e avere una base di partenza per passare poi ad una successiva di miglioramento. Il monitoraggio delle pagine indicizzate può essere effettuato anche tramite il “Search Console Google” o “Google Analytics”, attraverso un’analisi dei referrals e verificando la presenza o meno di qualche motore di ricerca nelle sorgenti di traffico del sito in questione. L’alternativa è rappresentata dalla possibilità di un controllo anche manuale attraverso i “file di log” e verificando, tra gli accessi, la presenza di vari spider.

4.5.4 Tecniche di link building più e meno fortunate e produttive

Con l’espressione link building si indica l’insieme di pratiche adottate negli anni dagli strateghi SEO per ottenere link da altri siti in maniera non spontanea. La pratica spesso rischia di degenerare e, soprattutto in anni meno recenti, innescava fenomeni di spam. Per schivare queste minacce, Google aggiorna costantemente i suoi algoritmi di ranking, introducendo sistemi per individuare immediatamente link non naturali e penalizzare nelle classifiche i siti che si appoggiano a queste cattive pratiche.

Tra le tecniche più produttive per ottenere link si annovera il link earning (“guadagnare link”), che lavora sulla produzione di contenuti interessanti per ottenere l’appoggio naturale di altri siti. La redazione di articoli di concreto interesse per una certa nicchia, accompagnata dalla realizzazione di contenuti multimediali, come video o infografiche, aumenta notevolmente l’appetibilità di un sito.

Sul principio del “do ut des” si fonda invece la pratica del guest blogging o guest posting, uno scambio equo che offre i contenuti di una specifica pagina a blog o siti che trattano tematiche affini, ottenendo, grazie all’ospitalità, link utili in entrata. Occorre in questi casi evitare di farsi ospitare da siti non pertinenti o di scarsa qualità, e limitare l’attività ai soli siti qualitativamente meritevoli.

Il compito del digital PR, che esplica la versione digitale delle pubbliche relazioni, si fonda su attività di promozione di un prodotto incentrate sui rapporti costruiti con istituzioni, aziende, organi di stampa, consumatori, giornalisti e blogger. La potenziale reputazione ottenibile dipende dalla citazione per mezzo di link.

Un altro utile accorgimento consiste nell'intervenire nei blog inserendo link ad articoli del proprio sito, se l'attività è correttamente svolta, e fornisce indicazioni concretamente utili all'utente.

La creazione di siti satellite al solo scopo di generare link che puntino sul sito in questione poteva rivelarsi vincente nei primi tempi, quando Google ancora non era così abile nel determinare la qualità dei contenuti. Si tratta della Private Blog Network, la rete privata di blog.

La compravendita di link è invece espressamente vietata dalle linee guida di Google, che ha provveduto a stilare una lista di siti che è noto che praticano la vendita di link.

Tra le tecniche SEO si distinguono quindi i leciti e gli illeciti, da una parte quelle pratiche cioè che i motori di ricerca caldegiano per l'ottimizzazione dello sviluppo del web, dall'altra quelle che invece non sono autorizzate, etichettate come spam. White Hat SEO e Black Hat SEO sono gli operatori attivi rispettivamente nei due campi. La costruzione di un sito per i primi si focalizza sulla qualità dei contenuti e la loro validità per l'utente, piuttosto che per il motore di ricerca, facendo poi in modo che questi siano il più facilmente possibile reperibili da parte degli spider.

C'è poi un modo tutto particolare con cui un utente si interfaccia con una SERP, focalizzando la sua attenzione su specifiche "zone calde" della sua visuale. Per ottimizzare in questo senso il SEO occorre puntare sulla pagina Google My Business (servizio gratuito di Google a cui è necessario iscriversi per apparire nei risultati locali). Anche altri fattori influiscono sul posizionamento "local", tra questi il numero di citazioni (presenza di NAP: nome azienda + indirizzo + telefono su altri siti e directory locali) e il numero di recensioni degli utenti.

Virando sui social signals, i segnali sociali, si è accertato che questi non costituiscano un fattore di ranking. Matt Cutts, ex portavoce Google⁸⁰, ha dichiarato che le pagine Facebook e Twitter sono trattate come qualunque altra pagina nell'indice web, quindi il numero di seguaci, di "mi piace" e di commenti non influisce sugli algoritmi di ranking. Un modo indiretto con cui i social network potrebbero contribuire all'ottimizzazione di un sito per i motori di ricerca è dato dall'implementazione di apposite API (application programming interface), come pulsanti di condivisione che ne facilitino la pubblicazione sui social, insieme ad un corretto uso di questi ultimi. Si vocifera poi che Google riservi un

⁸⁰ <https://www.studiosamo.it/seo/>

trattamento di favore al social network di sua proprietà (Google+), premiandone gli utilizzatori.

La Social Search è attiva negli USA dal 2012 e in Italia dal 2013. La nuova possibilità introdotta è quella di una SERP con risultati privati, per tutti coloro che hanno eseguito l'accesso ad uno dei tanti servizi Google (come Youtube e Gmail). Questi comprendono contenuti provenienti dai prodotti Google che l'utente in questione utilizza, quindi anche contenuti che arrivano dalle ricerche di Google+.

Le attività SEO spaziano poi anche sull'ottimizzazione delle immagini per Google Image Search, dei video per la ricerca su Youtube e delle app mobile su Google Play o Apple Store.

4.5.5 Analisi dei back link e dei web server, controllo della scansione delle pagine

Tra gli strumenti SEO gratuiti disponibili sul web utili sono quelli finalizzati ad un'analisi dei back link (cioè link verso il sito in questione). Tra i più popolari figura Open Site Explorer (OSE), che a utenti non in possesso di un account fornisce un massimo di tre report al giorno, mentre registrandosi con un account gratuito è possibile accedere fino a 1000 backlink per URL, di cui i primi quindici includono informazioni sull'anchor text del link, sull'autorità della pagina e del dominio. In aggiunta ogni report è arricchito con dettagli sull'URL richiesto: autorità di pagina e di dominio, numero di link al dominio principale e numero di link totali. Il Majestic SEO Site Explorer senza un account consente l'accesso solo alle informazioni generali su un URL richiesto o dominio (numero di domini di riferimento, numero di backlinks esterni, numero di indirizzi IP ...), mentre registrandosi con un account gratuito dà accesso a dettagli supplementari e permette di vedere i primi cinque backlinks. Funzionano in modo analogo Ahrefs Site Explorer e Link Diagnosis.

È possibile anche trovarsi nella condizione di dover analizzare il web server del sito, rilevandone la velocità, l'origine di eventuali colli di bottiglia, o problemi di intestazioni HTTP. Tra gli strumenti gratuiti utili in questo senso c'è BuiltWith, che fornisce un "technology profile" per un determinato sito, con informazioni relative al server del sito, quadri, pubblicità, analisi dei dati, librerie JavaScript, ed altro. In aggiunta la piattaforma riporta anche un semplice profilo del SEO, che controlla title, meta description, tag H1 e parole chiave in contenuti, immagini, velocità di risposta e condivisioni sui social. Pingdom Full Page Test invece analizza il tempo di caricamento di un URL, il formato e il numero di

richieste HTTP. Google PageSpeed infine appronta una lista di suggerimenti in relazione alle prestazioni.

Altra buona pratica nella quotidiana gestione del proprio sito consiste nel verificare la scansione delle sue pagine e cercare possibili problemi, connessi solitamente al codice, o al link. Screaming Frog SEO Spider Tool fornisce una serie di informazioni per ogni richiesta, tra cui title della pagina, meta description, tag di titolazione e informazioni sulle immagini o sui link. Con Xenu Link Sleuth è possibile verificare la presenza di collegamenti interrotti sul sito in questione, identificandone lo status code.

Si occupano di analisi on-page di codice e contenuti SEO, Browser, Copyscape, utile per individuare contenuti duplicati, e Markup Validation Service che verifica la validità del codice HTML del documento web associato a un determinato URL.

4.5.6 Ricerca di parole chiave, analisi sui social media e aggiornamento della rete di contatti

Per la ricerca di parole chiave lo strumento gratuito più popolare è Google AdWords Keyword Tool, che consente di procedere tramite l'inserimento di parole chiave, di URL, o di selezionare da un elenco predefinito di categorie. Con Wordtracker è possibile inserire una frase chiave e lo strumento propone un massimo di cento parole chiave correlate. Google Suggest poi è uno dei migliori strumenti gratuiti che suggeriscono le domande più popolari e le emozioni più sentite che vibrano dietro singole parole, apparentemente innocue.

L'approfondimento dell'analisi sui social media si costruisce poi sull'indagine dei loro contenuti, e sull'intercettazione di eventuali influencer. Shared Count propone le più popolari metriche sociali per un dato URL. Socialmention restituisce per ogni argomento i più recenti risultati del web sociale, corredati di statistiche descrittive sulle performance (ripartizione del sentiment, migliori parole chiave, migliori utenti...). Follower Wonk invece, riservato a Twitter, identifica influenzatori o obiettivi di sensibilizzazione per guest posting.

Il costante aggiornamento della rete di contatti e della qualità delle relazioni può passare anche attraverso specifici strumenti. HARO – Help a Reporter Out è un servizio gratuito che offre la possibilità di connettersi a fonti autorevoli. I giornalisti inviano query, le fonti potenziali rispondono qualora vi sia qualcosa di loro specifico interesse. Blogger LinkUp dà accesso alla possibilità di richiedere guest post, fonti per interviste e recensioni di prodotti

da una comunità di utenti di riferimento. Anche in questo caso il sistema funziona tramite invio di richieste e opportunità di fornire risposte. DoubleClick Ad Planner accompagna invece la pianificazione di una strategia mediatica. Il servizio aiuta nella ricerca di siti web che il pubblico potenziale dell'offerta in questione potrebbe visitare, per sfruttare la possibilità di pubblicarvi pubblicità, guest post, o altre strumenti di sensibilizzazione.

4.5.7 Monitoraggio e pratiche utili

Per ottimizzare il funzionamento di un sito occorre avere una buona panoramica sui visitatori dello stesso. Google Analytics è tra i più popolari software di analisi gratuiti. Alla creazione di un account deve seguire l'inserimento di qualche riga di Javascript sul proprio sito. Un'interfaccia Google Analytics permetterà poi di monitorare il traffico all'interno del sito. Le informazioni accessibili riguardano il comportamento in tempo reale degli utenti, dettagli più specifici sugli stessi, la provenienza del traffico, le pagine più popolari del sito, il completamento degli obiettivi e le conversioni di vendita. Google Webmaster Tools è uno strumento SEO gratuito, fonte preziosa di informazioni su uno specifico sito: permette la configurazione di un account GWT, dà poi accesso alla visualizzazione di errori di scansione o malware eventuali, mostra le query di ricerca, i link e gli 1+ dello stesso, aiuta a migliorarne i contenuti e l'indicizzazione e dà modo di esplorare anche funzioni sperimentali. Bing Webmaster Tools permette poi un utile sguardo dal punto di vista di un diverso motore di ricerca.

In ultima analisi, anche strumenti SEO predisposti per analizzare una data pagina web e assegnarle un punteggio SEO in funzione di diversi criteri, hanno una concreta utilità. WooRank propone una revisione immediata di un dato sito web. La relazione offerta dallo strumento è suddivisa in tredici sezioni, che comprendono visitatori, cinque priorità, contenuti SEO e SEO attività, usabilità, sicurezza e tecnologie. Anche Free SEO Analysis si comporta in modo analogo. SEO tester online è infine una nuova piattaforma italiana che dà accesso all'analisi SEO gratuita di un URL, segnalandone le criticità nell'ottimizzazione on-page.

La nuova SEO nasce quindi da un'insistenza e da una concentrazione del lavoro su alcuni punti fondamentali: la consultazione delle query e delle SERP per capire esattamente le necessità degli utenti e la risposta dei motori di ricerca, la produzione di contenuti naturali, ricchi di sinonimi e varianti, che sfrutti la correlazione tra argomenti, oltre che la diffusione di informazioni sempre utili e di valore.

Arteven si occupa solo trasversalmente dell'implementazione SEO, lasciando che sia curata dall'azienda a cui sono affidati i servizi web. L'analisi è quindi esternalizzata. La questione non è forse di interesse stringente per il circuito, la cui reputazione è appunto consolidata e non così interessante per il pubblico, che spesso non conosce la struttura distributiva che sta dietro l'erogazione di determinate rappresentazioni, facendo riferimento direttamente al teatro locale. Certo questo non toglie che una conoscenza radicata, tra il pubblico, del circuito e delle sue funzioni, non può che giovare ad un fornitore di servizi il cui obiettivo è raggiungere celermente e con la maggiore efficienza possibile l'utente potenziale.

La valorizzazione SEO non è perciò una disciplina di specifico interesse del circuito, che raramente potrebbe avere a che fare con l'eventualità che uno spettatore privilegi la rappresentazione di un dato spettacolo in tournée perché è la prima che compare nella ricerca sui motori, solitamente la razionalità vuole che si ragioni per ubicazione geografica del teatro, essendo le rappresentazioni di uno stesso spettacolo tutte identiche tra loro, salvo per fattori contingenti evidentemente non di specifico interesse in questa sede. L'approfondimento delle questioni rimane tuttavia interessante perché permette la costruzione di un sito più usabile, di più facile accesso, e con contenuti agevolmente reperibili. Essendo la struttura del sito abbastanza complessa, con diverse sezioni e articoli per sezione, la qualificazione degli stessi con opportune parole chiave appare necessaria per ben organizzare il materiale all'interno del sito, e permettere all'utente di rintracciare tutto quanto sia di suo preciso interesse. Considerato che la piattaforma permette una ricerca degli spettacoli sulla base di diversi criteri, che vanno dalla localizzazione geografica, al tema, alla data, alle caratteristiche dello spettacolo, una chiara indicazione delle specifiche per tutti gli spettacoli in cartellone risulta fondamentale, e non sempre facile da attuare. Un lavoro importante sul sito è quindi più quello finalizzato alla buona organizzazione dei contenuti nello stesso, e alla loro reperibilità nei modi e nei tempi più agili possibile, che quello mirante ad un buon posizionamento sui motori di ricerca.

CONCLUSIONE

Il presente progetto di tesi è nato dalla necessità di applicare nozioni e conoscenze, oltre che modelli di analisi, mutuati in ambiente universitario, ad un caso specifico e in parte da me personalmente sperimentato, in sede di tirocinio. Il contatto mi ha permesso di sfruttare una via privilegiata di informazione, e l'esperienza vissuta presso il circuito in questione, Arteven, ha orientato la mia prospettiva di analisi. L'aver esperito determinate dinamiche e l'essermi trovata a distanza ravvicinata con specifici problemi, mi ha permesso già da principio di identificare i punti caldi che avrebbero dovuto indirizzare le mie riflessioni. A questo si è aggiunta la sentita necessità di approfondire ricerche che avrebbero poi potuto tornarmi utili in sede di colloquio lavorativo, analizzando contesti e pratiche proprie delle professionalità di mio interesse per il futuro. Questioni più tecniche si sono quindi accompagnate ad un ambiente in cui mi sono trovata con piacere, quello teatrale, che accompagna parte del tempo libero che spendo per coltivare passioni.

La prima sezione dell'elaborato è stata dedicata all'approfondimento del contesto e dei passaggi legislativi che hanno accompagnato la nascita e l'evoluzione dei circuiti teatrali territoriali. Inizialmente è stato difficoltoso tentare di orientarsi in un settore, quello teatrale, che solo marginalmente era rientrato nei miei studi precedenti. La specificità della materia, e il carattere generalmente ostico della documentazione legislativa, mi hanno imposto di affidarmi a commenti e interpretazioni di autorità in materia, non potendo io personalmente azzardare una lettura critica della natura e missione di queste organizzazioni e della loro evoluzione. Nel complesso la ricerca si è rivelata decisamente stimolante, e mi ha permesso di chiarire alcune dinamiche con cui solo trasversalmente ero entrata in contatto in occasione del tirocinio presso il circuito teatrale Arteven. La narrazione è stata impostata per problematiche, tentando di indagare le questioni che specificamente hanno interessato queste organizzazioni e che sono state all'origine della loro creazione. Tra gli addetti ai lavori del settore teatrale si respira un'aria generalmente critica nei confronti delle istituzioni pubbliche. A molti progetti, potenzialmente interessanti, non si dedicano ancora tempo e risorse in misura adeguata: l'eccessiva burocratizzazione dei processi rimane uno dei motivi del rallentamento e delle limitazioni per una concreta svolta del settore. L'interazione con l'interlocutore pubblico ancora una volta, anche se spesso non è dichiarato esplicitamente, sembra essere viziata da pressioni, che limitano le possibilità di effettiva concorrenza tra le parti.

I difetti dell'ambiente in cui si muovono i circuiti emergono dalla complessità e dalle contraddizioni, dalle sovrapposizioni, della materia legislativa, che se teoricamente incentiva il miglioramento, di fatto è povera di indicazioni pratiche e concrete che possano introdurre effettive evoluzioni, in termini di prodotto e di processo, tra le organizzazioni. Nascono nuovi progetti, tempi, luoghi e spazi per il teatro, le idee sono buone, e continuamente innovatrici, ma corrono spesso troppo veloci per la pesantezza delle strutture da cui poi devono dipendere. Dalle infrastrutture pubbliche, dalle lentezze delle procedure statali, dalle pressioni delle figure istituzionali è ancora costretto a dipendere un settore che per sua natura viaggerebbe a velocità decisamente più elevata, e su piani sostanzialmente più prolifici e vivaci, di sperimentazione e ricerca.

La seconda sezione del progetto è stata dedicata all'illustrazione dell'identità e delle caratteristiche del circuito che ha ospitato il mio tirocinio. La documentazione reperita deriva essenzialmente dai documenti ufficiali visionabili sul sito, oltre che da brevi interviste al Direttore artistico e ad alcuni addetti degli uffici stampa e programmazione. Il circuito veneto risulta uno dei più performanti, e in questo senso rappresenta un utile modello per gli altri. Il Direttore artistico si è sottoposto nel tempo a interviste più e meno ufficiali, e questo ha reso possibile una buona raccolta di informazioni.

Gli argomenti approfonditi con le addette dell'ufficio stampa sono per lo più confluiti nei due capitoli finali, totalmente dedicati ai nuovi mezzi e alle nuove modalità di un ufficio stampa aggiornato al presente. Il confronto è stato interessante anche per la diversa esperienza della responsabile, attiva nel circuito già prima dell'automazione informatica di molti processi, e della seconda figura, più specializzata nelle pratiche web. È stato possibile così effettuare una ricognizione delle modalità lavorative dall'epoca del cartaceo all'attuale progressivo passaggio alla digitalizzazione. L'applicazione delle riflessioni al caso specifico del circuito Arteven è stata necessariamente preceduta da una prima fase di studio delle nuove pratiche e degli strumenti che le tecnologie mettono attualmente a disposizione. L'approccio ha privilegiato fonti riferite a contesti aziendali, più strutturati e completi e in grado di accogliere le nuove potenzialità nella loro interezza. È stato poi necessario un lavoro di ricontestualizzazione, con riflessioni più calate nel settore culturale di riferimento, e indispensabili limitazioni delle possibilità degli strumenti a disposizione.

Il mio personale approccio ai nuovi mezzi di comunicazione deriva da esperienze in parte precedenti e in parte attualmente in corso in uffici stampa e come addetta alla comunicazione. Sul piano degli strumenti e delle modalità espressive la mia adesione alle

nuove logiche si rivela, a posteriori, generalmente positiva e disponibile ad accogliere ridefinizioni degli approcci comunicativi, ma anche critica là dove appare evidente l'impovertimento imposto dai nuovi canali, in termini di tempo, spazio, attenzione e complessità dei messaggi veicolati. Non mi sono quindi sottratta alla necessità di introdurre commenti critici nel discorso, grazie anche alla sollecitazione del professore relatore.

Il materiale analizzato per questa specifica sezione, che deriva in parte dalla lettura di testi ma sostanzialmente dalla consultazione di siti e guide reperite sul web, è viziato da approcci generalmente semplicistici alla questione. Le fonti non possono essere autorevoli, in un contesto che sforna continuamente professionalità disparate che devono aggiornare le loro competenze, in un ambito in costante cambiamento. I mezzi a disposizione per comunicare evolvono, insieme alle rispettive logiche. La direzione è sfortunatamente quella della sempre maggiore semplificazione, dell'immediatezza, della velocità. Le opportunità diverse che offrono le nuove tecnologie vanno creativamente sfruttate, e questo rappresenta uno stimolo utile e interessante per il professionista, ma occorre evitare di depotenziare i linguaggi.

A queste riflessioni si aggiungono quelle, indispensabili, relative alle possibili derive che questi nuovi potenti mezzi possono incoraggiare. Il monitoraggio costante, a tratti invadente, degli utenti dei siti, che arriva fino a identificare personalmente le aziende che hanno visitato il sito e il percorso da loro su questo effettuato, o quello dei comportamenti degli utenti su Facebook, peraltro osservati anche nel tempo libero e non soltanto in quello aziendale, può facilmente essere percepito come eccessivo. La degenerazione in azioni spam di promozione risulta abbastanza probabile per fornitori che non siano mossi da sani principi etici. La tutela della privacy non sempre può essere adeguatamente garantita da formulazioni legislative che non si muovono alla stessa velocità delle nuove trovate del digitale.

A posteriori giudico serenamente il lavoro fatto, nonostante i caratteri della materia trattata impongano un costante e mai fiacco aggiornamento. Le derive effettive e potenziali dell'utilizzo di determinati canali sono più e meno evidenti, e richiedono un'attenzione, un impegno e un'onestà intellettuale che mai possono venire meno. Del mestiere a cui mi sono avvicinata mi affascinano le modalità comunicative diverse e continuamente cangianti, che richiedono sforzi in termini di creatività che mai si deve rilassare. È intrigante la possibilità di una comunicazione che assume modi, tempi e forme sempre differenti, e l'agilità di una mente che si impegna a non rimanere indietro, spostando sempre un poco oltre il limite del

proprio orizzonte. Mi richiama all'ordine e mi richiede una serietà mai sottotono anche il pericolo che possibili derive e misunderstanding possono innescare, stimolandomi ad un impegno e ad un'attenzione che non si possono incrinare. Apprezzo la possibilità che questo progetto mi ha concesso, che dovrebbe essere in definitiva lo scopo di ogni percorso universitario, di dedicare tempo e spazio a comprendere le dinamiche di un futuro potenziale ambiente lavorativo, ad impratichirmi con gli strumenti che si rendono necessari alla professionalità in questione, a comprendere l'impegno e l'etica che l'ambiente imporrà, soprattutto alla luce delle problematiche più e meno gravose che già un primo approccio alle questioni ha rivelato.

BIBLIOGRAFIA

Anzalone F. (2017) *Ufficio stampa e digital pr. La nuova comunicazione web & marketing 2.0*, Editore Ulrico Hoepli, Milano

Ciappei C. e Surchi M. (2010) *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze University Press, Firenze

Cogotti R. *Internet e il teatro. Risorse online per gli operatori dello spettacolo*

De Wit, B., Meyer R., (2010), *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 4th edition

Gallina M. (2001) *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, FrancoAngeli, Milano

Gallina M. (2005) *Il teatro possibile. Linee organizzative e tendenze del teatro italiano*, FrancoAngeli, Milano

Gallina M. e Ponte di Pino Oliviero (2016) *Oltre il decreto. Buone pratiche tra teatro e politica*, FrancoAngeli, Milano

Interviste al Direttore artistico di Arteven Pierluca Donin, alla responsabile dell'ufficio stampa Anna Zamattio, all'addetta all'ufficio stampa Lorena Fonti

Napolitano Riccardo (2007) *Circuiti Teatrali Territoriali – estratto dello studio I circuiti teatrali territoriali: censimento delle reti formali e informali, trattando criticamente i modelli organizzativi di networking e l'applicazione al settore dello spettacolo*, incarico di studio conferito con Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali

Statuto del Circuito teatrale multidisciplinare Arteven

SITOGRAFIA

Agis.web: <http://www.agisweb.it>

www.agisweb.it/wkhxqwclm4chdoaqgtmae#v=onepage&q=circuiti%20teatrali%20regionali&f=false

<http://www.agisweb.it/index.php/egis-chi-siamo.html#.wovkok7ibiu>

Arteven: <http://www.arteven.it/>

Ateatro webzine: <http://www.ateatro.it/webzine/2017/12/20/bp2017-distribuzione-circuiti-tra-rischio-culturale-rischio-dimpresa-e-rischio-di-fruibilita/>

<http://www.ateatro.it/webzine/2017/09/04/colli-di-bottiglia-della-distribuzione/>

<http://www.ateatro.it/webzine/2017/07/19/il-codice-dello-spettacolo-dal-senato-alla-camera-poi-tocchera-al-governo-fare-i-decreti/>

<http://www.ateatro.it/webzine/2016/07/25/ateatexit-il-cammino-verso-il-codice-dello-spettacolo-dal-vivo-secondo-egis/>

<http://www.ateatro.it/webzine/2018/02/19/dopo-il-riparto-del-fus-il-sistema-dello-spettacolo-dal-vivo-e-la-confusione/>

<http://www.ateatro.org/mostranotizie2.asp?num=142&ord=83>

<http://www.ateatro.it/webzine/2018/03/29/bp2018-che-cosa-e-successo-alle-buone-pratiche-e-allassemblea-di-ateatro/>

Businessartist: <https://www.businessartist.it/content-marketing-per-i-musei/>

Buzz-marketing italia: <http://www.buzz-marketing-italia.it>

Claps: <http://claps.lombardia.it/>

Digital coach: <https://www.digital-coach.it/blog/case-histories/web-marketing-culturale/>

Facebookblueprint:

<https://l.facebook.com/l.php?u=https%3a%2f%2fwww.facebookblueprint.com%2fstudent%2factivity%2f184596&h=atov9qbuq89xw6ffv07v7fp-1jm0nrhuwhwe21o4e35nihq1ueruhly52jcrccgnfjelfs9rd9q8z7wkjlvkbln5-n7rfuvsy0kogvlbjpulugrcu4k>

Facebook:

<https://l.facebook.com/l.php?u=https%3a%2f%2fwww.dariovignali.net%2faumentare-follower-instagram%2f&h=atov9qbuq89xw6ffv07v7fp-1jm0nrhuwhwe21o4e35nihq1ueruhly52jcrccgnfjelfs9rd9q8z7wkjlvkbln5-n7rfuvsy0kogvlbjpulugrcu4k>

<https://www.facebook.com/business/products/ads>

Fondazione Fitzcarraldo, *Audience development principi, strategie, strumenti, pillole formative di Artlab 2015*

http://artlab.fitzcarraldo.it/sites/default/files/partecipanti_audiencedevelopment_pillole_artlab15.pdf Fpa2000.wordpress: <https://fpa2000.wordpress.com/2016/01/13/arteven-teatro-stabile-e-regione-del-veneto-protocollo-dintesa/>

Fratheroamer: <http://www.fratheroamer.it/arte-social-media-marketing-principi/>

Gat-triveneto: <http://www.gat-triveneto.com/veneto.html>

Grafi: <tp://www.grafi.it/pagine- vetrina-di-linkedin/>

Insidemarketing: <https://www.insidemarketing.it/integrare-email-marketing-strategie-seo/?im=art-d>

<https://www.insidemarketing.it/social-media-per-arte-uso-e-best-practice/>

Instagram: <https://www.facebook.com/business/products/ads/instagram-ads>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/help/linkedin?lang=it>

Lombardia spettacolo: <https://lombardiaspettacolo.com/>

Mailup: <https://www.mailup.it/gdpr-dati-personali-nasce-white-paper-mailup-aiutare-le-aziende-mettere-norma-le-attivita-raccolta-trattamento/?pd=7380dc5a336ca>

<https://blog.mailup.it/2018/01/gdpr-domande/>

Mediainformer: <http://www.mediainformer.it/>

Networkdanzaxl: <http://www.networkdanzaxl.org/content/97/anticorpi-xl.html>

Ninjacademy: <https://www.ninjacademy.it>

Noetica: <https://www.noetica.it/categoria/ufficio-stampa-e-pr-online/>

Ocp.piemonte: <http://www.ocp.piemonte.it/>

Optimizedgroup: <https://www.optimizedgroup.it/digital-pr-la-nuova-idea-di-comunicazione-e-digitale/>

Opvorchestra: <https://www.opvorchestra.it/news-e-press/detail/protocollo-opv-arteven-il-sistema-veneto-dello-spettacolo-dal-vivo-allarga-i-propri-orizzonti/>

Peopletrezero: <http://www.peopletrezero.com/ufficio-stampa-2-0-evoluzione-di-una-professione/>

Piemonte dal vivo: <http://www.piemontedalvivo.it/>

Smau: <https://www.smau.it/bologna16/schedules/ufficio-stampa-20-e-digital-pr-evoluzione-dellufficio-stampa-nellera-dei-social-e-della-trasformazione-digitale/>

Spettacolo dal vivo: <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/link-teatro/158-circuiti>

Studio samo: <https://www.studiosamo.it/>

Teatro ricciardi: <http://www.teatroricciardi.it/strategie/>

Wikipedia <https://it.wikipedia.org/wiki/narratologia>