



CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN FORMAZIONE,
PATRIMONIO CULTURALE E TERRITORI

XXXVII CICLO

**Teatri inclusivi: analisi delle strategie di inclusione e
delle competenze delle organizzazioni di spettacolo per
un ritorno alle comunità e ai territori**

Tutor

Prof.ssa Elena Di Giovanni

Prof. Alex Turrini

Dottorando

Marco Luchetti

All the world's a stage,
And all the men and women merely players

(W. Shakespeare)

Indice

Introduzione.....	6
Capitolo 1: Definire l'inclusione.....	11
1. Diversità.....	12
1.1 Il teatro come opportunità per la diversità.....	15
2. Disabilità.....	17
2.1 Lo spettro dell'accessibilità e la disabilità intellettiva.....	23
2.2 Teatro e disabilità.....	25
3. Equity vs Equality.....	26
4. Accessibilità.....	32
4.1 Verso l'inclusione.....	37
4.2 Un teatro accessibile.....	38
5. Inclusione.....	39
5.1 Un teatro inclusivo.....	43
6. Il quadro normativo a sostegno dell'accessibilità e dell'inclusione.....	45
Capitolo 2: Evoluzione del management delle istituzioni culturali: una gestione strategica improntata all'inclusione.....	57
1. Gestione strategica e governance nelle istituzioni culturali.....	57
2. Da consumatori passivi alla co-creazione.....	59
3. Il ruolo trasformativo degli artisti nella gestione culturale.....	61
4. Valore pubblico e cultura organizzativa.....	62
5. Inclusione e gestione della diversità nelle istituzioni culturali: un approccio strategico.....	63
6. Costruire l'inclusione: strategie interne per valorizzare la diversità tra i dipendenti.....	64
7. Una governance inclusiva.....	65
8. Una gestione strategica inclusiva.....	66

Capitolo 3: Esperienze d'inclusione nei teatri d'opera italiani: un'analisi pilota...68

1. Il teatro d'opera in Italia.....	68
2. Il teatro d'opera come spazio di inclusione e coesione.....	72
3. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche.....	74
4. Teatri di Tradizione, teatri dei Territori.....	77
5. Un'analisi pilota: ATIT e il tavolo di lavoro sull'Inclusione.....	80
6. Risultati e prospettive del Tavolo di Lavoro dell'ATIT.....	82
7. Pratiche di accessibilità e inclusione nei Teatri di Tradizione Italiani: casi a confronto.....	86
8. Sviluppo e limitazioni dell'indagine pilota.....	87
9. OperaDomani: uno sguardo al futuro - Teatro Sociale di Como.....	89
10. InclusivOpera al Macerata Opera Festival - Arena Sferisterio di Macerata.....	94
11. Marche for All: il Teatro Pergolesi di Jesi accoglie la sfida dell'inclusione.....	98
12. Open: le attività di accessibilità e inclusione del Teatro Grande.....	101
13. RegioInsieme: insieme al Teatro Regio di Parma.....	104
14. Il Cantiere Culturale della Fondazione Haydn di Trento e Bolzano.....	106
15. Un'analisi comparativa: esperienze a confronto.....	109

Capitolo 4: Indagare l'inclusione nei teatri d'opera europei: costruzione e somministrazione del questionario.....113

1. Principali obiettivi del questionario ai teatri d'opera europei.....	113
2. Il questionario come strumento di indagine: vantaggi, limitazioni e scelte metodologiche.....	115
3. L'Importanza della terminologia nel questionario: un approccio inclusivo alla ricerca.....	116
4. Struttura e descrizione del questionario.....	117
5. Somministrazione.....	119
6. Descrizione del campione.....	120
7. Analisi dei risultati e discussione delle evidenze.....	132
8. Sintesi dei risultati.....	165
9. Linee guida per orientare il futuro delle attività di inclusione nei teatri.....	168
10. Principali limitazioni dell'indagine e sviluppi futuri.....	169

Capitolo 5: Un modello per leggere e affrontare l'inclusione nelle istituzioni culturali.....	171
1. Verso un modello integrato di inclusione.....	181
2. Applicazione del modello di inclusione ai teatri d'opera: il caso del Gran Teatre del Liceu.....	183
2.1 Struttura istituzionale e governance: il fondamento dell'accessibilità.....	185
2.2 Il piano strategico: una visione a lungo termine per un teatro inclusivo.....	185
2.3 Trasformazione dello spazio: sfide nell'equilibrio tra accessibilità e esigenze artistiche.....	188
2.4 Una nuova piattaforma per un pubblico 'diverso'	189
2.5 Accessibilità per persone con disabilità uditive e visive.....	191
2.6 <i>La Gata Perduda</i> : un'opera comunitaria, verso l'inclusione sociale.....	195
3. Il modello GAPA applicato al caso del Liceu: l'inclusione come pilastro strategico e culturale.....	199
Conclusioni.....	204
Appendice.....	208
References.....	218

Introduzione

Il teatro è nato come uno spazio di condivisione pubblica, in cui la comunità poteva confrontarsi con sé stessa e con il diverso (Vernant e Vidal-Naquet, 1976). Questo ruolo centrale del teatro nell'accesso alla cultura e nella rappresentazione sociale è oggi più che mai attuale, poiché le istituzioni culturali si trovano di fronte alla necessità di includere una gamma sempre più ampia e diversificata di pubblici.

Questo elaborato si inserisce nel dibattito contemporaneo sull'accessibilità e l'inclusione, con un focus specifico sui teatri d'opera e le istituzioni culturali. Adottando un approccio multidisciplinare che integra studi sul teatro, economici e di management culturale, nonché ricerche sull'accessibilità ai media e all'intrattenimento, l'obiettivo principale è indagare come i processi di inclusione possano e debbano essere considerati una priorità strategica per una gestione culturale moderna. Tale prospettiva permette di esaminare i fenomeni legati all'inclusione e alla partecipazione in modo più completo e sfaccettato, evidenziando come diversi campi di studio possano confluire nel definire nuove modalità di apertura e gestione per il teatro d'opera. L'integrazione di questi saperi consente di comprendere il ruolo sociale e culturale del teatro come luogo di coesione e di analizzare i fattori che ne influenzano la capacità di coinvolgere un pubblico sempre più eterogeneo e interconnesso.

Storicamente, il teatro d'opera è stato uno dei *medium* per eccellenza attraverso cui si è rappresentata la società contemporanea, mettendo in scena anche la vita e i drammi degli esclusi dell'epoca. Nei secoli XVIII e XIX, personaggi come prostitute, fuggitivi e servi divennero protagonisti di alcune delle più celebri opere, come la *Carmen* di G. Bizet, che ritrae il dramma di una giovane gitana ai margini della società, o *La traviata* di G. Verdi, che porta sul palco la vita di una cortigiana in cerca di riscatto. Questi personaggi non solo incarnano problematiche sociali dell'epoca, ma rappresentano anche una finestra su questioni universali che tuttora risuonano con il pubblico moderno (McClary, 1991, Žižek, S., & Dolar, M., 2001).

Con l'avvento dei nuovi media, l'opera ha progressivamente perso questo rapporto diretto con la società contemporanea, conservando tuttavia la sua capacità di esplorare temi trasversali come l'amore, la morte e il potere. Oggi, per mantenere la sua rilevanza e

rinnovare il suo ruolo di specchio della società, il teatro d'opera deve necessariamente recuperare quella dimensione comunitaria che un tempo più fortemente lo caratterizzava, diventando uno spazio di riflessione per tutti i pubblici, in particolare per quelli spesso esclusi dai canali tradizionali di accesso alla cultura.

L'obiettivo di questa tesi è quindi esplorare la *filiere dell'inclusione* all'interno dei teatri d'opera e, più in generale, nelle istituzioni culturali, sottolineando l'importanza di un cambiamento oggi imprescindibile. Perché l'inclusione sia davvero efficace, infatti, è necessario che diventi parte integrante della cultura organizzativa, un processo che riguarda tutti, dal management agli artisti, finanche al pubblico. In tal modo, l'inclusione può trasformarsi da funzione specifica a valore intrinseco all'identità dell'organizzazione, creando spazi più rappresentativi e partecipativi che rispondano alle esigenze di una società sempre più diversificata e inclusiva.

La tesi si propone di analizzare il modo in cui i teatri d'opera possono adottare pratiche di inclusione che permettano di abbattere le barriere, sia strutturali che culturali, che limitano l'accesso alla cultura e favoriscano il pieno coinvolgimento delle comunità locali. In quest'ottica, la prima domanda di ricerca esplora *Quali pratiche di inclusione adottano i teatri d'opera e come promuovono la co-progettazione e il coinvolgimento delle comunità nell'ampliamento dell'accesso culturale.*

Questa analisi è accompagnata da un'indagine sulla dimensione organizzativa e gestionale dei teatri. I fattori interni all'organizzazione, come la governance, la gestione e l'adozione di politiche inclusive, rivestono infatti un ruolo chiave nell'efficacia delle pratiche d'inclusione. Pertanto, la seconda domanda di ricerca si concentra su *Quali attori e fattori organizzativi e gestionali influenzano l'efficacia delle pratiche di inclusione nei teatri d'opera, e come questi elementi contribuiscono a consolidare l'inclusione come un processo strutturato e sostenibile nel tempo.* Comprendere queste dinamiche permette di delineare l'inclusione non solo come una strategia occasionale, ma come un vero e proprio percorso culturale da radicare all'interno dell'istituzione.

Queste due domande di ricerca mirano quindi a comprendere, in modo progressivo, le pratiche e i modelli d'inclusione all'interno dei teatri d'opera, l'influenza della struttura organizzativa e gestionale sull'efficacia delle politiche inclusive e le strategie necessarie

per creare un'esperienza culturale aperta e partecipativa che proponga l'inclusione non come punto d'arrivo, ma come un processo strutturato.

Lo scritto è suddiviso in sei capitoli che affrontano il tema dell'inclusione da prospettive diverse, partendo da una riflessione teorica per giungere all'analisi empirica di esperienze di inclusione nei teatri d'opera italiani ed europei.

Nel Capitolo 1, viene proposto un quadro concettuale per arrivare a definire il termine inclusione. È infatti necessario approfondirne la definizione e comprenderne i diversi livelli di applicazione: l'inclusione non può essere semplicemente limitata all'accesso fisico ai luoghi di cultura, ma deve riflettere una partecipazione attiva e consapevole di tutte le componenti della società, compresi quei gruppi che storicamente ne sono stati esclusi. Si osserverà come il percorso inizi dalla consapevolezza della diversità e della disabilità, per poi evolvere verso la ricerca di equità. Tale equità può essere ottenuta attraverso l'adozione coordinata di strumenti di accessibilità, con l'obiettivo finale di raggiungere una vera inclusione.

Il Capitolo 2 esplora l'evoluzione della gestione strategica nelle istituzioni culturali, con particolare attenzione all'inclusione come principio guida, anche del management. Negli ultimi decenni, la gestione delle istituzioni culturali è cambiata radicalmente: dalla semplice conservazione e promozione del patrimonio culturale si è passati a una visione più dinamica, in cui l'inclusione diventa un elemento chiave nella costruzione di politiche sostenibili e innovative. L'idea di *cultura per tutti* ha progressivamente sostituito modelli elitari di accesso, rendendo necessario un cambiamento nel modo in cui le istituzioni culturali operano, sia internamente che verso l'esterno.

Il Capitolo 3 presenta un'esplorazione di alcune esperienze di inclusione nei teatri d'opera italiani. L'indagine, basata su dati raccolti attraverso un'analisi *desk*, la somministrazione di questionari, la partecipazione a un tavolo di riflessione e condivisione proprio sui temi dell'accessibilità e inclusione avviato all'interno dell'Associazione dei Teatri Italiani di Tradizione, e l'osservazione diretta evidenzia le sfide e le opportunità incontrate dai teatri italiani nel loro tentativo di aprirsi a nuovi pubblici e di rendere le proprie attività accessibili a tutte le componenti della società. Questo capitolo delinea le esperienze pratiche di diversi teatri, mettendo in luce come il concetto di inclusione venga

interpretato e applicato in modi diversi, in base alla specificità delle singole istituzioni e del loro contesto locale.

Il Capitolo 4 si concentra sulla costruzione e somministrazione di un questionario ai teatri d'opera europei, con l'obiettivo di indagare le pratiche di inclusione a un livello più ampio. Seguendo un approccio ispirato ai *survey paper*, questo capitolo analizza le principali tendenze e metodologie adottate dai teatri in diversi paesi, mettendo in evidenza i temi ricorrenti e i *gap* nella ricerca. L'inclusione viene qui analizzata non solo come fenomeno locale, ma come una sfida globale che riguarda le istituzioni culturali nel loro complesso, dalla programmazione alla gestione.

Nel Capitolo 5 viene proposto un modello teorico per affrontare l'inclusione nelle istituzioni culturali, prendendo spunto dall'economia civile, che fonda il suo approccio sul dialogo tra attori sociali e istituzioni. Questo modello prevede una collaborazione tra i diversi *stakeholder*, interni ed esterni, in cui il processo inclusivo è frutto di dialogo e co-progettazione. Si basa su quattro dimensioni chiave: programmazione artistica, produzione, governance e pubblici. Queste dimensioni sono strettamente interconnesse e si rafforzano reciprocamente. Solo attraverso un approccio olistico che tenga conto di tutte queste aree è possibile sviluppare strategie inclusive efficaci e durature. Il modello si configura per le istituzioni culturali anche come strumento per valutare il loro grado di inclusione, considerando variabili che toccano sia l'aspetto organizzativo interno sia quello rivolto al pubblico.

Il capitolo illustra anche come sia possibile leggere un processo di sviluppo inclusivo attraverso questo modello, utilizzando come caso di studio il Gran Teatre del Liceu di Barcellona, che negli ultimi trent'anni ha sviluppato una strategia inclusiva a diversi livelli; un esempio di come le quattro dimensioni possano essere applicate e integrate con successo in una strategia a lungo termine.

Il teatro è per sua natura uno spazio inclusivo, capace di rappresentare il diverso e di creare una comunità attorno all'atto performativo. L'analisi del Liceu, basata su dati secondari e sull'intervista a Irene Calvis Rovira, responsabile delle attività di inclusione del teatro, esemplifica proprio come una grande istituzione culturale possa oggi ripensare la propria missione e le proprie pratiche alla luce di un impegno concreto.

Come suggerisce lo studio a seguire, l'inclusione non può essere solo un intento teorico, ma deve trasformarsi in azioni concrete e le istituzioni culturali hanno la responsabilità di stabilire regole e parametri chiari che sottolineino l'importanza della partecipazione sociale per tutti. Questo elaborato mira a sviluppare un quadro di riferimento per i teatri e le istituzioni culturali che desiderano abbracciare la sfida dell'inclusione come parte integrante della loro strategia organizzativa e operativa, con l'obiettivo di costruire un vero e proprio capitale sociale attraverso il dialogo, la partecipazione e il coinvolgimento di tutti.

Capitolo 1

Definire l'inclusione

Il teatro, inteso nella sua accezione più ampia, a livello creativo (Turner, 2010), amministrativo (Barton-Farcas, 2017), architettonico (Watkin, 2017), programmatico (Bailey, 2013) e operativo, sta rivedendo le sue pratiche nello sforzo di diventare sempre più inclusivo (Whitfield e Fels, 2013).

Questo processo risponde non solo alla natura intrinsecamente inclusiva delle arti performative soggettivamente intese, ma anche alla crescente richiesta di accessibilità a ogni genere di esperienza culturale nelle società moderne.

In questo quadro, il teatro si situa quindi al centro di un duplice movimento in cui l'inclusione è richiesta sia dai protagonisti sia dai fruitori, e che sollecita gli operatori a ripensamenti in grado di attuare, o perlomeno di progettare, una perfetta osmosi.

Diventa pertanto sempre più necessario e urgente definire un lessico condiviso e comune, capace di divenire riferimento non soltanto per ulteriori ricerche e sviluppi, ma anche per orientare e rendere coerenti le pratiche inclusive poste in essere nelle varie realtà teatrali. In questo primo capitolo, dunque, si procederà a una disamina della terminologia al centro della questione: diversità, disabilità, accessibilità, equità, uguaglianza e inclusione. Ogni concetto sarà affrontato singolarmente e, per ciascuno, si procederà a una rassegna della letteratura, che evidenzia come tali concetti si siano spesso modificati nel tempo, aiutando a fare il punto sull'attuale stato delle conoscenze e a restituire un quadro il più chiaro possibile.

Lo studio e l'analisi di questi singoli termini mira, in particolare, a definire che cosa si intenda oggi per inclusione, poiché ciascuno di essi rappresenta proprio una sfaccettatura della più grande tematica dell'*inclusione*, e la misura e il modo in cui ciascuno di essi concorre a progettazioni inclusive è cruciale.

Oltre a delineare un quadro teorico complessivo, verranno analizzate le dinamiche interne alle organizzazioni di spettacolo per comprendere in che modo tali strutture affrontano e implementano o ostacolano le pratiche inclusive. Particolare attenzione sarà rivolta ai meccanismi organizzativi che influenzano l'effettiva inclusione di artisti, professionisti e pubblico.

L'acronimo inglese DEIA¹ (*diversity, equity, inclusion e accessibility*) talvolta anche IDEA o DEI, frequentemente utilizzato negli Stati Uniti, riassume oggi la strada da percorrere nella progettazione inclusiva, indipendentemente dai diversi ambiti di applicazione, e in questo primo capitolo si guarderà ai quattro concetti in ordine cronologico, intellettuale, causale. Si parte da una consapevolezza della diversità e della disabilità, per passare alla richiesta di equità, che può essere raggiunta con una introduzione coordinata di strumenti di accessibilità; il tutto per tentare di giungere a un risultato di reale inclusione.

I programmi DEAI citati in questa sede, con particolare riguardo alle amministrazioni di istituzioni teatrali, rappresentano importanti strumenti per l'inclusione sociale intesa nel suo senso più ampio; queste hanno avviato un processo di cambiamento civile che è ormai in atto e non può più attendere né contare su interventi estemporanei. Le politiche DEAI, anche nel campo delle arti performative, dovrebbero rispecchiare un cambiamento sociale globale che mira a fare dell'inclusione uno degli aspetti fondanti di ogni programmazione, di qualsiasi tipo essa sia e in qualsiasi settore essa vada a operare.

1. Diversità

Il primo termine su cui è necessario stabilire quali siano ad oggi le posizioni comuni è *diversità*; vedremo infatti che a partire dalla definizione di diversità, nelle sue varie declinazioni, si possono individuare linee di intervento e modelli operativi anche nell'ottica finale dell'*inclusione*.

L'insieme di quelle speciali differenze e similarità che i professionisti, clienti, fornitori e le comunità apportano a un ambiente caratterizza la diversità come insieme di tutti gli aspetti in cui gli individui possono differire, tra questi il genere, l'orientamento sessuale, lo stile, le competenze professionali, e una vasta gamma di altre caratteristiche che rendono unica una persona (Roberson, 2006).

La diversità esprime quindi la varietà nel profilo del capitale umano di una organizzazione, considerando quindi anche le culture, i valori, le credenze e le reazioni all'ambiente organizzativo, ed è stata utilizzata per descrivere la composizione delle risorse umane.

¹ i.e. Executive order 13985, by President Biden (June 25, 2021) about establish a government-wide Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility Strategic Plan.

È considerata una caratteristica propria di ogni gruppo, in riferimento alle differenze tra i membri (McGrath, Berdahl, & Arrow 1995). Proprio in questo senso, Larkey (1996) definisce la diversità come differenza di prospettive che determinano varietà comportamentali tra i gruppi culturali, così come differenza di identità tra i membri del gruppo in relazione ad altri gruppi. Rappresentata quindi da differenze particolari di diverso significato culturale, la diversità può essere definita in termini di caratteristiche sia osservabili che non osservabili (Milliken & Martins, 1996). Le dimensioni osservabili includono caratteristiche come genere, razza, etnia ed età, che sono già legalmente protette dalla discriminazione. Tuttavia, le definizioni e le misurazioni della diversità si sono evolute per includere una gamma quanto più ampia possibile di caratteristiche più difficilmente osservabili che includono differenze culturali, cognitive e tecniche (Kochan et al., 2003). Ad esempio, la ricerca evidenzia attributi sottostanti come istruzione, background funzionale, ruolo organizzativo, background socioeconomico e personalità in grado di influenzare i modelli di interazione tra i membri del gruppo (Jackson et al., 1995, Tsui et al., 1992). Pertanto, il concetto di diversità rappresenta in modo più accurato le varie prospettive e i vari approcci al lavoro che i membri di diversi gruppi di identità apportano (Thomas, 1996).

In questa prospettiva, Cox and Blake (1991) hanno osservato che la letteratura disponibile afferma un importante legame tra diversità ed efficacia organizzativa; nonostante la carenza di studi recenti che provino questo nesso causale, si è affermata infatti una teoria secondo la quale le differenti risorse cognitive di ciascun membro del team contribuiscono al successo complessivo dell'organizzazione: quindi, la diversità di posture intellettuali promuove la creatività e l'abilità decisionale (Horwitz, 2005).

In misura più specifica, la diversità culturale sembra influenzare positivamente diversi aspetti dell'efficacia organizzativa: la capacità di attrarre risorse umane, i costi, le questioni innovative, la creatività, il *problem solving*, i profitti, la flessibilità organizzativa (Cox, Blake, 1991).

Tuttavia, ancora nel 2011, Simons e Rowlands affermavano che la sfida della crescente diversità all'interno delle organizzazioni era resa più impegnativa dalla mancanza di chiarezza rispetto alla differenza tra *social diversity* e *functional diversity*, fatto che provocava una insufficiente specificità nelle politiche organizzative. Sono infatti molte le forme di diversità che si possono incontrare nelle organizzazioni, più o meno direttamente connesse al miglioramento dell'efficacia organizzativa, molte delle quali rientrano proprio nelle due definizioni di diversità funzionale e sociale (Bunderson e Sutcliffe,

2002). Sebbene infatti gli autori si limitino a raggruppare nei due termini soltanto alcune delle caratteristiche proprie dei singoli individui (età, genere, razza definite come diversità sociale) piuttosto che background educativo o ruolo all'interno dell'azienda (definite come diversità funzionale), oggi i due termini sono oggetto di riflessioni e definizioni più ampie. Oggi diversità funzionale è divenuto un termine politicamente e socialmente corretto per indicare bisogni speciali, disabilità o altri impedimenti, e ha iniziato ad essere utilizzato anche nella letteratura scientifica, su iniziativa dei diretti interessati (Romañach and Lobato, 2005). Il termine diversità funzionale, oggi, sostituisce spesso ciò che in precedenza era noto come disabilità: è un termine però che contiene una serie di problemi e condizioni il cui punto di partenza è molto diverso. Nel capitolo seguente, riservato proprio alla trattazione di questo concetto, si entrerà nel dettaglio delle definizioni, introducendo proprio il modello sociale della disabilità, che supera e rimette in discussione anche il concetto di diversità funzionale.

Dieci anni più tardi, Janssens e Zanoni (2021) affrontano la tematica della diversità utilizzando un punto di vista alquanto critico rispetto alla letteratura esaminata:

Sosteniamo che il focus degli studi si è concentrato quasi esclusivamente sull'azienda come ambiente naturale della diversità, limitando fortemente la capacità di produrre conoscenze che aiutino a immaginare e sostenere organizzazioni più eque e socialmente giuste e diverse. Le concezioni tradizionali dell'azienda hanno fondamentalmente plasmato ciò che noi, come ricercatori e professionisti, consideriamo una conoscenza valida della diversità e, di conseguenza, quale tipo di azione immaginiamo per il cambiamento sociale. (Janssens e Zanoni, 2021, pag. 2)

L'azienda moderna è emersa quindi come forma centrale dei rapporti di lavoro e come istituzione dominante nella società: essa ha eclissato lo stato, la famiglia, la comunità di riferimento, e l'etica comune. Le pratiche aziendali pervadono la vita moderna plasmando l'identità personale, strutturando il tempo e l'esperienza, influenzando l'istruzione e la produzione di conoscenza e orientando anche l'intrattenimento e la stampa (Deetz, 1992). Se però una lettura aziendalistica è al centro della questione, la conoscenza e lo studio della diversità non sono generate per correggere la disuguaglianza e promuovere la giustizia sociale (Lorbiecki & Jack, 2000), ma piuttosto per ottenere più utili imparando a gestire anche la diversità.

Al contrario, la ricerca sulla diversità dovrebbe essere ispirata a immaginare un divenire diverso, al di là degli steccati che finora l'hanno limitata e è compito di una tale ricerca mostrare come le disuguaglianze di potere, ai danni delle identità sociali, non debbano riprodursi automaticamente, ma piuttosto come si possano stabilire nuove etiche relazionali (Zanoni, 2021).

Lo studio della diversità oltre i confini dell'azienda porta con sé nuove terminologie e un allontanamento dal capitalismo come modalità di organizzazione dell'economia e delle relazioni sociali; promuove azioni più esplicitamente politiche per comprendere la diversità e immaginare un cambiamento sociale (Calás, Smircich, & Holvino, 2014).

Questa prospettiva potrebbe essere in grado di soddisfare l'obiezione sollevata da Simons e Rowlands sulla scarsa chiarezza riguardo alla definizione di diversità, mettendo in relazione biunivoca il dentro e il fuori, l'istituzione e il suo *target*, e consentendo l'elaborazione di percorsi realmente e globalmente inclusivi. Uscire dai confini in effetti permette di considerare i soggetti non più solo come risorse, ma anche come fruitori dei prodotti o dei servizi forniti dall'organizzazione. Questa apertura mostra chiaramente come la diversità sia uno stato delle cose di cui prendere atto, mentre l'inclusione rappresenti invece un processo, un percorso operativo costante che si snoda parallelamente alla continua elaborazione del concetto di diversità.

1.1 Il teatro come opportunità per la diversità

La diversità è alla base del teatro ed è ciò su cui il teatro ha sempre lavorato. Il teatro, nel suo gioco di ruoli, allude a differenti possibilità di essere e stimola perciò il bisogno di trasformazione sia essa individuale o collettiva ². Il teatro è per sua natura espressione di una comunità, in cui necessariamente è radicato e ne è al tempo stesso committente e destinatario: è in teatro che la società si mette in scena, nelle sue varie articolazioni. Valenti (2004) ricorda nel suo articolo *Teatro e disagio* alcune esperienze che, alle soglie degli anni novanta, inaugurano anche in Italia un teatro interetnico, di cui è precorritrice la compagnia ravennate delle Albe, che dal 1987 diventa afro-romagnola con l'inserimento di attori senegalesi reclutati sulle spiagge della Riviera, passando poi alle esperienze teatrali realizzate con ragazzi *a rischio*, a quelle con gli anziani, ai contesti sociali traumatici o post-traumatici, agli stranieri e alle comunità territoriali, ai rom e anche alle prostitute. Tutte queste esperienze hanno inaugurato percorsi di ricerca

² Dall' incontro *L'esperienza teatrale come apertura verso l'alterità e la disabilità* a cura del Centro Servizi per Studenti Disabili dell'Università degli studi di Verona (2017)

indipendenti, spesso ispirati e condotti da personalità artistiche di spicco ma hanno tutte in comune l'essere state inventate in ambito teatrale, aprendo un primo versante di possibilità e facendo del teatro un'occasione per la diversità.

La diversità in teatro non è quindi un punto di arrivo, ma un punto di partenza. Essa nasce dalla ricerca di comprendere una realtà diversa e di sviluppare modalità comuni di espressione e comunicazione. In questo processo non si tratta di un'educazione unidirezionale, ma piuttosto di un uso delle tecniche per esplorare le varie possibilità del movimento, del gesto e della parola. Si opera, quindi, attorno a ambientazioni, immagini e personaggi del quotidiano, mettendoli in scena (Nijkamp e Cardol, 2020).

Il lavoro laboratoriale assume così un significato sempre più profondo, nel contribuire a valorizzare le diversità in un'ottica inclusiva. Le arti dello spettacolo e la musica sono considerati settori strategici su cui deve agire per consentire la creazione, la produzione e la diffusione e, dal punto di vista del cittadino, l'accesso.

Il sociologo Tobie Stein (2019) traccia nel suo saggio le origini dell'ingiustizia razziale sia nella società americana in generale che nelle arti dello spettacolo in particolare e analizza come i professionisti delle arti, appartenenti a gruppi emarginati, hanno a lungo navigato alla ricerca di un posto nel settore dello spettacolo dal vivo. Nella sua definizione di diversità della forza lavoro, nelle organizzazioni performative, sono inclusi i dipendenti, gli artisti, i direttori, i finanziatori, gli educatori, i donatori, il pubblico e i membri della comunità che animano il mondo delle arti dello spettacolo. Proprio sul pubblico si concentra un recente (2017) studio a cura di Voss e dei suoi colleghi, che analizza i dati finanziari e di pubblico di 24 grandi organizzazioni statunitensi di arti dello spettacolo dal vivo che hanno servito forme d'arte *tradizionalmente eurocentriche* dal 2011 al 2017. Gli autori dello studio scrivono che le istituzioni che risiedono in quartieri più diversificati, in termini di razza e di reddito, si sono dovuti necessariamente confrontare con una base di pubblico che riflette maggiormente quella diversità e che favorire la ricerca di un pubblico e di artisti che provengono da - e parlano per - vari sottogruppi certamente arricchisce qualsiasi esperienza artistica condivisa.

La natura comunitaria delle arti, in cui i membri del pubblico interagiscono tra loro nel corso dell'esperienza collettiva, ha un grande potenziale per riunire le comunità e le esperienze culturali condivise possono certamente portare a un miglioramento della

qualità della vita di tutti (UNESCO 2001). Gli autori sottolineano però come, ancora oggi, le istituzioni culturali si trovano a vivere un dilemma: secondo il principio dell'omofilia, infatti, le persone preferiscono riunirsi e condividere esperienze con altri che percepiscono come simili (McPherson, Smith-Lovin e Cook 2001) e le esperienze omofile possono tradursi in una più forte identificazione del marchio (Hanks, Line e Yang 2017; Karaosmanoğlu, Baş e Zhang 2011). Qual è quindi il ruolo dell'istituzione culturale oggi? Coltivare esperienze omofile per il pubblico che cerca esperienze culturali condivise con persone simili a loro o promuovere la DEI e esperienze condivise eterofile tra diversi pubblici? Questi quesiti ci costringono a una riflessione proprio sul ruolo del teatro, e della cultura, come opportunità per la diversità, come luogo del cambiamento sociale, a scapito, se necessario, anche della convenienza economica.

2. Disabilità

La disabilità occupa un ruolo centrale in questa conversazione per ragioni storiche, sociali e culturali. Nel corso del tempo, il concetto di disabilità ha subito una continua evoluzione, passando da una visione prevalentemente medica, focalizzata sul deficit individuale, a una prospettiva più ampia, che considera le barriere ambientali e sociali come elementi determinanti dell'esperienza delle persone con disabilità. Questa trasformazione ha portato a una rielaborazione del concetto stesso, spostando l'attenzione sull'individuo, la società e le sue strutture. La disabilità si è storicamente imposta come una delle dimensioni più critiche nel dibattito sull'inclusione, anche nel contesto delle arti performative.

La percezione della disabilità è notevolmente variata nel corso degli anni e da un contesto all'altro, e la letteratura al riguardo rappresenta una sfida per gli studiosi che tentano di tracciare lo sviluppo e la formazione delle definizioni di disabilità. Un esame degli atteggiamenti nei confronti delle persone con disabilità suggerisce che le percezioni della società e il trattamento delle persone con disabilità non sono né omogenei né statici nel tempo e tra le diverse comunità (Chomba 2012).

Platone nella Repubblica raccomandava che la progenie deforme fosse riposta in alcuni *misteriosi luoghi sconosciuti* (Goldberg & Lippman 1974); nell'antichità classica infatti la malattia poneva in una condizione di inferiorità. Nella storia, le persone con disabilità

sono state persino considerate possedute da spiriti maligni e spesso sottoposte a dolore mentale o fisico come mezzo per esorcizzare il male e i retaggi di questa considerazione negativa si ritrovano ancora nel XIX secolo.

La percezione delle persone con disabilità è però cambiata nel corso del tempo ma presenta anche notevoli differenze tra le diverse società: alcuni gruppi sociali bandivano o maltrattavano le persone con disabilità mentre altri accordavano loro privilegi speciali; difformità nel trattamento delle persone con disabilità si manifestavano, e in alcuni casi continuano ancora oggi a manifestarsi, in diverse parti del mondo (Fabietti, 2004). Il grado in cui le persone con disabilità sono accettate all'interno di una società sembra non essere direttamente proporzionale alle risorse finanziarie e/o al *know-how* tecnico di tale società (Chomba 2012). Tuttavia, Meijer, Soriano e Watkins (2007) hanno osservato che, anche in alcuni paesi europei, i cittadini con disabilità sono apparentemente più accettati che in altri; nei paesi dell'Europa del Nord, per esempio, vengono spesso forniti servizi di assistenza molto più efficaci e c'è una maggiore accettazione della responsabilità sociale della considerazione della disabilità.

Negli ultimi decenni, abbiamo assistito a un notevole cambiamento nel trattamento delle persone con disabilità in tutto il mondo. Questa trasformazione è stata guidata da una crescente consapevolezza dell'importanza di promuovere l'inclusione e la parità per tutti i membri della società. Tuttavia non possiamo ignorare il fatto che le radici di pregiudizi e stereotipi legati alla disabilità sono profondamente radicate nella tradizione e nella storia umana (Wan e Wright, 1973). Questa influenza negativa ha alimentato stereotipi dannosi, segregazione e anche emarginazione. La situazione appare quindi tutt'oggi complessa e la percezione della disabilità si configura come un intricato mosaico, caratterizzato da diverse variabili che riflettono una vasta gamma di sentimenti, emozioni e atteggiamenti. Questa diversità di reazioni e atteggiamenti ci ricorda che non c'è una risposta univoca alla questione della disabilità e che la chiave per un futuro più inclusivo e rispettoso è, prima di tutto, l'educazione e la consapevolezza.

La storia ci insegna che l'ignoranza e la superstizione hanno spesso aggravato la condizione delle persone con disabilità, e queste percezioni errate si sono talvolta radicate in vari aspetti della società, comprese le famiglie e le scuole. Come ha osservato Fiorucci (2014), gli atteggiamenti sociali nei confronti delle persone con disabilità possono talvolta influenzare anche il modo in cui le famiglie e gli insegnanti trattano questi

individui. Se i genitori trasmettono pregiudizi o stereotipi riguardo alle persone con disabilità, questi atteggiamenti possono essere talvolta interiorizzati dai figli, influenzare i loro atteggiamenti (Muzzati, 2008) e portare a imporre limitazioni artificiali e finanche a negare le pari opportunità.

È quindi fondamentale assumere un ruolo attivo nell'educare alla disabilità per rompere il ciclo di discriminazione e pregiudizio, consentendo a tutti i membri della società, compresi quelli con disabilità, di svilupparsi al massimo delle proprie capacità e di godere di pari opportunità in tutti gli aspetti della vita. Le persone con disabilità trovano spesso le loro opportunità limitate a causa del rifiuto sociale, delle pratiche di lavoro discriminatorie, delle barriere architettoniche e dell'inaccessibilità ai servizi che agiscono spesso in ottica solo assistenziale (Schianchi, 2009).

È oggi perciò richiesto un impegno collettivo per creare una società in cui ciascuno sia libero di essere sé stesso, indipendentemente dalle proprie abilità.

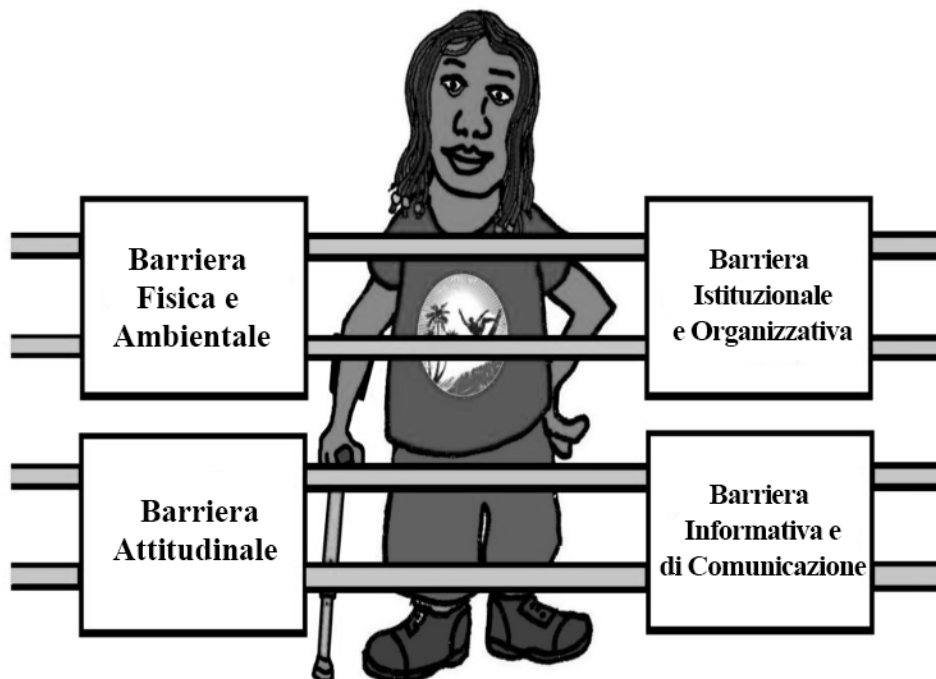
Il *British Council of Organizations of Disabled People* (BCODP), nato nel 1981 per dare una voce nazionale al dilagante malcontento, ha sviluppato tra i primi l'idea di abbattere le barriere in una piattaforma per il cambiamento sociale. Il BCODP ha promosso una strategia integrata per tale cambiamento comprendente lo sviluppo del modello sociale come mezzo per capire la disabilità e una legislazione sui diritti civili opportunamente applicata per porre fine alla discriminazione nei confronti delle persone disabili e permettere una vita indipendente.

All'inizio degli anni '90 negli Stati Uniti sono stati elaborati numerosi progetti di legge sui diritti civili, ma con scarso successo, e i movimenti per i diritti dei disabili hanno lottato per l'inclusione in molti campi, come la progettazione architettonica, l'accesso ai trasporti e alle telecomunicazioni, le opportunità di lavoro, l'integrazione nell'istruzione a tutti i livelli, le arti e i media, la fornitura di assistenza personale e l'accesso per tutti i cittadini a luoghi pubblici come ristoranti e negozi (Longmore e Umansky, 2001).

Una duplice distinzione aiuta a comprendere la complessa costruzione sociale della disabilità, al di là della semplicistica nozione che la singola menomazione sia l'unico tema da affrontare per quanto riguarda le persone con disabilità. Il Modello Medico, noto anche come Modello di Deficit (Pfeiffer, 2002), opera partendo dal presupposto che i limiti fisici di un individuo siano il luogo e la causa delle sue difficoltà nel raggiungere il successo sociale e personale. Un presupposto che ne deriva è che l'intervento inclusivo e la cura medica altro non siano che il miglioramento di tali difficoltà. Al contrario, il Modello Sociale guarda alla società e alle restrizioni sociali come atteggiamenti discriminatori,

barriere architettoniche e politiche di esclusione. Da questo modello emerge come l'educazione comunitaria, il cambiamento legislativo o la costruzione di un ambiente progettato per facilitare la partecipazione nella comunità e per superare lo status socioeconomico associato alla disabilità siano aspetti cruciali per il cambiamento (Longmore e Umansky 2001). In questa seconda visione, le persone disabili continuano a sperimentare i propri limiti ma la loro inclusione nella vita della comunità è consentita da risorse interne alla società, che prevalgono sulle forme di esclusione socialmente imposte.

Modello Sociale della Disabilità



Qual è il problema? = Le barriere nella società

Fig. 1: Modello Sociale per la disabilità. Fonte: Disability Arts Online (2022)

L'inclusione sociale e i suoi benefici sono spesso ostacolati da barriere che possono essere distribuite in modo diseguale e talvolta insormontabile per le persone disabili, e questo argomento ha purtroppo ricevuto un'attenzione accademica ancora limitata.

Per approfondire la comprensione delle barriere affrontate dalle persone disabili è stato introdotto quindi il Modello Sociale di Disabilità, un modello che “si concentra sulle

strutture sociali piuttosto che sulla disabilità individuale” (Woods, 2017, p. 1094). Questo modello considera la disabilità come un fallimento della società, che non riesce ad accogliere e accettare le persone con disabilità (Oliver, 1990). Le persone sarebbero quindi rese disabili da sovrastrutture abili, sia fisiche che attitudinali: piuttosto che una questione individuale, il modello sociale enfatizza fattori materiali, relazioni sociali e strutture di potere che portano a escludere le persone con disabilità. Come sostenuto da Oliver (1990), include tutte le cose che impongono restrizioni alle persone disabili, che vanno dal pregiudizio individuale alla discriminazione istituzionale, dagli edifici pubblici inaccessibili ai sistemi di trasporto inutilizzabili, dall'istruzione speciale all'esclusione dalle modalità di lavoro.

Il modello sociale, quindi, sostiene la necessità di rimuovere queste barriere ed è stato accompagnato da un movimento sociale progettato per affrontare, anche politicamente, l'esclusione sociale delle persone disabili. Le implicazioni gestionali includono necessari cambiamenti nella politica interna all'organizzazione e nella prassi che implicano l'adozione di un approccio integrato su più livelli (Syed & Kramar, 2009).

Il modello sociale offre, nella sua semplicità, la possibilità di costruire un programma per il cambiamento sociale (Shakespeare, 2006). Tuttavia, come fa notare Shakespeare (2006), la semplicità del modello è anche la sua debolezza. Nel 1992, Crow aveva infatti sostenuto che le persone disabili non possono semplicemente fingere che “le loro menomazioni siano irrilevanti” (citato in Shakespeare, 2006, p. 200): per molte persone la propria disabilità è un aspetto importante della vita, una volta che questa sia stata individuata e interiorizzata.

Una seconda importante limitazione rilevata da Shakespeare (2006, p. 201) è il concetto di *barrier free utopia*: un mondo in cui le persone con disabilità non incontrino più barriere appare infatti difficile da realizzare.

Gli studi sulla disabilità hanno esplorato anche l'uso della relativa terminologia. La parola invalido, ad esempio, rivela chiaramente la nozione storica secondo cui le persone disabili devono essere per loro natura svalutate (Linton, 1998). Questi termini sono oggi per lo più considerati obsoleti e da evitare, ma termini come normodotato, usato come contrario di disabile per connotare l'abilità fisica associata a individui attivi, ‘idonei’ a svolgere un lavoro, continuano a essere parte del lessico comune.

Il termine disabile stesso è stato messo in discussione nella lingua inglese e considerato inappropriato, sottolineando come il prefisso dis- possa rafforzare atteggiamenti negativi

(Linton 1998). Sono state offerte alternative e termini eufemistici, come diversamente abile, che suggerisce che gli individui possano avere alcune capacità extra per compensare le funzioni compromesse, propri della cultura popolare, utilizzati per evitare la connotazione apparentemente negativa di disabile.

Appare quindi chiara la necessità di ridefinire la disabilità, introducendo anche definizioni operative date da quelle istituzioni che oggi non possono più ignorare il tema. La World Health Organization (WHO) ricorda che la disabilità fa parte dell'essere umano e che quasi tutti sperimenteranno, temporaneamente o permanentemente, una disabilità ad un certo punto della propria vita. La WHO stima che 1,3 miliardi di persone – circa il 16% della popolazione mondiale – attualmente soffrano di disabilità significative: un numero in continuo aumento, anche a causa, in parte, dell'invecchiamento della popolazione e dell'aumento di malattie non trasmissibili.

La disabilità, così intesa, deriva proprio dall'interazione tra individui con una determinata condizione di salute, con fattori personali e ambientali tra cui atteggiamenti negativi, trasporti e edifici pubblici inaccessibili e supporto sociale limitato: ancora una volta si sottolinea come è l'ambiente in cui una persona vive ad avere un enorme effetto sull'esperienza e sull'entità della disabilità. Gli ambienti inaccessibili creano barriere che spesso ostacolano la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità nella società: è necessario quindi compiere progressi nel miglioramento della partecipazione sociale, rimuovendo queste barriere e agevolando le persone con disabilità nella loro vita quotidiana.

In linea con l'Organizzazione Mondiale della Sanità, la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (2009) definisce le persone con disabilità come "coloro che hanno condizioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali a lungo termine che, in interazione con varie barriere, possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con altri".

Di contesti e di opportunità parla anche l'Unione Europea, che conta circa 87 milioni di persone con una qualche forma di disabilità, sottolineando come molte di queste, in Europa, non abbiano le stesse opportunità di altre persone: ancora oggi, scuole o luoghi di lavoro, infrastrutture, prodotti, servizi e informazioni non sono spesso accessibili. L'UE e i suoi Stati membri sono però attivamente impegnati a migliorare la situazione sociale ed economica delle persone con disabilità, nel rispetto del trattato sul funzionamento

dell'UE e della Carta dei diritti fondamentali dell'UE. Il principio 17 sottolinea infatti che le persone con disabilità hanno diritto a un sostegno al reddito che garantisca una vita dignitosa, a servizi che consentano loro di partecipare al mercato del lavoro e alla società e a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze. La Commissione discute regolarmente dell'attuazione della convenzione a livello dell'UE e degli Stati membri in seno al gruppo di esperti della piattaforma sulla disabilità, composto anche dai rappresentanti di diverse ONG impegnate a livello europeo per i diritti dei disabili, comprese anche le organizzazioni di persone con disabilità (RPD).

La Convenzione sui diritti delle persone con disabilità e il suo Protocollo opzionale (A/RES/61/106) sono stati adottati il 13 dicembre 2006 presso la sede delle Nazioni Unite a New York e subito sottoscritti da 82 firmatari: il numero più alto di firmatari nella storia di una Convenzione delle Nazioni Unite nel suo giorno di apertura. Questo è il primo trattato globale sui diritti umani del XXI secolo, entrato in vigore il 3 maggio 2008. La Convenzione arriva dopo decenni di lavoro delle Nazioni Unite per ripensare gli atteggiamenti e gli approcci nei confronti delle persone con disabilità: da oggetto di compassione, carità, cure mediche e protezione sociale a soggetti con diritti, che sono in grado di rivendicare e capaci di prendere decisioni per la propria vita sulla base del loro consenso libero e informato, nonché membri attivi della società.

La Convenzione è oggi intesa come uno strumento per i diritti umani con un'esplicita dimensione di sviluppo sociale, e adotta un'ampia categorizzazione delle persone con disabilità, riaffermando che tutte le persone con ogni tipo di disabilità devono godere di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali.

2.1 Lo spettro dell'accessibilità e la disabilità intellettiva

Appare chiaro quindi come la disabilità sia passata dall'essere oggetto di stigma sociale a essere una condizione, non necessariamente invalidante, verso la quale la società può agire per garantire gli stessi diritti e le stesse opportunità. È però necessario ora sottolineare come definizioni diverse di disabilità abbiano portato anche all'evoluzione dello stesso concetto di disabilità.

Ha una disabilità?



Fig. 2: Disabilità Sì/No. Fonte: Microsoft Inclusive Design

Se in passato una visione binaria portava a considerare le persone disabili in contrapposizioni a quelle abili, limitandosi quindi all'accertamento di una condizione senza esplorarne le possibilità, oggi un nuovo modello ci obbliga a un'analisi più attenta di cosa sia la disabilità.

Il cosiddetto *spectrum* dell'accessibilità è un ottimo promemoria per ribadire che il design accessibile non è un fatto di nicchia; esso infatti include tutti, non solo le persone con disabilità. Lo spettro suddivide i fruitori in tre segmenti:

- Persone con disabilità permanente;
- Persone con disabilità temporanea;
- Persone con disabilità situazionale.

Gli esempi di solito si concentrano sulle disabilità fisiche, come quelle relative a il tatto, la vista, l'udito o la parola. Microsoft utilizza come esempio il braccio: ha una disabilità permanente la persona con un solo braccio, ha una invalidità temporanea la persona con un infortunio al braccio, ad esempio, un braccio rotto; ha una disabilità situazionale: un genitore con un solo braccio libero perché tiene un bambino con l'altro. Un design accessibile dovrebbe soddisfare le esigenze di tutti e tre i tipi di segmento, non solo quelle della persona con disabilità permanente.

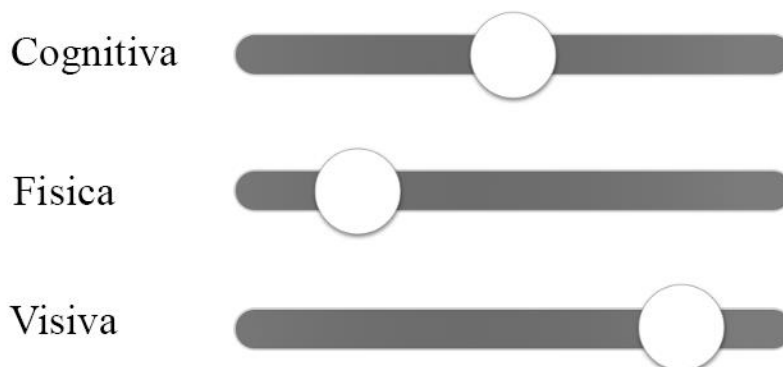


Fig. 3: *Spectrum* della disabilità. Fonte: Microsoft Inclusive Design

Quando si parla di disabilità non si può ignorare la possibilità di considerare questo spettro anche per persone con disabilità intellettiva, che può configurarsi così:

- Permanente: esempi di disabilità intellettive permanenti potrebbero includere condizioni genetiche, malattie e condizioni mediche permanenti (demenza, ictus, etc.) o lesioni cerebrali acquisite. Una disabilità permanente, anche intellettiva, impone che le informazioni siano presentate in un modo facilmente acquisibili (ad esempio fornendo informazioni in *Easy to Read*, programma che utilizza frasi brevi, grammatica semplice e immagini di supporto).
- Temporanea: le capacità cognitive di una persona potrebbero essere, in determinate situazioni, temporaneamente influenzate. Possibili esempi potrebbero essere: chi apprende nuove lingue, sviluppando differenti abilità comunicative, chi vive una condizione medica che influisce temporaneamente sul modo di elaborare le informazioni, come depressione o ansia; o chi assume farmaci che inibiscono la funzione cognitiva.
- Situazionale: è facile pensare a situazioni in cui la capacità di pensare o imparare è influenzata dall'ambiente circostante: è un esempio una persona soggetta a traumi o distrazioni.

2.2 Teatro e disabilità

Il rapporto tra teatro e disabilità è un tema ampiamente discusso e numerose sono le tecniche teatrali che favoriscono l'utilizzo di corpo e voce, l'ascolto e l'attenzione, fino a costruire empatia. Empatia, non nel senso moderno di compassione ma intesa, nel suo senso letterale, come la capacità di mettersi nei panni degli altri, di sentire insieme. Empatia e compassione diventano quindi termini da auspicarsi in ogni relazione umana, a prescindere dalla disabilità.

Negli anni Settanta espressioni come *teatro laboratorio*, *teatro collettivo*, *teatro-vita*, solo per citarne alcune, diventano veri e propri motti che decretano le pratiche di fuoriuscita del teatro dal teatro e il suo incontro con le comunità marginali: è in questo panorama che la disabilità trova una nuova collocazione andando oltre quel corpo socialmente negato per rivalutarlo come strumento espressivo (Giraldo, 2022). Un esempio in tal senso è il lavoro di Lenz Fondazione di Parma che, dal 1988, ha avviato un complesso progetto di

creazioni performative e visuali contemporanee e di co-produzioni musicali e teatrali in collaborazione con istituzioni territoriali, nazionali ed internazionali, di pratiche laboratoriali integrate rivolte a persone con disabilità psichica, intellettiva, sensoriale.

Giraldo (2022) sottolinea che la disabilità porta a teatro ciò di cui si nutre (diversità, originalità, punto di vista divergente) e, a sua volta, le arti performative offrono al soggetto una duplice occasione: da una parte, garantiscono alla persona una modalità sempre inedita di rappresentare (e affermare) sé stessa e la propria identità; dall'altra, aprono a una dimensione di senso che permette di riscrivere l'immaginario sociale, politico, culturale e artistico.

Valenti (2014) sottolinea nel suo articolo come ci sia stata un'importante variazione di rotta nel definire il rapporto tra teatro e disabilità: in passato si era infatti abituati a parlare di teatro come esperienza terapeutica, facendo leva sulla sua funzionalità con argomentazioni per lo più generiche sul piano scientifico; oggi il tema dell'inclusione sociale invita invece a riflettere sulle opportunità di espressione che si realizzano nel concreto come percorso formativo, come sperimentazione di nuovi linguaggi scenici e creativi, ma anche come prospettiva professionale per le persone disabili.

È tempo, continua Valenti, di un terzo atto nel rapporto tra disabilità e teatro, perché il sistema teatrale ancora stenta a dare accoglienza adeguata a esperienze e linguaggi che rappresentano una delle principali risorse della scena contemporanea, perché il teatro non sia rifugio né terapia, ma mestiere che valorizzi le diverse possibilità espressive e artistiche di ciascuno.

3. Equity vs equality

Le parole uguaglianza ed equità sono spesso confuse ed erroneamente usate come sinonimi perché, a prima vista, sembrano significare la stessa cosa. Entrambe hanno a che fare con il modo in cui le persone vengono trattate ed entrambe sono utilizzate nel campo del diritto, della politica, dell'economia, dell'educazione. Spesso, questi termini sono usati per descrivere azioni, leggi o regole che tentano di porre fine o opporsi all'ingiustizia o a trattamenti iniqui delle persone.

Tuttavia, uguaglianza ed equità non sono sinonimi e i metodi per raggiungerli sono molto diversi; l'attuazione dell'uno rispetto all'altro può portare a risultati profondamente differenti per le persone emarginate.

Il concetto di uguaglianza fa riferimento a interventi grazie ai quali ogni individuo o gruppo di persone riceve le stesse risorse o opportunità. La parola inglese *equality* può essere definita come lo stato o la qualità dell'essere uguali, pari; la corrispondenza in quantità, grado, valore, o abilità: tre cesti che contengono tutti cinque mele sono in uno stato di uguaglianza hanno tutti esattamente la stessa quantità degli stessi identici articoli. Secondo la legge, ad esempio, i cittadini vivono in una condizione di uguaglianza nel senso che a nessuno possono essere negati legalmente i propri diritti sulla base di qualsiasi qualità personale.

L'equità si riferisce invece a un approccio che garantisce che tutti abbiano accesso alle stesse opportunità. Riconosce che esistono vantaggi e barriere e che, di conseguenza, non tutti partono dallo stesso punto; sottolineando che ogni persona si trova in condizioni diverse, *impari*, distribuisce risorse e opportunità in modo diversificato con l'obiettivo che tutti possano raggiungere *pari* risultati.

È un processo che inizia riconoscendo quel punto di partenza ineguale e lavora per correggere e affrontare lo squilibrio. L'equità garantisce che tutte le persone abbiano l'opportunità di crescere, svilupparsi e partecipare, indipendentemente dalla loro identità. Fondamentalmente, è il trattamento equo e giusto nei confronti di tutti i membri di una comunità.

Richiede impegno e attenzione deliberata alle priorità strategiche, alle risorse, al rispetto e alla civiltà, con un'azione continua e una valutazione dei progressi verso il raggiungimento degli obiettivi specificati.

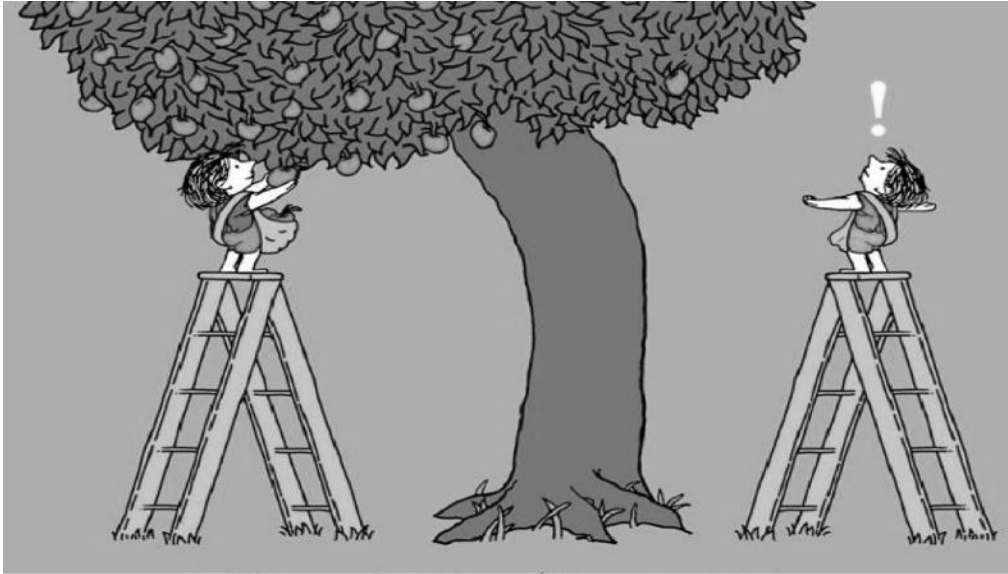


Fig. 4: Inequità. Fonte: Addressing Imbalance by Tony Ruth. Design in Tech Report. (2019)

Nell'illustrazione, due individui hanno un accesso ineguale a un sistema, in questo caso l'albero che fornisce i suoi frutti. Con lo stesso supporto di strumenti distribuiti uniformemente, il loro accesso al frutto rimane ancora diseguale. La soluzione equa, tuttavia, assegna le esatte risorse di cui ogni persona ha bisogno per accedere al frutto, portando a risultati positivi per entrambi gli individui.

Sebbene l'albero sembri essere in un sistema naturale, è fondamentale ricordare che i sistemi sociali non sono naturalmente iniqui: sono stati progettati intenzionalmente per premiare settori demografici specifici per così tanto tempo che i risultati del sistema possono sembrare non intenzionali, ma in realtà sono pratiche e usanze discriminatorie radicate.

“La strada per raggiungere l'equità non sarà compiuta trattando tutti allo stesso modo. Sarà percorsa trattando tutti giustamente secondo le circostanze”.³

³ Paula Dressel, Race Matters Institute, Quotes, 2014

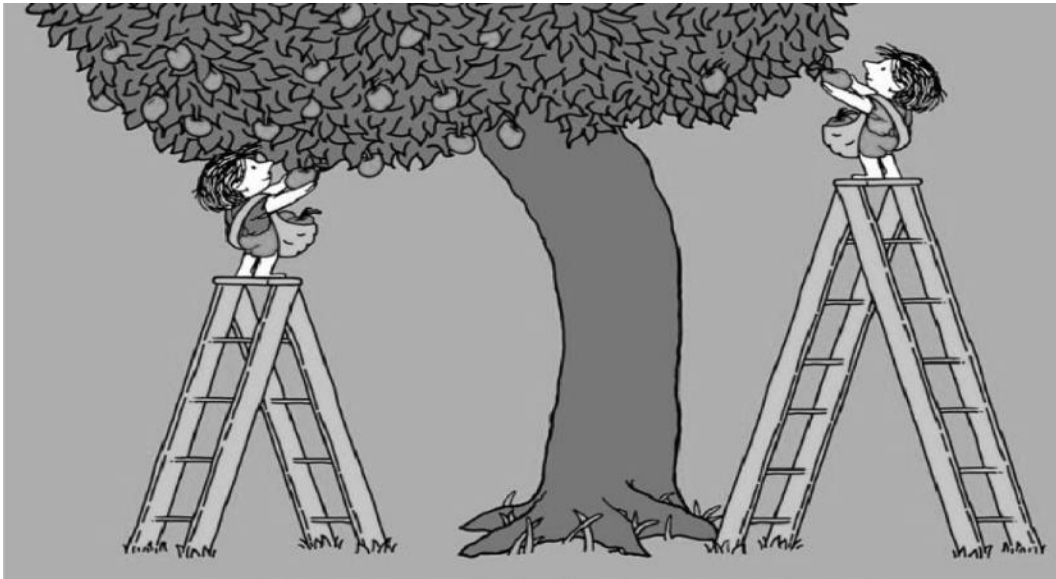


Fig. 5: Equità. Fonte: Addressing Imbalance by Tony Ruth. Design in Tech Report. (2019)

In questa seconda illustrazione, i due individui riescono ad avere un pari accesso ai frutti dell'albero, grazie a strumenti differenti che tengono conto della situazione diversa in cui si trovano.

La differenza tra equità e uguaglianza consiste nel fatto che con l'uguaglianza tutti hanno la stessa cosa, con l'equità ognuno ottiene ciò che merita di avere (Shieber, 2017). Passare dall'uguaglianza all'equità significa operare con trattamenti individualizzati, che rispondano a esigenze particolari, in opposizione a trattamenti generalizzati, trasversali e uniformi.

Il termine equità può quindi essere definito come la qualità di essere giusti o imparziali e si configura spesso come un processo più complesso dell'uguaglianza. Questo accade in primo luogo perché le persone spesso non sono d'accordo su ciò che è giusto o equo; finiscono spesso per essere considerati concetti soggettivi e, di conseguenza, le leggi e le politiche che tentano di raggiungere l'equità sono spesso contestate o considerate controverse.

La menzione della parola equità è notevolmente aumentata a causa delle crescenti preoccupazioni per la giustizia sociale e per il bisogno della stessa tra gruppi storicamente oppressi e minoranze che continuano a lottare per l'equità nella società.

Analizzare qualsiasi classificazione di individui in riferimento a un tratto distintivo di un gruppo - e mettere in discussione qualsiasi caratteristica che differisca da quelle degli altri - è solo un'interpretazione dell'uguaglianza e per di più ristretta. Come ha mostrato Owen Fiss (1976) mezzo secolo fa, l'uso del termine uguaglianza può anche innescare confronti di gruppi e sfide dirette a modelli radicati di gerarchia e subordinazione sulla base dei tratti distintivi del gruppo.

Gli Stati Uniti sono un valido esempio poiché figure emblematiche come Martin Luther King, Malcolm X ed Eleanor Roosevelt hanno perseguito una visione di uguaglianza che comprendeva il riconoscimento della dignità di ogni individuo. Oggi, l'accento posto sull'equità rappresenta un'evoluzione rispetto ai movimenti per la giustizia sociale che questi leader hanno incarnato.

Nonostante l'abolizione di forme di discriminazione esplicita e legale, i modelli di svantaggio continuano a persistere. Le ingiustizie sociali legate alle identità razziali ed etniche sono ancora evidenti, e ogni forma di discriminazione — che sia basata sulla disabilità, sul genere, sull'orientamento sessuale, sull'origine nazionale, sulla religione o su altre caratteristiche — ha una storia di lotta per l'equità. Le disuguaglianze finanziarie e la polarizzazione sociale negli Stati Uniti hanno raggiunto livelli paragonabili a quelli dell'Età dell'oro, quando l'enorme ricchezza era affiancata da una profonda povertà, creando una frattura nel tessuto della nazione (Putnam et al., 2020). Attualmente, la violenza sistematica e le disparità razziali nei confronti degli afroamericani — riscontrabili, ad esempio, nelle azioni della polizia, nel sistema giudiziario e nell'incarcerazione — sono diventate innegabili, come dimostra l'omicidio recente, nel 2020, di George Floyd, per mano delle forze dell'ordine.

Appare sempre più necessario che il dibattito sull'equità apra alla possibilità di approfondire questioni aperte, troppo spesso risolte da facili affermazioni di pari opportunità o pari protezione. Tuttavia, attuare questa visione in modo efficace richiede più di un semplice cambio di vocabolario e un passo verso nuovi percorsi alternativi. Le definizioni comunemente associate alle parole *equity* ed *equality* mostrano ancora oggi intercambiabilità e finiscono per essere comunemente usate per definirsi l'un l'altra. L'Oxford English Dictionary definisce uguaglianza come equità, imparzialità e definisce equità come “la qualità dell'essere uguali o equi”⁴.

⁴ OXFORD ENGLISH DICTIONARY 886, *Equity* (compact ed. 1971)

L'equità può però enfatizzare l'autodeterminazione e la partecipazione di persone che sono emarginate, contribuendo a costruire un processo inclusivo all'interno delle organizzazioni. Se Verna Myers, leader nel campo della diversità, dell'equità e dell'inclusione, ha appunto affermato: "La diversità è essere invitata al ballo. L'inclusione è essere invitati a danzare" (2017), l'amministratrice dell'Università di Houston Cynthia Olmedo ha aggiunto: "L'equità ti consente di scegliere la musica".⁵

Per migliorare l'equità, è necessario che la giustizia e l'uguaglianza siano all'interno delle procedure e dei processi delle istituzioni, così come nella distribuzione delle risorse. Affrontare i problemi di equità richiede una comprensione delle cause profonde delle disparità di risultati all'interno della nostra società. Da molti anni le politiche a sostegno della diversità, nel tentativo di favorire l'equità, sono state legate alla discriminazione positiva e in particolare al sistema delle quote. Le discriminazioni positive hanno tentato di promuovere la partecipazione di persone con determinate identità etniche, di genere, sessuali e sociali in contesti in cui rappresentavano delle minoranze e/o erano sottorappresentate. Se è vero che in assenza di una discriminazione positiva, la maggior parte delle aziende non avrebbe accelerato il cambiamento per i gruppi sottorappresentati nelle loro organizzazioni, va tuttavia sottolineato che il ricorso a trattamenti preferenziali per persone ritenute diverse oggi sembra essere un percorso non più percorribile. Le trasformazioni nel contesto sociale contemporaneo hanno portato a un cambiamento radicale nel modo in cui definiamo e percepiamo la diversità e il sistema di assegnazione tramite quote è oggi per lo più superato da politiche che riconoscono le persone di talento a prescindere da ogni forma di diversità, abbattendo ogni possibile barriera (accessibilità) e garantendo i mezzi adeguati ad accedervi (equità). Questa transizione dall'azione affermativa a una nuova gestione della diversità si configura spesso come una scelta volontaria delle singole organizzazioni: il sistema di istruzione scolastica, ad esempio, rappresenta un'avanguardia nel passaggio dal termine di uguaglianza a quello di equità, rifiutando l'idea di un'istruzione identica per tutti e incapace di soddisfare le diverse esigenze dei tanti studenti diversi.

⁵ Cynthia Olmedo, Quotes, GOODREADS, <https://www.goodreads.com/quotes/list/12145101-cynthia-olmedo>.

4. Accessibilità

Molteplici sono le definizioni date di accessibilità negli ultimi anni, con riferimento ai suoi numerosi e differenti campi di applicazione, e continuano a esserne formulate, poiché il concetto stesso evolve e muta. Betty Siegel, direttore di *VSA e Accessibilità* presso il *John F. Kennedy Center for the Performing Arts*, sottolinea che non si può discutere di accessibilità a vuoto, c'è bisogno di contesto (Siegel, in Pressman e Schultz, 2021), e i contesti sono oggi sempre più diversificati.

Il termine sembra essere stato utilizzato per la prima volta negli anni '20, nella teoria della localizzazione e nella pianificazione economica regionale, diventando rilevante nella pianificazione dei trasporti, principalmente in Nord America, dove è stato associato alle reti di trasporto e ai modelli di distribuzione dei viaggi (Mitchell e Rapkin, 1954). Il concetto di accessibilità come forza centrale nello sviluppo metropolitano risale perciò ad almeno un secolo fa, durante il quale l'idea si è trasformata, acquistando e talvolta perdendo dimensioni e significati.

Nel 1959 Hansen scrive un articolo *Come l'accessibilità modella l'uso del territorio*, e il termine veniva usato regolarmente per indicare la relativa vicinanza di un luogo o persona a tutti gli altri luoghi e persone. Si presumeva infatti che una maggiore accessibilità di un luogo rispetto a una posizione fissa variasse direttamente con una misura della dimensione dell'opportunità in qualche altro luogo e variasse inversamente con la distanza o il tempo impiegato per accedere alle opportunità tra i due luoghi in questione.

Le nozioni sull'accessibilità nel tempo, così come nello spazio, stanno però iniziando a generare un interesse sostanziale collegando le prime idee sui modelli spazio-temporali a nuove informazioni e contesti, in modi che ci consentono di utilizzare nuovi strumenti per comprendere nuovi problemi.

Il concetto di accessibilità ha perciò acquisito numerosi significati inglobando molteplici dimensioni nel corso del secolo della sua evoluzione (Levine, 2020).

L'*Executive Order on Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility* (2021) definisce l'accessibilità come “la progettazione, la costruzione, lo sviluppo e la manutenzione di strutture, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, programmi e servizi così che tutte le persone, comprese le persone con disabilità, possano utilizzarli in modo

completo e indipendente. “L'accessibilità,” continua, “comprende la fornitura di servizi e le trasformazioni necessarie per garantire la parità di accesso al lavoro e la partecipazione alle attività per le persone con disabilità, la riduzione o l'eliminazione delle barriere fisiche e attitudinali alle eque opportunità, l'impegno a garantire che le persone con disabilità possano accedere in modo indipendente e il perseguimento di buone pratiche come il design universale.”

In termini generali, la nozione di accessibilità comporta un impegno a garantire l'accesso a luoghi e servizi altrimenti inaccessibili alle persone con disabilità, implicando così il passaggio da una condizione negativa a una condizione di neutralità parziale o (idealmente) totale. Pertanto, la nozione di accessibilità evoca barriere fisiche, sensoriali e cognitive, tra le altre, che devono essere rimosse e mette in evidenza anche la disabilità e i suoi limiti. L'*Americans with Disabilities Act* (1990) ha stabilito gli standard di accessibilità attualmente messi in atto, che richiedono ai datori di lavoro di supportare i disabili con la messa a disposizione di strutture e di costruire un luogo di lavoro accessibile.

Sebbene l'infrastruttura sia un fattore rilevante in questo contesto, l'accessibilità, soprattutto nel caso delle organizzazioni artistiche, assume però anche la forma di contenuti e programmi inclusivi. L'accessibilità è un concetto che è diventato centrale nella pianificazione fisica negli ultimi cinquant'anni: l'accessibilità è infatti passata da centrata sulle barriere a centrata sulle persone, o, come afferma Greco, è passata da una considerazione particolaristica dell'accesso a una visione universalista (2018).

L'*Atto Europeo sull'Accessibilità* (EAA) mira a proprio a migliorare il funzionamento del mercato interno per prodotti e servizi accessibili rimuovendo gli ostacoli creati da normative divergenti. L'UE e la maggior parte degli Stati membri hanno ratificato la *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità* (UN CRPD), impegnandosi a costruire un quadro legislativo per l'accessibilità. L'accessibilità è considerata come un concetto ampio che comprende la prevenzione e l'eliminazione degli ostacoli che pongono limiti alle persone con disabilità nell'utilizzo di prodotti, servizi e infrastrutture.

Gli Stati membri hanno negli ultimi anni iniziato a legiferare in materia di accessibilità in modo indipendente, aumentando la frammentazione normativa e questo ha spinto la

Commissione a presentare una legge sull'accessibilità per aiutare a smantellare, stabilendo requisiti funzionali a livello europeo, le barriere tra gli Stati membri, che si erano venute a creare a causa dei diversi requisiti nazionali di accessibilità che stanno emergendo. Ciò significa requisiti che stabiliscono principi di accessibilità invece di prescrivere soluzioni tecniche dettagliate.

Di recente, numerose organizzazioni che supportano le organizzazioni artistiche e le aziende del terzo settore hanno aggiunto l'accessibilità come quarta variabile da considerare quando si promuove un'organizzazione democratica, parlando di DEIA.

Lazard (2019), che, in particolare, ha analizzato il concetto di accessibilità all'interno delle organizzazioni artistiche, sottolinea che questa può diventare uno strumento importante su cui le organizzazioni fanno leva per costruire uno spazio più inclusivo per il pubblico e i partecipanti. Definisce l'accessibilità come il grado in cui tutte le persone possono accedere a determinate risorse e partecipare agli ambiti culturale, sociale, politico ed economico.

Sono tante le piccole e medie istituzioni che attraverso pratiche accessibili hanno potuto espandere la propria base di pubblico lavorando proprio sulla disabilità (secondo l'*US Census Bureau*, il 20% della popolazione americana è disabile). Ciò è stato possibile grazie a una varietà di politiche e iniziative che includono infrastrutture sia *hard* che *soft* come l'uso di lingua dei segni, descrizione audio, traduzione in tempo reale dell'accesso alla comunicazione, sottotitoli e avvisi sui contenuti.

Nella sua applicazione, l'accessibilità ha incorporato dimensioni positive e normative che sono variate nel tempo. Nella sua definizione, l'accessibilità è variata da una modalità di valutazione che incorporava mobilità e prossimità misurate, da un lato, e un paniere che va dai miglioramenti urbanistici ai sistemi di trasporto e uso del suolo, dall'altro.

I vari livelli di significato che il concetto ha acquisito nel secolo scorso sono però tutti ancora presenti in varia misura nel discorso dell'accessibilità oggi. Esplorare questa evoluzione può aiutare a mettere a fuoco le dimensioni talvolta poco chiare dell'accessibilità, prendendo atto del cambio di paradigma dalla mobilità all'accessibilità nella pianificazione dei trasporti, ma anche nello sviluppo del territorio, e nella trasformazione dei servizi.

Il concetto di accessibilità può quindi essere considerato da un punto di vista positivo o normativo. L'accessibilità viene utilizzata positivamente quando viene applicata alla descrizione, all'analisi o alla previsione di fenomeni dipendenti. L'accessibilità è usata in modo normativo quando è una guida alla politica e all'uso del territorio, implicitamente sottolineando che la politica dovrebbe essere valutata anche in termini di accessibilità e quindi dovrebbe perseguire la stessa come obiettivo. I due usi ad ogni modo non si escludono a vicenda; infatti, l'uso normativo dell'accessibilità richiede una sua positiva applicazione. Ad esempio, la pianificazione normativa per l'accessibilità può comportare una valutazione positiva dell'accessibilità dello status quo nonché delle possibili implicazioni sulle azioni accessibili future.

Vogliamo qui andare oltre la definizione normativa, consapevoli che la *Legge Europea sull'Accessibilità* (2024) è entrata a tutti gli effetti a far parte del patrimonio giuridico del nostro Paese, per una descrizione positiva dei processi in atto, che hanno certamente rappresentato un terreno fertile per lo sviluppo normativo.

È necessario guardare all'accessibilità come azione a beneficio di molti e non di pochi: gli interventi finalizzati all'accessibilità a favore di persone con disabilità non vanno infatti considerati *privilegi ingiusti*. È fondamentale ricordare che la promozione dell'accessibilità avvantaggia le persone in molti modi diversi: ad esempio, i marciapiedi e le rampe ribassate, oltre a beneficiare le persone che utilizzano sedie a rotelle, sono utili per le famiglie che utilizzano carrozzine, per i ciclisti, per le persone anziane e/o le persone con lesioni che utilizzano ausili per la mobilità (Pinheiro, Barroso e Rocha, 2020).

Diverse buone pratiche accessibili sono state sviluppate e sperimentate negli anni tra le istituzioni culturali e rappresentano oggi il fulcro della pianificazione e progettazione delle attività di molte organizzazioni artistiche, nel tentativo di abbattere e superare ogni barriera fisica, sensoriale e cognitiva (Colclough e Houpert, 2021).

La cosiddetta *rivoluzione dell'accessibilità* (Greco, 2018) implica che ognuno dovrebbe avere un'adeguata quantità e qualità di quell'oggetto, date le sue particolari attitudini naturali e sociali.

Un esempio di quanto sia importante coinvolgere gli utenti con disabilità nella progettazione di un bene o di un servizio è la scalinata di accesso a Robson Square, a Vancouver (Fig. 6-7). Realizzata nel 1983, la scalinata è opera dell'architetto canadese Arthur Charles Erickson (1924-2009); agli occhi di un osservatore non disabile, la scalinata appare un esempio brillante di progetto pensato fin dall'inizio anche per chi ha problemi di accessibilità, grazie alla rampa che si inserisce perfettamente nella struttura della scala. Effettivamente, l'intento di Erickson era proprio quello di creare un'opera accessibile a tutti; suo padre aveva perso le gambe durante la Prima Guerra Mondiale, e quella della disabilità era una tematica alla quale l'architetto fu sempre attento. Nonostante ciò, la scalinata si è rivelata poco sicura per i ciechi e la rampa quasi impraticabile per chi usa una sedia a rotelle.



Fig. 6-7

4.1 Verso l'inclusione

La Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo (Nazioni Unite, 1948) afferma che “ogni individuo ha il diritto di partecipare liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di condividere il progresso scientifico e i suoi benefici” (articolo 27).

Negli ultimi anni, sia l'accessibilità sia la disabilità sono state oggetto di revisione, sia in termini concettuali che pratici. Il concetto di disabilità, come discusso, è stato associato sempre più a condizioni permanenti o temporanee (fisiche, situazionali, psicologiche) che possono interessare tutti gli individui, lontano da una visione tradizionale della disabilità. Così, a mano a mano che lo stesso concetto di disabilità si allarga e perde la sua stretta associazione con la menomazione fisica, sensoriale e psicologica, per diventare più universale per quanto riguarda l'accessibilità, la natura tradizionalmente privativa del suo significato è diventata sempre più offuscata, poiché la necessità di servizi di accesso, ad esempio, si è costantemente orientata verso la nozione di universalità.

Come dice Linda Nussbaumer (2012), non si tratta però semplicemente di adattare un servizio esistente e renderlo accessibile: è un processo di ascolto necessario, richiede co-design e re-design con gli utenti, implica la condivisione di esperienze e un approccio inclusivo che è una sorta di esperimento continuo, una metodologia piuttosto che un obiettivo (Nussbaumer, 2012). Esempio della necessità di co-progettare il servizio per evitare un fallimento dello stesso è proprio la scalinata di Vancouver.

Pertanto, l'accessibilità privativa o segregazionista può e deve essere rivista in termini di progettazione universale (Gossett et al., 2009); una indicazione chiara che è anche al centro della pubblicazione *The Universal Access Handbook* di Constantine Stephanidis (2009). Passando dalla progettazione architettonica alla tecnologia dell'informazione, sottolineando la necessità di un accesso universale, Stephanidis e i suoi collaboratori forniscono una serie di spunti per una ridefinizione completa dell'accessibilità, affermando prima di tutto che oggi “l'accessibilità non è sufficiente” (2009, p. 2-5), e che è necessario passare dall'accessibilità a una progettazione di pratiche inclusive, passare da un approccio reattivo a un approccio proattivo, per cui l'accesso non è solo legato a servizi, prodotti ed eventi. Un approccio proattivo, per Stephanidis, è costruttivo, egualitario e non si muove da una condizione privativa ma dalla convinzione che tutte le capacità sono uguali, dalla progettazione alla fruizione, e funzionali sia alla progettazione sia alla fruizione per tutti.

Si tratta di una nuova forma di accessibilità, che supera le sfumature privative racchiuse proprio nella nozione stessa di accessibilità verso un nuovo orientamento all'inclusione, alla progettazione inclusiva e a pratiche inclusive in grado di guidare il processo di sviluppo di una comunità inclusiva (Di Giovanni et al., 2022).

4.2 Un teatro accessibile

L'importanza di rendere il teatro accessibile va oltre la definizione di accessibilità ed è insita nel teatro stesso che è una pratica artistica interamente incentrata sulla comunità e sull'empatia, dentro e fuori dal palco. Come abbiamo visto, nel corso della storia, l'arte del teatro è progredita fino a includere diversi gruppi di persone emarginate, facendo del teatro una questione lunga e continua di inclusività. Il teatro per primo dovrebbe includere le persone con disabilità fisiche o intellettive, favorendo la normalizzazione e persino l'approvazione delle esperienze e del lavoro delle persone con disabilità, nonché la normalizzazione degli spazi che le coinvolgono o le accolgono. L'accessibilità diviene quindi un tema di primaria importanza dato il potere delle arti di promuovere la coesione sociale e lo sviluppo della comunità.

Accessible theatre means that you imagine your audience to be as wide a group of people as possible, anticipating that they will use the communicational apparatus of theatre in potentially different ways. An accessible theatre enables us to imagine and anticipate a wider view of who 'we' the audience may be⁶. (Colette Conroy, 2019)

Quando si discute del processo per rendere un teatro più accessibile, il pubblico è in genere il primo gruppo di persone considerato: tuttavia, rendere il teatro più accessibile a persone con disabilità fisiche e mentali è un processo complesso che coinvolge l'intera struttura.

Uno dei principali progressi nel rendere il teatro più accessibile agli artisti e ai lavoratori all'interno della comunità teatrale è combattere lo stigma dietro una malattia fisica o mentale, aprendo linee di comunicazione e confronto tra datori di lavoro e dipendenti sulla disabilità, anche dove pregiudizio e subconscio lo impediscono. Christie Honoré (2018) scrive nel suo articolo *Pain Plus Silence: How Theatremakers Face Invisible Disabilities* che la paura che gli altri facciano supposizioni sulla propria capacità di svolgere il lavoro, significa che c'è ancora un duro stigma sulle disabilità all'interno della comunità teatrale, che può motivare i registi con disabilità invisibili a mantenere segrete le loro condizioni per timore di ripercussioni negative sulla carriera. Al contrario, formare

⁶ Tr. Teatro accessibile significa che immagini il tuo pubblico come un gruppo di persone il più ampio possibile, prevedendo che utilizzeranno l'apparato comunicativo del teatro in modi potenzialmente diversi. Un teatro accessibile ci permette di immaginare e anticipare una visione più ampia di quale 'noi' potrebbe essere il pubblico.

uno spazio teatrale accessibile implica un più lungo processo internazionale di educazione sugli effetti delle disabilità individuali e su come rispettare coloro che le hanno. Si rende pertanto necessario un processo di educazione alla disabilità e diversità, sia su base individuale che come politica diffusa di un'organizzazione. Una migliore comprensione delle disabilità fisiche e mentali porta ad avere creatori e manager che parlano apertamente delle loro esperienze, costruendo opportunità per accogliere persone con disabilità all'interno del teatro.

Sono numerosi gli esempi di progetti che hanno mostrato la capacità di creare nuovi lavori lanciando attori, danzatori e musicisti disabili senza romanticizzare o ignorare le loro disabilità. John Killackey e Judith Smith citano, ad esempio, nel loro articolo *The Cultural Apartheid of Disability*, la compagnia di ballerini *AXIS Dance Company* che ha raggiunto la fama grazie alle coreografie e al talento, indipendentemente dalle disabilità dei danzatori.

La progettazione di produzioni artistiche e culturali accessibili può infatti generare un impatto significativo sulla comunità, compresa la (re)interpretazione del valore della diversità, il potenziamento delle capacità individuali attraverso la creatività, l'ampliamento della partecipazione politica e democratica dei cittadini e il rafforzamento del senso di appartenenza di una comunità (Salzman e Yerace, 2018).

5. Inclusione

La letteratura esistente distingue tra il concetto di diversità, accessibilità e inclusione, concetti talvolta confusi e considerati interdipendenti. Molti studiosi, come Tapia (2009), sottolineano che ciò che fa la differenza è il fatto che la diversità descrive uno stato dell'arte, mentre l'inclusione presuppone un'azione. Partendo da questo presupposto, Winters (2014) sostiene che l'inclusione implica la creazione di un ambiente che accolga opinioni, esperienze e background diversi al fine di raggiungere un obiettivo organizzativo comune.

Il concetto di inclusione/esclusione sociale diviene di primo piano nel discorso politico a metà degli anni '70 ed entra nelle agende dell'Unione Europea alla fine degli anni '80, come concetto chiave nella politica sociale di molti paesi. Questo concetto, che era apparso in Europa come risposta alla crisi del welfare state, ha guadagnato una notevole

diffusione negli ultimi anni ponendosi al centro del dibattito internazionale (Rawal, 2008).

Assieme al dibattito politico che ha coinvolto diversi gruppi (donne, comunità etniche, comunità di donatori, comunità locali che hanno avanzato richieste di uno stato inclusivo, etc.) è emerso di pari passo un dibattito, anche in ambito accademico, sul concetto di inclusione, che ad oggi manca di universalità nel modo in cui è stato definito e impiegato. La riflessione ha tanto più valore in riferimento alle istituzioni culturali, Yingling (2020) sostiene infatti che queste abbiamo bisogno sia della diversità che dell'inclusione nelle loro operazioni al fine di aumentare le loro opportunità e dare il loro contributo alla conservazione dei diritti umani. Lo studioso sottolinea come nelle operazioni quotidiane, le organizzazioni culturali corrono il rischio di mettere in atto un'inclusione senza diversità grazie a strategie di coinvolgimento del pubblico che si concretizzano in incentivi finalizzati soltanto all'aumento della partecipazione, senza una solida volontà di modellare i propri programmi e contenuti di conseguenza.

Molti studiosi affermano che definire e comprendere meglio i fenomeni di esclusione sociale permetta di comprendere meglio i gruppi svantaggiati e i processi inclusivi, concordando però che questo concetto sia tanto evocativo, ambiguo, multidimensionale ed elastico che può essere definito in molti modi diversi, a causa proprio della sua ambiguità nella definizione (Rawal, 2008).

L'esclusione sociale è stata definita come il processo attraverso il quale individui o gruppi sono totalmente o parzialmente esclusi dalla piena partecipazione alla società in cui vivono (Haan, 1998). Tuttavia, quando il concetto è stato utilizzato per la prima volta in Francia negli anni '70, ha preso inizialmente in considerazione le persone incapaci di adattarsi alla società tradizionale, negli anni successivi il concetto è stato spesso ridefinito e sono stati via via inclusi più gruppi, come quelli che abbandonavano la scuola, i giovani disoccupati e gli immigrati.

L'inclusione è stata spesso definita proprio in relazione all'esclusione. Nella letteratura che concettualizza i fenomeni esclusione, i concetti di inclusione sono spesso impliciti e non problematizzati. Alcuni studiosi hanno sostenuto che sia l'inclusione sia l'esclusione sono facce inseparabili della stessa medaglia; tuttavia, il dibattito accademico concorda che si è troppo a lungo stati silenti sul concetto di inclusione e che la causa di una

comprensione inadeguata di cosa si intenda per inclusione è proprio che l'attenzione si è concentrata soprattutto sui problemi e sulle mancanze dell'escluso (Cameron, 2006). I processi di inclusione ed esclusione sociale possono talvolta essere simultanei; alcuni gruppi possono essere inclusi in determinati ambiti e allo stesso tempo esclusi da altri (Jackson, 1999).

Jackson (1999) ci ricorda inoltre che l'inclusione può anche produrre esclusione, e questo si verifica quando i gruppi esclusi ottengono con successo l'inclusione sulla base dell'esclusione di gruppi, talvolta più deboli. Porta, ad esempio, le donne a negare il loro interesse di genere nella corsa all'inclusione, adottando posizioni maschili, o poveri che si posizionano vicino a un ceto medio attraverso la dissociazione da altri poveri.

Il dualismo incluso/escluso che ha per molto tempo dominato la letteratura, così come il dibattito politico, non può pertanto essere preso alla lettera e diventare una solida base nella definizione del concetto di inclusione.

Se ci si limita a definire l'inclusione a partire proprio dalla presa d'atto di situazioni di esclusione o mancanza, sono processi inclusivi quei processi che permettono di garantire pari opportunità e risorse a individui che altrimenti potrebbero non ottenerle. Il termine inclusione indica però il riconoscimento, l'apprezzamento e l'uso dei talenti e delle capacità di individui di ogni estrazione⁷, tiene conto della misura in cui individui diversi sono in grado di partecipare pienamente ai processi decisionali all'interno di un'organizzazione o di un gruppo: mentre un gruppo veramente inclusivo è necessariamente diverso, un gruppo diverso può essere o non essere inclusivo⁸.

In questo contesto, è necessario creare ambienti in cui qualsiasi individuo o gruppo possa essere e sentirsi accolto, rispettato, supportato e valorizzato per partecipare pienamente. L'inclusione implica uno sforzo intenzionale e continuo per garantire che persone diverse siano in grado di partecipare pienamente a tutti gli aspetti del lavoro di un'organizzazione, comprese le posizioni di leadership e i processi decisionali.

Essere inclusivi significa quindi rispettare e celebrare il ricco e diversificato ecosistema di talenti che i membri apportano all'organizzazione e promuovere la partecipazione di

⁷ Executive Order on Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility definition, Presidente Biden, 25 giugno 2021.

⁸ D5 coalition; progetto quinquennale avviato negli Stati Uniti per incoraggiare la diversità, l'equità e l'inclusione in ambito filantropico.

questi individui a tutti i livelli. Tutto questo è possibile proprio utilizzando i talenti e le competenze dei membri di una comunità, in un'ottica di collaborazione, creando un ambiente accogliente che garantisca che coloro che sono diversi si sentano e siano effettivamente i benvenuti (*U.S. department of housing development*). Lo *U.S. department of housing development* spiega che individui diversi sono in grado di partecipare pienamente ai processi decisionali e alle opportunità di sviluppo all'interno di un'organizzazione o di un gruppo e che l'inclusione è uno stato di stima, rispetto e sostegno. Si tratta di concentrarsi sui bisogni di ogni individuo e garantire che ci siano le giuste condizioni affinché ogni persona possa raggiungere il suo pieno potenziale. L'inclusione dovrebbe riflettersi nella cultura, nelle pratiche e nelle relazioni di un'organizzazione che sono in atto per supportare una forza lavoro diversificata.

L'inclusione è un prerequisito importante per la qualità della vita delle persone ed è correlata alle loro opportunità di partecipare alla società, alla cittadinanza e alle reti interpersonali (Simplican, Leader, Kosciulek e Leahy, 2015). Ciò implica che l'inclusione è essenziale per tutti i cittadini, sia quelli con disabilità sia quelli senza. L'inclusione è il processo di creazione di una cultura e di un ambiente che riconosca, apprezzi e utilizzi efficacemente i talenti, le abilità e le prospettive di ogni individuo, incoraggiando la collaborazione, la flessibilità e l'equità.

Molte iniziative, avviate con l'obiettivo di aumentare l'inclusione delle persone con disabilità nella società, non hanno tenuto conto però delle relazioni di potere asimmetriche esistenti e quindi hanno spesso portato a una continua esclusione (Meininger, 2013). Tali politiche spesso mirano a facilitare l'accesso agli "spazi della maggioranza" (Hall, 2005, p. 113), come gli spazi economici, geografici e culturali. Tuttavia, l'inclusione non riguarda l'adattamento di qualcosa a qualcosa che già esiste; piuttosto, si tratta di plasmare la società come prodotto di un insieme unificato di individui che hanno abilità e contesti variabili (Wooster, 2009).

Molte iniziative passate hanno cercato di aumentare l'inclusione delle persone con disabilità intellettive stimolando la loro partecipazione alle arti. Queste iniziative artistiche spesso "forniscono un modo alternativo di comprendere, praticare e promuovere l'inclusione" (Hall, 2010, p. 54) e opportunità di espressione, performance e connessione con il pubblico, che possono stimolare l'interesse e il dibattito (Nijkamp, Cardol, 2020). C'è un ruolo tradizionale di lunga data della pratica artistica nel

‘trattamento’ terapeutico delle persone con disabilità intellettiva (Hall, 2010), per esempio nei progetti che utilizzano il teatro come attività quotidiana per artisti con disabilità: questi progetti facilitano l'accesso degli attori con disabilità alle forme convenzionali di fare teatro, stimolando così la democratizzazione culturale (Bailey, Miles e Stark, 2004). Tuttavia, altre iniziative cercano di creare spettacoli teatrali inclusivi in cui attori con e senza disabilità co-creano e collaborano su base paritaria. Punto di partenza di questo processo inclusivo è l'insieme di attori – con e senza disabilità – e pubblico – con e senza disabilità – e il collegamento dei loro interessi e talenti (Bailey et al., 2004).

Ciò implica un processo di co-creazione, che può essere definita come qualsiasi atto di creatività collettiva, ovvero creatività condivisa da due o più persone (Sanders & Stappers, 2008): per co-creare, è necessario però un altro paradigma per guardare in modo nuovo e pensare all'alterità.

5.1 Un teatro inclusivo

Il teatro nasce come naturale sviluppo dell'*agorà* greca, è il luogo dove l'uomo si mette in scena e interpreta il diverso da sé: nello spazio teatrale la città si fa teatro; in un certo senso essa prende sé stessa come oggetto di rappresentazione e interpreta sé stessa davanti al pubblico (Vernant e Vidal-Naquet, 1976).

Il teatro si sta oggi riappropriando della sua dimensione pubblica e si trasforma sempre più in uno spazio accessibile. Negli ultimi anni l'adozione di politiche di accessibilità ha spinto i teatri di tutto il mondo a riadattare la propria programmazione, a riconfigurarla e tradurla per incontrare le esigenze specifiche della collettività, della comunità, anche di quella che storicamente non veniva considerata di riferimento.

L'accessibilità, come abbiamo visto, è oggi un requisito fondamentale, necessario perché ciascuno possa esercitare i propri diritti umani per l'accesso ai servizi pubblici e specialmente ai luoghi della cultura: le politiche accessibili devono svilupparsi e aggiornarsi da un confronto costante e continuo tra le istituzioni e il mondo della società civile. L'accessibilità perciò deve essere considerata come mezzo e non come fine (Greco, 2016). Un accesso universale all'informazione dovrebbe caratterizzare la moderna società (Stephanidis, 2009) e al centro delle teorie del design universale ci sono proprio le persone, con le loro complessità e diversità: le persone costituiscono la base per una pianificazione universale e il più possibile positiva e inclusiva (Council of Europe, 2009).

Lo sviluppo degli studi sull'accessibilità ai media e allo spettacolo ha avuto il grande merito di spostare l'attenzione dei ricercatori dalla dimensione testuale a quella umana, ovvero alle esigenze di utenti con caratteristiche tanto diversificate quanto specifiche. L'attenzione ai pubblici e alle modalità di fruizione dell'accessibilità, a sua volta, ha portato a una sempre più ricca e integrata interdisciplinarietà che in diversi casi può oggi dirsi strutturata ed essenziale (Di Giovanni, 2021).

I teatri si disegnano così come spazi di ricerca inclusivi, prima ancora che accessibili, perché, come ricorda Linda Nussbaumer (2012), la progettazione inclusiva è una sorta di sperimentazione continua, una metodologia più che un obiettivo. Il design inclusivo prevede proprio la condivisione delle esperienze, possibilmente in ogni loro fase, diventando quindi potenzialmente un importante strumento per il cambiamento sociale. Non si tratta semplicemente di adattare un servizio esistente e renderlo accessibile: è un necessario processo di ascolto, richiede co-design e co-progettazione con gli utenti, implica un approccio inclusivo e si configura come una sorta di esperimento continuo. Alla base della progettazione inclusiva c'è quindi la condivisione del processo oltre che del prodotto e questo aspetto è connesso alla natura stessa del teatro (Di Giovanni 2021).

I teatri offrono buoni contesti per esplorare le diverse facce del concetto di inclusione, in quanto offrono opportunità per sperimentare modalità di lavoro inclusive e per scoprire nuovi percorsi verso l'inclusione: tuttavia ancora oggi gli spettacoli teatrali continuano a essere spesso considerati progetti sociali prima ancora che forme autonome d'arte (Nijkamp, Cardol, 2020). Vari autori hanno sottolineato il valore delle produzioni inclusive in quanto non solo possono far riflettere le persone in modo diverso sull'abilità e sulla normalità, ma hanno anche un potere estetico (Gjaerum & Rasmussen, 2010).

La partecipazione culturale promuove questo tipo di formazione attiva e creativa da parte di tutti gli spettatori di cui la democrazia ha bisogno per fiorire, se è concepita come uno stile di vita.

Le strategie di inclusione sono molteplici, tante quante le possibili combinazioni (e ancora di più se si inseriscono altre variabili specifiche quali la geografia e il contesto) ed è ora necessario agire perché l'inclusione possa essere un obiettivo da perseguire e allo stesso tempo un mezzo, non per aggirare e rimuovere barriere esistenti ma per non costruirne e gettando basi solide per un processo di democratizzazione culturale. Le istituzioni

artistiche giocano in questo panorama un ruolo fondamentale, veicolando, attraverso la loro attività e le politiche sociali implementate, quei valori democratici e trasformando la diversità in possibilità e opportunità, tanto da diventare modelli virtuosi per altri settori (Yingling, 2020).

6. Il quadro normativo a sostegno dell'accessibilità e dell'inclusione

Come discusso nei paragrafi precedenti, l'idea di accessibilità si è profondamente evoluta nello scorso secolo, andando ben oltre la questione delle barriere architettoniche, mettendo a fuoco implicazioni di interazione sociale più vaste (Levine, 2020; Pinna et al., 2020). Muovendo i suoi primi passi da tematiche quali la mobilità e la prossimità, l'accessibilità ormai comprende aspetti sia positivi sia normativi, che riflettono il passaggio a un approccio più inclusivo nei confronti della progettazione e del design urbano (Levine, 2020). Anche il concetto che la disabilità sia una condizione di salute sulla quale incidono fattori ambientali, come prospettato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, ha contribuito a considerare l'accessibilità in termini meno settoriali (Pinna et al., 2020), con il risultato di un cambiamento di prospettive, in cui il focus è la necessità di strutturare luoghi e servizi in grado di soddisfare le più diverse esigenze e di valorizzare differenti abilità.

John-Stewart Gordon e Felice Tavera-Salyutov (2018) hanno preso in esame la legislazione sui diritti delle persone con disabilità, con particolare riguardo ai documenti internazionali degli ultimi decenni per sottolineare l'evoluzione del movimento per i diritti delle persone con disabilità e la sua domanda crescente di una inclusione totale. Studiando le principali leggi e le linee guida internazionali, gli autori mettono in evidenza i mutamenti socio-politici occorsi, marcando la progressione storica di avvenimenti significativi nel campo dei diritti delle persone con disabilità (Gordon & Tavera-Salyutov, 2018). L'articolo mette in luce il difficoltoso percorso delle persone con disabilità alla conquista di un pieno riconoscimento dei propri diritti umani, e sottolinea quanto questo progresso fondamentale si rifletta nella legislazione e nelle linee guida internazionali che pongono al centro i diritti umani e si attestano come fondamento etico e legale per ulteriori sviluppi (Gordon & Tavera-Salyutov, 2018).

Il modello basato sul riconoscimento o sulla garanzia dei diritti si fonda sul principio che tutte le persone siano individui in possesso delle medesime attribuzioni giuridiche in termini di libertà e dignità e, pertanto, il trattamento cui hanno diritto deve essere conforme al rispetto di queste prerogative. I diritti, o il diritto soggettivo, sono facoltà, prerogative o proprietà giuridiche riconosciute o conferite alle persone, e i diritti umani rappresentano il riconoscimento che garantisce la dignità di ogni essere umano in quanto tale.

La dignità rappresenta il valore fondamentale nello sviluppo dei diritti umani. Quinn e Degener (2002, p. 24) scrivono: “[...] il riconoscimento del valore della dignità umana serve come un potente promemoria che le persone con disabilità hanno un interesse e delle rivendicazioni all'interno della società che devono essere considerate al di là di qualsiasi considerazione di utilità sociale o economica. Sono fini in sé stesse e non mezzi per fini altrui. Questa visione si oppone fermamente all'impulso sociale nocivo di classificare le persone in base alla loro utilità e di emarginare coloro che sono diversi.” Gli autori sottolineano anche che la prospettiva della garanzia dei diritti contrasta la visione utilitaristica che pervade la società e che riduce le persone a mezzi anziché considerarle fini in sé stesse.

La prospettiva del riconoscimento dei diritti è rilevante per due motivi. In primo luogo, perché garantisce la dignità di base, intrinseca di ogni essere umano, e in secondo luogo, perché si tratta di una prospettiva che opera senza discriminazione, garantendo un impianto di equità nella salvaguardia delle facoltà fondamentali di tutte le persone.

La prospettiva della garanzia dei diritti umani affonda le sue radici nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (1948). Con la Dichiarazione inizia a prendere corpo la volontà di stabilire una salvaguardia universale delle libertà fondamentali e della dignità umana. A partire dalla Dichiarazione, hanno preso forma molti altri strumenti giuridici internazionali ispirati alla medesima volontà di dare vita a un insieme di diritti in grado di proteggere le libertà e la dignità umana. In tale prospettiva, i diritti umani sono concepiti come universali, in quanto appartengono a tutti gli esseri umani, inalienabili, poiché non si può né rinunciare a essi, né esserne privati in alcun modo, e indivisibili, poiché sono interconnessi e la violazione di un diritto umano comporta anche la violazione dell'insieme dei diritti.

Nel 2006 è stata approvata la Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità, il documento fondamentale che riconosce in termini specifici i diritti umani applicati alle persone con disabilità. Il fine della Convenzione non è quello di stabilire nuovi diritti o di proclamarne di specifici per le persone con disabilità, bensì di fornire un'interpretazione dei diritti umani tale che la loro applicazione sia chiara nel caso delle persone con disabilità (Astorga, 2012; Harpur, 2013). La concreta e specifica declinazione dei diritti umani per le persone con disabilità offre a quest'ultime una maggiore garanzia giuridica e fornisce un quadro comune di azione obbligatoria per i paesi firmatari della Convenzione. Solo un diritto può essere considerato di nuova introduzione, ovvero il diritto alla vita indipendente, sebbene possa essere correlato a diritti preesistenti come la libertà di movimento, di abitazione o di partecipazione (Degener, 2016).

L'approvazione della Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità (CRPD) è stata la concretizzazione del concetto che la questione della disabilità sia fundamentalmente una questione di diritti umani. Quinn e Degener (2002) sottolineano che l'utilità di un modello fondato sui diritti umani applicati alla disabilità sta nel mutamento di prospettiva che esso porta con sé, una prospettiva in cui gli individui con disabilità vengono considerati soggetti a pieno titolo e non meri destinatari passivi di servizi dedicati (Degener, 2016). La prospettiva del riconoscimento e dell'applicazione dei diritti pone le persone con disabilità all'interno di un quadro che comprende tutti gli individui, conferendo loro una serie di libertà fondamentali che rappresentano un aspetto di grande rilevanza. In questa ottica, la disabilità non è percepita come un disvalore della persona o un problema, e, fatto ancora più importante, non rappresenta neanche una circostanza particolarmente rilevante, perché la questione centrale è la protezione della dignità, intrinseca a ogni persona semplicemente per il fatto di essere tale.

La Convenzione conferisce più forza a una serie di diritti fondamentali e ne fornisce un'interpretazione più ampia, in modo da offrire una copertura esplicita alle situazioni delle persone con disabilità. L'articolo 15, per esempio, fa riferimento a diritto all'integrità fisica e al divieto di porre in essere trattamenti degradanti o torture. In questo articolo, oltre a ribadire che nessun individuo può essere sottoposto a trattamenti vessatori o a torture, la Convenzione vieta esplicitamente il ricorso a esperimenti o test medici che

siano contrari alla dignità della persona o che siano dannose (Nazioni Unite, 2006). La Convenzione stabilisce anche il fondamento per l'eliminazione della discriminazione basata sulla disabilità, sottolineando il diritto alla partecipazione piena ed effettiva in tutti i settori della società, rafforzando i diritti civili e politici in relazione alla disabilità. La Convenzione pone l'accento sul rispetto delle diversità e sull'inclusione delle pluralità, sottolineando situazioni particolari all'interno dello stesso gruppo di persone con disabilità, come donne e bambini, e promuove l'uguaglianza di opportunità nella scelta del proprio progetto di vita delle persone con disabilità.

Se i diritti umani riguardano tutti gli esseri umani in quanto tali, senza alcuna possibile distinzione o limitazione, il loro rispetto richiama necessariamente al concetto di inclusione.

Felder (2018) propone di definire l'inclusione distinguendo tra forme societarie e forme comunitarie, e collocandola all'interno delle discussioni sul riconoscimento e sulla libertà. Sudakova & Astafyeva (2019) ampliano questo concetto, considerando l'inclusione un universale culturale moderno applicabile a tutti gli esseri umani in cerca di autorealizzazione. Le autrici sostengono che ogni individuo è soggetto di inclusione, in quanto portatore di caratteristiche uniche di valore per il generale progresso umano. Queste prospettive contribuiscono ai dibattiti in corso sulla natura e sull'importanza dell'inclusione, spingendo a una riflessione sistematica sulle sue fenomenologie.

Gli sforzi dell'Unione Europea per favorire l'inclusione e lottare contro le discriminazioni comprendono lo sviluppo di piani d'azione nazionali e la promozione dell'inclusione sociale a livello europeo (Atkinson, 2002).

L'Unione Europea ha dato spazio e valore crescenti all'inclusione sociale e alla protezione dei diritti, in modo particolare a fronte delle sfide economiche globali e ai tagli generalizzati alla spesa sociale (Atkinson, 2002; Euzéby, 2012). L'inclusione è diventata una questione critica, che si interseca con le politiche occupazionali e di formazione, e con le riforme della protezione sociale e l'Unione Europea si propone di favorire la protezione sociale come parte di un approccio di investimento sociale, nel quadro di una promozione delle pari opportunità, della performance economica e della coesione sociale (Euzéby, 2012). Ciononostante, la discriminazione resta una sfida importante, che si manifesta in linguaggi e comportamenti, spesso con risultati non intenzionali per i gruppi

emarginati: la discriminazione può essere consentita legalmente, essere strutturale o manifestarsi in interazioni quotidiane (Wodak, 2015).

Una società davvero inclusiva è in grado di utilizzare e valorizzare il potenziale di tutti, ed è per questo che la Commissione ha posto l'uguaglianza al centro della propria agenda, cercando di fondare un'Unione dell'Uguaglianza nella quale ogni individuo possa vivere libero da discriminazioni. Queste iniziative si propongono di integrare politiche sociali e politiche economiche, affrontando le complesse dinamiche di inclusione ed esclusione all'interno delle società europee.

Nel 2020 e nel 2021, la Commissione ha messo a punto cinque strategie per creare le condizioni affinché tutti possano vivere e realizzarsi indipendentemente dalle differenze di genere, origine razziale o etnica, religione o credo, disabilità, età, orientamento sessuale:

- La Strategia per l'Uguaglianza LGBTIQ 2020-2025;
- La Strategia per l'Uguaglianza di Genere 2020-2025;
- La Strategia per i Diritti delle Persone con Disabilità 2021-2030;
- Il Piano d'Azione dell'UE contro il Razzismo 2020-2025;
- Il quadro strategico dell'UE per l'uguaglianza, l'inclusione e la partecipazione dei Rom 2020-2030.

La Direttiva Europea sull'Accessibilità è la principale direttiva che si propone di migliorare il funzionamento del mercato interno per i prodotti e i servizi accessibili, rimuovendo le barriere determinate da norme contrastanti negli Stati dell'Unione. La Direttiva Europea sull'Accessibilità, Direttiva 2019/882, è una legge fondamentale dell'Unione Europea: essa prevede che alcuni prodotti e servizi di uso quotidiano siano accessibili alle persone con disabilità. La legge riflette un impegno sull'accessibilità assunto dall'Unione Europea e da tutti gli Stati membri al momento della ratifica della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità.

La Direttiva Europea sull'Accessibilità mira a facilitare la vita a circa 87 milioni di cittadini- quasi un europeo su cinque - che presentano disabilità, compresi molti anziani e quanti hanno una disabilità temporanea. Le norme introdotte vogliono rendere più facile

l'accesso di queste persone ai trasporti pubblici, ai servizi bancari, ai computer, alle TV, agli e-book, ai servizi online etc.

Proprio a partire dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sono stati stabiliti e riconosciuti vari diritti connessi alla cultura. Come illustrato nella prospettiva della disabilità fondata sul riconoscimento dei diritti, un diritto rappresenta una facoltà, una prerogativa o una proprietà giuridica che protegge e legittima un individuo, riconoscendolo come tale e offrendogli garanzie nella tutela della sua dignità e nell'esercizio delle sue libertà. In questa ottica, i diritti culturali possono essere considerati come norme, prerogative e facoltà giuridiche tese a preservare la cultura esistente in un determinato luogo, garantendo alle persone la libertà di scegliere il proprio stile di vita, nel rispetto dei diritti umani.

Al di là di questa definizione, i diritti culturali rappresentano una branca del diritto piuttosto ampia, che comprende ambiti molto differenti, come hanno già sottolineato vari autori (Karim e Wayland, 2001). In termini generali, comunque, nel campo dei diritti culturali possiamo trovare ambiti come l'educazione, la libertà di espressione, l'accesso all'informazione e alla conoscenza, la possibilità di identificarsi con una comunità, la protezione degli interessi derivanti dalla produzione artistica o intellettuale, il godimento delle arti o la partecipazione alla vita culturale. Permane tuttavia una difficoltà nell'individuare un termine che inglobi tutti questi ambiti. Per quanto si parli genericamente di diritti culturali, il diritto alla cultura presenta sfumature diverse, e alcuni ambiti, per esempio quello dell'educazione, non sono trattati come una questione puramente culturale.

Farida Shaheed, relatrice speciale dell'ONU per i diritti culturali, ha suddiviso i diritti connessi alla cultura in tre categorie: i diritti di partecipazione, i diritti alla diversità culturale e i diritti alla promozione della libera creatività (Shaheed, 2014). I diritti di partecipazione sono i diritti che garantiscono a ogni individuo la possibilità di prendere parte alla vita culturale di una comunità e di godere delle arti, della cultura e dell'informazione. Questi sono a fondamento del principio dell'accessibilità, che garantisce la partecipazione in condizioni di equità. I diritti alla diversità culturale salvaguardano le facoltà delle persone per garantire loro la possibilità di realizzare un progetto di vita in armonia con la comunità culturale di loro scelta. I diritti alla libera

creatività sono a tutela delle condizioni necessarie per l'espressione artistica o scientifica in una situazione di libertà e di riconoscimento degli interessi dell'autore.

La varietà degli ambiti e degli aspetti che costituiscono i diritti culturali è connessa ovviamente alla difficoltà di definire la cultura. Essa può essere intesa in senso antropologico, e facente quindi riferimento a un quadro normativo e valoriale condiviso da un gruppo di persone, oppure in senso sociologico, come fenomeni materiali, immateriali e intellettuali, quali l'arte, l'apprendimento, la letteratura o la partecipazione alla vita di una comunità (Baltà e Dragičević, 2017). Questa varietà e questa difficoltà nel definire la cultura si riflettono anche nei documenti internazionali, come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, in cui, pur non essendo ravvisabile un concetto chiaro e univoco di che cosa si intenda per cultura, vengono comunque stabiliti i diritti che vi si riferiscono.

Tra i diritti culturali riconosciuti dalla Dichiarazione vi è il diritto alla libertà di espressione (art. 19), il diritto all'educazione (art. 26), la protezione degli interessi dell'autore (art. 27) e il diritto alla partecipazione culturale (art. 27). Questi diritti stabiliscono, rispettivamente, la possibilità di esprimere liberamente idee, opinioni o manifestazioni di ogni tipo, il diritto all'accesso all'educazione e alla conoscenza in condizioni di uguaglianza, il diritto dell'autore a proteggere i suoi interessi artistici o intellettuali e a ricevere una remunerazione per i suoi interessi artistici o intellettuali e il diritto di prendere parte alla vita culturale e di godere dei suoi benefici.

I diritti culturali sono di cruciale importanza per garantire il rispetto e la promozione della diversità culturale e per consentire a tutti gli individui di vivere secondo i propri valori e le proprie credenze. Tuttavia, è necessario sottolineare che i diritti culturali non possono essere utilizzati per giustificare pratiche che violano i diritti umani universali, come la discriminazione di genere o le violazioni dei diritti dei minori. È quindi essenziale che i diritti culturali siano interpretati e applicati in modo coerente con il rispetto dei diritti umani fondamentali.

Oltre alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, esistono altri documenti internazionali rilevanti che approfondiscono i diritti connessi alla cultura. Tra essi, vi è il Patto Internazionale sui Diritti Economici, Sociali e Culturali (ICESCR) del 1966, che

riconosce il diritto di tutti a prendere parte alla vita culturale e a godere del progresso scientifico e delle sue applicazioni (art. 15). La Convenzione sulla Protezione e Promozione della Diversità delle Espressioni Culturali del 2005 rappresenta un importante riferimento nel campo dei diritti culturali, e pone l'accento sulla promozione della diversità e la partecipazione di tutti alle manifestazioni culturali.

L'ultima frontiera della legislazione europea in materia di accessibilità è rappresentata dallo *European Accessibility Act* (EAA), un'importante direttiva dell'Unione Europea finalizzata a migliorare il funzionamento del mercato interno per quanto riguarda i prodotti e i servizi accessibili, eliminando le barriere create dalle diverse normative nazionali. L'obiettivo primario dell'EAA è quello di armonizzare le regole sull'accessibilità in tutti i paesi membri, consentendo una maggiore uniformità e riduzione dei costi per le imprese che producono e commercializzano beni e servizi accessibili. Ciò favorisce il commercio transfrontaliero e crea nuove opportunità di mercato per le imprese che investono nell'accessibilità.

Per le persone con disabilità e gli anziani, la direttiva promette di portare benefici tangibili. Innanzitutto, aumenterà la disponibilità di prodotti e servizi accessibili a prezzi più competitivi, riducendo le barriere di accesso nei settori essenziali come trasporto, istruzione e lavoro. Questo si traduce in un maggiore accesso al mercato del lavoro per chi ha competenze in materia di accessibilità e nell'aumento delle opportunità per la piena partecipazione sociale.

Tra i prodotti e servizi coperti dalla direttiva rientrano quelli ritenuti di maggiore rilevanza per le persone con disabilità, e che spesso presentano requisiti di accessibilità divergenti tra i diversi stati membri dell'UE. Questi includono i computer e i sistemi operativi, gli smartphone, i servizi di telefonia e i relativi dispositivi, i bancomat e le macchine per il check-in, i servizi di trasporto (aereo, bus, ferroviario e via acqua), i servizi bancari, l'e-commerce, e-book e i dispositivi per la televisione digitale. La selezione di questi ambiti è stata effettuata consultando esperti e stakeholder, tenendo in considerazione gli obblighi derivanti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, a cui l'UE aderisce.

Nell'attesa che la normativa europea venga recepita anche in Italia, è bene sottolineare che l'accessibilità e l'inclusione trovano profonde radici anche nella Costituzione italiana. Tra i principi fondamentali, la Costituzione, nell'Art. 2, sancisce infatti che:

La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità.

Questo articolo riflette l'impegno dello Stato nel promuovere la partecipazione piena e paritaria di ogni individuo, valori che sono alla base delle normative europee volte a garantire uguaglianza e inclusione per tutti i cittadini, senza discriminazioni legate alla disabilità o ad altre condizioni personali. Il diritto a una vita piena e senza limitazioni è sicuramente uno dei diritti inviolabili dell'uomo. Va garantito sia in forma individuale sia in forma sociale, consentendo a ogni persona di inserirsi integralmente nella società.

Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

La Costituzione della Repubblica italiana fa obbligo allo Stato di rimuovere gli ostacoli che si frappongono al pieno sviluppo della persona, favorendo la scolarizzazione, attraverso l'attuazione del diritto allo studio e del diritto all'educazione (Art. 2, Art.3, Art. 34).

Ne consegue quindi che non possono essere disposti provvedimenti che indichino trattamenti diversi fra cittadini, senza che vi sia un giustificato motivo e che la diversità di trattamento sia proporzionata a tale motivo.

Il secondo comma introduce invece l'uguaglianza sostanziale, che prevede che lo Stato si attivi per rendere effettiva l'uguaglianza. Sono quindi necessari investimenti per far sì che le persone con disabilità abbiano concretamente le stesse possibilità del resto della popolazione.

In termini legislativi, la legge 104/1992, denominata Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate, rappresenta per l'Italia il tentativo più compiuto di una legge organica in materia di disabilità.

Nell'ambito del lavoro e dell'occupazione per le persone con disabilità, la legge 68/1999, contenente le norme per il diritto al lavoro dei disabili, sostituisce, abrogandola, la legge 482/1968. Il collocamento obbligatorio diviene collocamento mirato, cercando, così, di venire incontro alle specifiche esigenze della persona con disabilità da collocare e dell'azienda nella quale viene collocato. Questa normativa, entrata in vigore nel 2001, si è dimostrata tuttavia poco efficace.

Con lo scopo di promuovere l'inclusione socio-lavorativa, anche attraverso una semplificazione delle procedure esistenti, il DL n. 151/2015 ha modificato la Legge 68/1999. In particolare la norma prevede l'adozione di nuove linee guida in materia di collocamento delle persone con disabilità, che integrano i diversi soggetti coinvolti e valutano in maniera onnicomprensiva tutti gli aspetti attinenti all'inserimento. L'obiettivo è di uniformare le varie pratiche già esistenti sul territorio.

Il decreto legislativo n. 62/2024 è entrato in vigore il 30 giugno 2024 e per alcuni aspetti prevede l'emanazione entro 6 mesi di un decreto ministeriale con disposizioni effettivamente applicabili dal 2025, in armonia con la Convenzione delle Nazioni Unite. Esso si occupa in particolare di fornire una definizione della condizione di disabilità e delle procedure di accertamento di tale condizione con una revisione dei processi valutativi di base volti a una valutazione multidimensionale, necessaria per la predisposizione di un progetto di vita individuale personalizzato e partecipato. L'obiettivo è di rimuovere gli ostacoli e attivare sostegni utili a esercitare le libertà e i diritti civili e sociali nei vari contesti di vita, scelti liberamente dalla persona stessa. Il decreto modifica l'attuale contesto normativo, in particolare la legge 104/1992, con aspetti innovativi, anche attraverso il ricorso all'accomodamento ragionevole e al progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato secondo i principi di autodeterminazione e di non discriminazione.

Un cambio di filosofia e di approccio al tema che ha un suo precipitato anche, e necessariamente, di carattere giuridico.

In questo contesto, il primo G7 dedicato alla disabilità e all'inclusione, tenutosi nel 2024 a Solfignano, ha rappresentato una svolta storica e un punto di partenza fondamentale per l'approccio internazionale ai diritti delle persone con disabilità. La Carta di Solfignano, adottata al termine della conferenza, formalizza l'impegno dei paesi del G7 verso un'inclusione reale e globale, ispirandosi ai principi della Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità (UNCRPD). Questo documento pone al centro la partecipazione attiva e significativa delle persone con disabilità in ogni ambito della vita – civile, sociale, economica, culturale e politica – ribadendo l'importanza del principio *Nulla su di noi, senza di noi*, che incoraggia una partecipazione autentica e coinvolgente nei processi decisionali.

La Carta definisce alcune priorità strategiche per promuovere l'inclusione nei Paesi del G7, che includono l'accesso e l'accessibilità universale, l'autonomia di vita, l'inclusione lavorativa, la promozione di tecnologie accessibili, e la partecipazione alla vita culturale e sportiva. In aggiunta, il documento sottolinea la necessità di garantire dignità e servizi comunitari adeguati, nonché di predisporre politiche di prevenzione e gestione delle emergenze in situazioni di crisi, come le calamità climatiche e i conflitti armati.

Si è ribadito che la diversità delle esperienze e delle esigenze delle persone con disabilità richiede un approccio complesso e inclusivo, che consideri le molteplici forme di discriminazione e che coinvolga attivamente tutti gli attori sociali, incluse organizzazioni e associazioni. L'incontro di Solfignano ha anche evidenziato l'importanza delle tecnologie, con un'attenzione particolare a come queste possano migliorare l'accesso e la qualità della vita delle persone con disabilità, favorendo una maggiore indipendenza e partecipazione. Questo tema assume particolare rilievo considerata la rapida innovazione tecnologica e le possibili applicazioni all'inclusione, un'area di investimento fortemente sostenuta e condivisa tra i Paesi membri del G7.

Parallelamente, anche la giurisprudenza internazionale si sta allineando sempre più ai principi della Convenzione ONU, con sentenze della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo e della Corte di Giustizia dell'Unione Europea che sottolineano l'obbligo per gli Stati di

garantire l'accesso paritario e l'eliminazione delle barriere. Si tratta di un ulteriore passo verso una legislazione che abbracci non solo l'inclusione formale, ma anche quella sostanziale, favorendo un cambio di prospettiva radicale che mette al centro le persone con disabilità.

Un'ulteriore testimonianza dell'impegno crescente dell'Italia per un'inclusione a tutto tondo si trova nelle linee guida elaborate per le Olimpiadi e Paralimpiadi di Milano Cortina 2026, che prevedono requisiti avanzati di accessibilità fisica, sensoriale e digitale per tutti gli spazi dell'evento. Questo approccio mira a garantire un'esperienza realmente inclusiva per spettatori e atleti, creando un modello che potrà ispirare altri grandi eventi internazionali, offrendo uno standard che può essere replicato per migliorare l'accoglienza e la fruizione anche alla cultura.

Anche i teatri possono così prendere esempio da questi principi per sviluppare pratiche che rendano i loro spazi più accoglienti e inclusivi, non solo per gli spettatori ma anche per gli artisti e il personale, rispondendo alla regolamentazione vigente e contribuendo a un cambiamento culturale più ampio che promuova l'accessibilità come diritto universale. L'evoluzione della normativa futura sembra dunque dirigersi verso una legislazione che non solo garantisca l'accesso, ma che valorizzi e promuova le competenze e le aspirazioni delle persone con disabilità, creando una società in cui ogni individuo possa contribuire e partecipare pienamente, indipendentemente dalle proprie capacità.

Capitolo 2

Evoluzione del management delle istituzioni culturali: una gestione strategica improntata all'inclusione

Il management delle istituzioni culturali ha subito un'evoluzione significativa, trasformandosi da un modello tradizionale focalizzato sulla conservazione e gestione delle risorse a un approccio più dinamico e inclusivo. Comprendere le principali dinamiche e funzioni all'interno di queste organizzazioni è essenziale per valutare il loro impatto sociale ed economico e per la definizione di una filiera dell'inclusione. In questo capitolo, si esploreranno le sfide e le opportunità che caratterizzano la gestione culturale contemporanea, evidenziando come l'inclusione sia diventata un elemento chiave in questi processi. Attraverso l'analisi dei ruoli degli artisti, dei consumatori e degli stakeholder e dei manager stessi, si metterà in luce come le pratiche inclusive stiano ridefinendo le strategie e le politiche culturali, rendendo le istituzioni non solo luoghi di fruizione culturale, ma anche spazi di co-creazione e partecipazione attiva.

La gestione delle istituzioni culturali ha visto una crescente enfasi su diversità, accessibilità e inclusione, riconoscendo l'importanza di abbracciare approcci più aperti e inclusivi per rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più diversificato. È fondamentale oggi interrogarsi su quanto questi principi siano stati realmente integrati nella pianificazione strategica e nella gestione delle organizzazioni culturali, come musei, teatri e istituzioni artistiche. Attraverso un'analisi della letteratura manageriale, è stato possibile esplorare le principali sfide e le opportunità connesse all'implementazione di pratiche inclusive e accessibili, non solo per rispondere ai cambiamenti ambientali e sociali, ma anche per migliorare l'efficacia e la sostenibilità a lungo termine di tali istituzioni. Questo capitolo mira a evidenziare come una riflessione critica sui temi di diversità, accessibilità e inclusione possa arricchire la comprensione delle dinamiche gestionali e aprire nuove prospettive per l'innovazione strategica nel settore culturale.

1. Gestione strategica e governance nelle istituzioni culturali

La gestione strategica, anche delle organizzazioni culturali, comporta inevitabilmente decisioni che determinano le prestazioni future dell'organizzazione e lo sviluppo di piani per raggiungere risultati ottimali (Papoulias & Zounis, 2020). Le organizzazioni culturali

stanno adottando strumenti di gestione per affrontare sfide complesse e cambiamenti ambientali, considerando necessariamente fattori unici e peculiari come obiettivi contrastanti, aspettative degli stakeholder e influenze politiche (Dziurski, 2017). Gli elementi chiave della pianificazione strategica per le istituzioni culturali includono l'analisi organizzativa, la formulazione di strategie, la definizione degli obiettivi e lo sviluppo di un piano d'azione (Papoulias & Zounis, 2020).

Varbanova (2013) sottolinea l'importanza di adattare i piani strategici alle caratteristiche specifiche delle organizzazioni artistiche e culturali, incorporando imprenditorialità e innovazione per aiutare le organizzazioni culturali ad adattarsi ai cambiamenti ambientali e a raggiungere i loro obiettivi: esempi di successo dimostrano il potenziale di combinare approcci profit e no profit nella gestione culturale (Dziurski, 2017).

La gestione delle istituzioni culturali coinvolge vari attori con ruoli e prospettive diversi. Sono stati identificati quattro principali gruppi: funzionari governativi, consumatori, creatori e dipendenti culturali (Sagitov, 2021). I manager culturali affrontano sfide nell'adattarsi a ambienti in evoluzione, nella gestione delle relazioni con il pubblico e nella promozione della creatività artistica. Gli aspetti chiave della gestione includono la comprensione dei pubblici di riferimento, l'allocazione delle risorse e il processo decisionale (Milășan, 2023). I gestori devono bilanciare interessi contrastanti degli stakeholder, inclusi lo Stato, che svolge un ruolo cruciale nella gestione culturale creando una cultura adattiva e agisce come leader nello sviluppo di una cultura a valore aggiunto (Nemati, 2012), la comunità, i visitatori, i direttori e i partecipanti al mercato dell'arte (Asuaga & Rausell, 2006).

Strategie efficaci per le istituzioni culturali includono l'attrazione di finanziamenti, la motivazione dei dipendenti, la collaborazione con istituzioni simili e un marketing professionale (Milășan, 2023). La gestione delle istituzioni culturali, in particolare dei musei, è evoluta da un focus sulla conservazione delle collezioni a un approccio più centrato sul visitatore e orientato al business (Asuaga & Rausell, 2006). L'implementazione di strumenti di controllo gestionale personalizzati, che considerano le prospettive di tutti gli stakeholder, è oggi cruciale per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali (Asuaga & Rausell, 2006).

Le istituzioni culturali devono considerare la creatività come parte integrante delle loro attività, incorporando approcci creativi per migliorare l'efficienza gestionale. La ricerca sul personale delle istituzioni culturali, definito come i dipendenti il cui lavoro integra i ruoli degli artisti nella creazione, distribuzione e protezione della cultura, rimane frammentata e spesso superficiale (Konior & Pluszyńska, 2022). Lo sviluppo ottimale della sfera culturale richiede di considerare le opinioni di tutti i partecipanti, insieme alle leggi dell'autosviluppo culturale (Sagitov, 2021). Questo approccio sfaccettato alla gestione delle istituzioni culturali evidenzia l'importanza di bilanciare le prospettive e i ruoli dei vari stakeholder.

Per tale motivo, una serie di principi di buona governance per le istituzioni del patrimonio culturale emerge dall'analisi di documenti internazionali e linee guida di organismi rilevanti. Questi principi includono legittimità, voce, direzione, prestazioni, responsabilità ed equità, elementi chiave per una gestione efficace e sostenibile. L'applicazione di tali principi si rivela particolarmente importante per le organizzazioni coinvolte nella conservazione del patrimonio e nel turismo culturale, dato il loro impatto sociale ed economico. Una governance ben strutturata contribuisce a evitare errori gestionali e a migliorare l'efficacia operativa delle istituzioni del settore pubblico e non governativo (Shipley & Kovacs, 2008).

2. Da consumatori passivi alla co-creazione

Le istituzioni culturali si stanno adattando ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e nella tecnologia, portando a cambiamenti nelle pratiche di comunicazione e nel coinvolgimento del pubblico. Foote (2002) sottolinea la necessità di un miglior monitoraggio dei modelli di consumo culturale e propone soluzioni come previsioni a lungo termine e confronti internazionali. Dolbec e Fischer (2015) esaminano come i consumatori coinvolti nel mercato della moda assumano ruoli istituzionali, precipitando nuove categorie di attori e promuovendo logiche incentrate sui consumatori. Brandão et al. (2012) sostengono che le istituzioni culturali devono rivedere i loro approcci comunicativi unidirezionali, enfatizzando l'importanza di processi educativi e comunicativi partecipativi per rafforzare il coinvolgimento del pubblico. Suggestiscono che, nell'era dei media generati dai consumatori, le istituzioni dovrebbero concentrarsi su identità, narrazione e dimensioni affettive per massimizzare le relazioni con il pubblico.

Questi studi collettivamente sottolineano il panorama in evoluzione del consumo culturale e la necessità per le istituzioni di adattarsi a modalità di coinvolgimento più partecipative e interattive.

I luoghi della cultura stanno evolvendo per rispondere ai cambiamenti nelle motivazioni dei consumatori e nei modelli di consumo culturale. Mencarelli et al. (2010) hanno identificato sette orientamenti dei consumatori nel settore culturale, evidenziando la necessità per musei e teatri di adattare le loro offerte al di là dell'attività principale. Questo implica riconcettualizzare i visitatori come partecipanti attivi piuttosto che osservatori passivi. Allo stesso modo, Grigar (2021) esamina come le istituzioni artistiche stiano cercando di diventare piattaforme più inclusive per l'educazione artistica e il coinvolgimento, concentrandosi in particolare sulle prospettive dei giovani visitatori nelle istituzioni ceche e polacche. Entrambi gli studi enfatizzano il cambiamento dei ruoli dei musei, da spazi culturali esclusivi e di alto livello a ambienti più accessibili e interattivi. Questa trasformazione è guidata dalle nuove richieste del pubblico e dagli approcci sociologici che mettono in discussione le funzioni tradizionali del museo (Grigar, 2021). La ricerca sottolinea l'importanza per i musei di adattarsi alle tendenze contemporanee dei consumatori, mantenendo al contempo la loro integrità culturale (Mencarelli et al., 2010).

La ricerca recente evidenzia il ruolo in evoluzione dei pubblici, che stanno passando da consumatori passivi a produttori attivi e co-creatori di contenuti ed esperienze. Rincón (2008) sostiene che il pubblico debba diventare produttore di messaggi e culture di resistenza, trovando il proprio posto nel mondo degli schermi. Questo passaggio da consumatore a produttore viene considerato una possibilità politica, comunicativa, culturale e tecnologica. Goodwin (1986) esamina come il pubblico influenzi l'interpretazione dei discorsi attraverso le proprie interazioni e dimostrazioni di competenza. Pestoff (2013) esplora il concetto di coproduzione nei servizi pubblici come un mezzo per aumentare l'efficacia e l'efficienza nel governo locale. Nel contesto del teatro, Heim (2015) afferma che il pubblico del teatro mainstream del XXI secolo è un co-performer sottovalutato, poiché collabora con attori e personale in modi che combinano l'etichetta del XIX secolo con la co-creazione moderna facilitata dalle nuove tecnologie, estendendo l'esperienza oltre l'edificio teatrale.

Nell'intercettare i bisogni dei nuovi pubblici anche il marketing svolge un ruolo cruciale nel plasmare le attività e l'impatto delle istituzioni culturali: aiuta queste organizzazioni ad adattarsi ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e nelle tendenze sociali (Sobocińska, 2020). Il marketing culturale combina elementi dei settori commerciale e non commerciale, concentrandosi sulla promozione di prodotti e servizi culturali verso segmenti di mercato interessati; sebbene i principi di marketing tradizionali come le 4P⁹ siano parzialmente applicabili, le istituzioni culturali spesso creano prodotti prima di cercare metodi di promozione.

Gli sforzi di marketing delle istituzioni culturali possono contribuire allo sviluppo sostenibile aumentando la diversità e la qualità delle offerte culturali (Sobocińska, 2020). Inoltre, l'esposizione alle istituzioni culturali attraverso programmi educativi può creare 'consumatori culturali', in particolare a beneficio degli studenti provenienti da contesti svantaggiati (Kisida et al., 2014). Tuttavia, l'orientamento al mercato varia tra le istituzioni culturali, con alcune che si concentrano sull'acquisizione di nuovi consumatori e altre che danno priorità alle esigenze degli artisti o alla fedeltà dei consumatori (Sobocińska, 2020).

3. Il ruolo trasformativo degli artisti nella gestione culturale

Proprio gli artisti e le loro pratiche creative possono giocare un ruolo fondamentale all'interno delle strutture organizzative per migliorare la gestione culturale e promuovere l'innovazione (Schrag, 2022). Il loro lavoro può fungere da ponte tra spazi fisici e nuovi spazi, anche digitali, creando nuove forme di impegno co-creativo (Küpers & Sonnenburg, 2021). Il ruolo dell'artista nella società è stato concettualizzato in vari modi, inclusi quello di civilizzatore culturale, attraversatore di confini e rappresentante, ognuno con implicazioni per l'educazione artistica e l'impegno pubblico (Gaztambide-Fernández, 2008).

Il settore culturale è sempre più riconosciuto come un contributore allo sviluppo, sostenendo la crescita economica e promuovendo l'inclusione sociale e la diversità culturale (Stupples, 2014). Tuttavia, esistono tensioni nel bilanciare i mondi creativi degli artisti con gli obiettivi di sviluppo. Queste prospettive evidenziano il potenziale delle

⁹ <https://advertising.amazon.com/it-it/library/guides/4ps-of-marketing>

pratiche artistiche di migliorare le organizzazioni culturali, contribuire allo sviluppo sociale e ridefinire gli approcci educativi nelle arti.

Il ruolo degli artisti e dei ricercatori nella modellazione sostenibile del luogo e nella creatività organizzativa ha guadagnato attenzione negli ultimi anni. Gli artisti possono contribuire a liberare la creatività nelle organizzazioni che è stata repressa da processi aziendali rigidi. Il loro coinvolgimento in progetti sul posto di lavoro mira a migliorare il benessere e l'interazione sociale tra i dipendenti (Stenberg, 2016). Tuttavia, gli artisti possono affrontare sfide nel mantenere la propria identità artistica all'interno di questi contesti (Stenberg, 2016). Ricercatori e artisti possono svolgere un ruolo significativo nelle pratiche di modellazione sostenibile del luogo, reimmaginando la conoscenza e impegnandosi in dialoghi orientati ai valori (Horlings, 2017).

4. Valore pubblico e cultura organizzativa

Il dibattito sulla definizione e valutazione del valore pubblico è diventato il nuovo punto focale nelle discussioni sulle politiche culturali, riflettendo un riequilibrio del potere tra le sfere artistiche e quelle politiche (Rius-Ulldemolins & Klein, 2020).

La cultura è riconosciuta come un fattore chiave nei processi di sostenibilità e pianificazione partecipativa (Horlings, 2017). Studi di caso hanno dimostrato l'efficacia dell'integrazione delle pratiche artistiche nelle culture aziendali per incoraggiare la risoluzione creativa dei problemi. Nel complesso, questi studi evidenziano il potenziale degli artisti e dei ricercatori di contribuire allo sviluppo organizzativo e alla pianificazione sostenibile della comunità, riconoscendo al contempo le complessità dei loro ruoli in questi contesti.

La cultura organizzativa e il coinvolgimento dei dipendenti giocano ruoli cruciali nel successo e nella produttività delle organizzazioni, incluse le istituzioni culturali e le scuole (Begolli, 2018; Watts, 2010). I dipendenti coinvolti dimostrano livelli più elevati di energia, dedizione e assorbimento nel loro lavoro, contribuendo a migliorare le prestazioni organizzative e la sostenibilità (Begolli, 2018). Nelle organizzazioni culturali, l'identificazione con l'organizzazione influenza dipendenti, volontari e membri del consiglio (Watts, 2010). Il contesto aziendale globale richiede una comprensione della diversità culturale per una gestione e una comunicazione efficaci (Matijević et al., 2015).

In contesti educativi, per esempio, gli insegnanti sono arbitri chiave della cultura organizzativa, influenzando l'identità aziendale e rafforzando le convinzioni dei dipendenti (Jukić, 2022). Dipendenti soddisfatti creano un clima organizzativo positivo, plasmano l'identità dell'organizzazione e offrono un servizio migliore (Jukić, 2022). Nel complesso, riconoscere l'importanza della cultura organizzativa e del coinvolgimento dei dipendenti è essenziale per i manager in vari settori al fine di migliorare l'efficacia organizzativa e mantenere un vantaggio competitivo.

La cultura organizzativa svolge un ruolo cruciale nel plasmare il comportamento, la motivazione e le prestazioni dei dipendenti nelle organizzazioni moderne. Essa favorisce l'unità, migliora la comunicazione e riduce i conflitti tra i dipendenti (Kasemsap, 2017). La ricerca suggerisce che i dipendenti coinvolti, caratterizzati da elevata energia, dedizione e assorbimento, influiscono positivamente sulle prestazioni e sulla sostenibilità organizzativa (Begolli, 2018). Una cultura lavorativa positiva e pratiche di comunicazione sane sono fondamentali per il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti (Begolli, 2018). Gli studi hanno anche dimostrato una relazione significativa tra la cultura organizzativa e la creatività dei dipendenti nelle istituzioni culturali (Amiri et al., 2014) che impiegano individui il cui lavoro è vitale per creare, distribuire e proteggere la cultura, estendendosi oltre i ruoli degli artisti. Nel complesso, favorire una forte cultura organizzativa è essenziale per migliorare le prestazioni e raggiungere obiettivi strategici nelle organizzazioni moderne (Kasemsap, 2017).

5. Inclusione e gestione della diversità nelle istituzioni culturali: un approccio strategico

Taylor (2017) sostiene che l'inclusione sia principalmente uno sforzo interno focalizzato sulla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e pratiche all'interno di musei e organizzazioni culturali. Kawashima (2024) esamina, per esempio, lo sviluppo del pubblico e l'inclusione sociale nella politica culturale britannica, evidenziando le contraddizioni e le sfide intrinseche affrontate dalle organizzazioni culturali nel diventare veramente inclusive. Ballard (2013) sottolinea la necessità di un'analisi critica delle idee, delle credenze culturali e dei valori che informano la politica e la pratica per raggiungere disposizioni più inclusive e socialmente giuste. Barak (2015) esplora il concetto di inclusione come componente chiave nella gestione della diversità. Questi studi suggeriscono collettivamente che raggiungere una vera inclusione richiede un approccio

globale, che coinvolga cambiamenti organizzativi interni, un esame critico delle pratiche esistenti e l'affrontare le barriere sociali alla partecipazione (Taylor, 2017; Kawashima, 2006; Ballard, 2013; Barak, 2015).

6. Costruire l'inclusione: strategie interne per valorizzare la diversità tra i dipendenti

La gestione della diversità è un processo strategico mirato a sfruttare il potenziale dei dipendenti per creare ambienti inclusivi, pur raggiungendo gli obiettivi organizzativi (Ravazzani, 2018). Essa affronta diverse dimensioni della diversità, tra cui genere, età, cultura e stile di lavoro (Ravazzani, 2018), utilizza metodologie di scienze comportamentali applicate per gestire i processi di cambiamento e stabilità organizzativa, con l'obiettivo di migliorare la salute e l'efficacia organizzativa (Brazzel, 2003).

L'implementazione della gestione della diversità prevede diverse fasi, tra cui l'istituzione di un consiglio per la diversità, la raccolta di dati organizzativi, lo sviluppo di una strategia e la definizione di strumenti per la diversità (Wolters, 2014). Le migliori pratiche includono la creazione di una cultura organizzativa inclusiva, il sostegno della gestione e l'integrazione della gestione della diversità in tutta l'organizzazione (Wolters, 2014). Le teorie istituzionali e basate sulle risorse sono state applicate per comprendere gli antecedenti e i risultati delle pratiche di gestione della diversità (Yang & Konrad, 2011).

La ricerca sulla diversità e l'inclusione organizzativa sottolinea l'importanza di creare ambienti inclusivi per massimizzare i benefici di una forza lavoro diversificata. Un approccio inclusivo, che includa esplicitamente i gruppi, può aumentare la percezione di inclusione e il sostegno agli sforzi per la diversità (Jansen et al., 2015). Tuttavia, implementare pratiche inclusive in organizzazioni con risorse limitate può essere difficile, con tensioni che sorgono tra autorità decisionale, preoccupazioni interne ed esterne, e organizzazione basata sui compiti rispetto a quella basata sull'impegno (Chung & Campbell, 2022). Per promuovere l'inclusione, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla diversità di pensiero e sulla comunicazione efficace, considerando la diversità e l'inclusione come imperativi aziendali piuttosto che responsabilità sociali. Andando oltre la formazione tradizionale sulla diversità, che spesso produce risultati limitati, le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio relazionale a lungo termine che enfatizzi la trasformazione attitudinale e culturale. Questa strategia di 'infusione sociale'

mira a creare una 'cultura della diversità' più inclusiva gestendo per la diversità piuttosto che semplicemente gestendo la diversità (Chavez & Weisinger, 2008).

La ricerca sull'inclusione all'interno di un'organizzazione evidenzia l'importanza di creare ambienti in cui tutti i dipendenti si sentano accettati e valorizzati. Janssens e Zanoni (2008) sottolineano il passaggio dalla gestione della diversità all'inclusione, concentrandosi su contesti organizzativi che fanno sentire tutti come parte integrante dell'organizzazione. Fujimoto et al. (2014) estendono questo concetto alle organizzazioni comunitarie, identificando fattori chiave per l'inclusione come le attività non specifiche per le minoranze, l'ascolto delle voci delle minoranze e l'accessibilità multidimensionale. Fine (1995) sostiene che le organizzazioni devono trasformarsi attivamente per diventare veramente multiculturali, riconoscendo e valorizzando le differenze tra i dipendenti. Questa trasformazione implica la comprensione di come le differenze culturali influenzino il comportamento sul posto di lavoro e la creazione di politiche che incorporino queste differenze. Tutti e tre gli studi enfatizzano che costruire organizzazioni inclusive è un processo continuo che richiede l'impegno di gestione e dipendenti. Suggestiscono che un'inclusione riuscita porta a un maggiore impegno dei dipendenti, a migliori prestazioni e al successo complessivo dell'organizzazione (Janssens & Zanoni, 2008; Fujimoto et al., 2014; Fine, 1995).

7. Una governance inclusiva

Le ricerche suggeriscono che pratiche di governance inclusiva nelle organizzazioni non-profit possono migliorare il coinvolgimento degli stakeholder e l'efficacia del consiglio di amministrazione (Brown, 2002). I consigli inclusivi tendono a essere più sensibili alle questioni di diversità e a utilizzare pratiche di reclutamento raccomandate, anche se l'eterogeneità del consiglio non è necessariamente correlata all'inclusività. Nei processi di governance collaborativa, gestire diversi *Ways of Knowing* (WOKs), modi di sapere, è cruciale per il successo (Buuren, 2009). I WOKs comprendono diversi tipi di conoscenza fattuale, cornici di riferimento e capacità organizzative, e la loro inclusione contribuisce al successo complessivo del processo. La diversità culturale nei consigli di amministrazione aziendali è stata identificata come un componente essenziale per migliorare la governance. Questa diversità può beneficiare le aziende in vari modi, ma è necessaria una gestione attenta per sfruttarne appieno i vantaggi. Questi risultati evidenziano l'importanza delle pratiche inclusive e della diversità culturale in vari contesti

organizzativi, dalle organizzazioni non profit ai consigli di amministrazione aziendali, per migliorare l'efficacia della governance e il coinvolgimento degli stakeholder.

8. Una gestione inclusiva: verso una trasformazione organizzativa nel settore culturale

L'inclusione culturale e lo sviluppo del pubblico sono preoccupazioni chiave nel settore artistico, con le organizzazioni che cercano di coinvolgere comunità diverse e affrontare l'esclusione sociale. Le istituzioni artistiche svolgono un ruolo cruciale come intermediari culturali, colmando il divario tra gruppi esclusi e istituzioni culturali attraverso la costruzione di relazioni e approcci mirati (Durrer & Miles, 2009). Le organizzazioni artistiche comunitarie promuovono l'inclusione culturale attraverso programmi di servizio sociale e civico (Azmat et al., 2015). Per facilitare esperienze più inclusive, le istituzioni culturali stanno sempre più coproducendo esperienze di servizio con i consumatori attraverso la partecipazione attiva, l'impegno e il sostegno (Minkiewicz et al., 2016). Tuttavia, le barriere alla coproduzione includono strutture organizzative complesse, atteggiamenti dei dipendenti e vincoli di finanziamento. Nel complesso, raggiungere una vera inclusività richiede una revisione completa dei prodotti e delle pratiche di base all'interno delle organizzazioni culturali (Kawashima, 2024; Minkiewicz et al., 2016).

Questo cambiamento si concentra sulla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e sull'integrazione delle pratiche inclusive nelle operazioni quotidiane.

L'inclusione diviene principalmente un processo interno, piuttosto che affidarsi esclusivamente a iniziative di coinvolgimento della comunità. Applicando la teoria dei sistemi, l'organizzazione mira a sviluppare una cultura che abbracci genuinamente la diversità nel suo nucleo. Questo approccio rappresenta un allontanamento dalle strategie precedenti che spesso enfatizzavano la sensibilizzazione esterna senza affrontare le strutture e le pratiche organizzative interne.

La ricerca sulla diversità e l'inclusione nelle organizzazioni evidenziano le complessità e le sfide dell'implementazione di politiche efficaci. Le iniziative di sviluppo del pubblico e inclusione sociale nelle istituzioni culturali affrontano contraddizioni intrinseche a causa dei fattori socioeconomici che influenzano le competenze di consumo e la

distinzione culturale (Kawashima, 2024). Gli intermediari culturali svolgono un ruolo unico nel colmare il confine tra esclusione e inclusione attraverso la costruzione di relazioni e approcci di marketing personale (Durrer & Miles, 2009). Tuttavia, lavorare verso l'inclusione in organizzazioni diversificate presenta paradossi legati all'espressione di sé, identità, confini, norme, sicurezza e comfort (Ferdman, 2017). Questi studi sottolineano la necessità di approcci sfumati alla diversità e all'inclusione che considerino le prospettive di tutti i gruppi coinvolti e affrontino le tensioni e contraddizioni intrinseche nell'implementazione di tali politiche.

I luoghi della cultura hanno la possibilità di essere potenti agenti di inclusione sociale, contribuendo all'empowerment individuale, alla rigenerazione della comunità e alla tolleranza sociale (Sandell, 2003). Tuttavia, raggiungere una vera inclusività richiede un cambiamento di paradigma negli scopi e nelle pratiche (Sandell, 2003). Ciò comporta la riconsiderazione dell'organizzazione istituzionale, la sfida agli stereotipi culturali e l'abbraccio di molteplici voci e prospettive (Ballard, 2013). Il concetto di sviluppo del pubblico nelle istituzioni culturali è strettamente correlato all'inclusione sociale, ma entrambi affrontano contraddizioni intrinseche quando visti attraverso le teorie sociologiche della cultura (Kawashima, 2006). I fattori socioeconomici che influenzano le competenze di consumo culturale e il ruolo della cultura nella distinzione sociale presentano sfide per le iniziative inclusive: per superare questi ostacoli, le organizzazioni culturali potrebbero dover adottare un approccio orientato agli obiettivi, rivedendo fondamentalmente i loro prodotti e pratiche di base, piuttosto che limitarsi ad adattare i metodi di presentazione. Questo spostamento verso una reale inclusività rappresenta una sfida sempre più significativa per le istituzioni culturali.

Capitolo 3

Esperienze d'inclusione nei teatri d'opera italiani: un'analisi pilota

1. Il teatro d'opera in Italia

Il sistema dello spettacolo dal vivo in Italia è un intricato intreccio di creatività, tradizione e innovazione che abbraccia diverse forme artistiche, dal teatro di prosa, alla musica, alla danza e alla performance più in generale. Questo sistema, nella sua complessità, rappresenta uno dei pilastri culturali del Paese, riflettendo la sua storia, la sua diversità e la sua passione per le arti performative.

In Italia, il sistema dello spettacolo dal vivo si articola in una rete di istituzioni e organizzazioni culturali molto diverse tra loro, dai grandi teatri nazionali come la Scala di Milano e il Teatro dell'Opera di Roma fino alle piccole compagnie indipendenti e agli spazi culturali di quartiere. Questa rete di realtà artistiche mantiene viva la tradizione adattandola alle esigenze di un pubblico contemporaneo (Bianconi & Pestelli, 1998). L'opera lirica italiana, come notato da Scannavini (2010), si colloca al centro di un equilibrio tra tradizione e innovazione, facendo dialogare la conservazione del patrimonio storico con le esigenze di modernizzazione e accessibilità del settore.

Teatri nazionali, enti regionali e municipalizzati, fondazioni di diritto privato e associazioni giocano un ruolo cruciale, indipendentemente dalla forma giuridica che li caratterizza, nel finanziamento, nella produzione e nella promozione delle performance. Queste istituzioni agiscono come catalizzatori per la collaborazione tra artisti, promuovono la diffusione della cultura e lavorano per garantire l'accessibilità culturale a una sempre più vasta gamma di pubblici. Questa rete di realtà culturali rappresenta un fondamento cruciale non solo per il teatro e la musica, ma anche per la danza e la performance contemporanea, contribuendo alla vitalità culturale del Paese e sostenendo eventi di rilievo internazionale (Scannavini, 2010).

L'Italia vanta una tradizione millenaria nelle arti performative che è presente e viva in molte regioni, con stili e influenze locali che si fondono per creare uno spettro di espressioni artistiche uniche. Tuttavia, il sistema dello spettacolo dal vivo in Italia non è solo un custode della tradizione, ma abbraccia anche l'innovazione: nuove forme di teatro,

performance sperimentali, fusioni artistiche e nuove tecnologie convergono per portare l'arte dal vivo nel futuro (Gallina, 2005).

La ricchezza del sistema dello spettacolo dal vivo in Italia si riflette proprio nella diversità artistica e nel dialogo culturale che ne derivano. Dai classici del teatro al contemporaneo, dalle rappresentazioni regionali alle influenze globali, lo spettacolo dal vivo in Italia è una mappa vivente di narrazioni e prospettive. Questa diversità consente al pubblico di esplorare mondi artistici distinti, di incrociare storie e di scoprire nuove prospettive. La vitalità delle performance dal vivo riflette l'anima dell'Italia, una nazione che abbraccia l'arte e la cultura come parte essenziale del suo tessuto sociale (Merli, 2007).

A fare ordine nel complesso sistema italiano è stata legge 800, nota anche come 'Legge sulla Riforma del Teatro'. Questa importante legge del 1967 è stata poi negli anni integrata da una serie di riforme volte a rinvigorire e modernizzare il panorama teatrale del paese e ha svolto un ruolo fondamentale nel ristrutturare il sistema teatrale italiano, promuovendo la diversità culturale, l'accessibilità e l'eccellenza artistica, e contribuendo in modo significativo al consolidamento del teatro come forma d'arte di primaria importanza nel Paese. La legge ha anche promosso la formazione e la professionalizzazione degli artisti teatrali, contribuendo così a elevare il livello di qualità delle rappresentazioni.

Nel vasto panorama dello spettacolo dal vivo in Italia, proprio il settore della lirica occupa un posto di rilievo, incanalando la passione, l'eccellenza artistica e la tradizione musicale che caratterizzano il paese (Cori, 2004).

Questo genere, che ha origini tutte italiane e un forte legame con l'identità culturale nazionale, è un esempio particolarmente significativo di questa eredità artistica. Il canto lirico italiano è stato recentemente considerato patrimonio immateriale dell'umanità dall'UNESCO (2023), un riconoscimento che ne sottolinea il valore universale, la rilevanza storica e artistica per la cultura mondiale (UNESCO, 2019) nonché una profonda influenza internazionale; poiché, come esplorato da autori come Steele (2007), l'opera ha saputo trasmettere temi universali attraverso la tradizione del melodramma.

Al centro di questo mondo musicale si trovano le Fondazioni Lirico Sinfoniche e i Teatri di Tradizione, istituzioni che custodiscono e diffondono un patrimonio musicale di inestimabile valore, l'opera lirica. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche in Italia sono quattordici, tra le più famose: il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro La Fenice di Venezia e il Teatro dell'Opera di Roma. Oltre alle Fondazioni, in Italia sono presenti oltre 30 Teatri di Tradizione che svolgono un ruolo cruciale nel radicare la cultura operistica nelle comunità locali.

L'opera è un'arte totale che unisce musica, teatro, danza, letteratura, arti visive e architettura, creando una forma espressiva unica e complessa. Ogni rappresentazione operistica è il risultato di una sinergia tra diverse discipline artistiche: la musica, con l'orchestra e i cantanti; la drammaturgia, attraverso l'interpretazione degli attori; la danza, che spesso accompagna la narrazione; e le arti visive, con scenografie e costumi che contribuiscono a creare mondi suggestivi e atmosfere potenti. L'opera, quindi, incarna una fusione di arti che, insieme, riescono a trasmettere emozioni profonde e a raccontare storie universali, rendendola una delle forme espressive più complete e rappresentative della cultura italiana.

Nel 2022¹⁰, all'indomani della pandemia, in Italia si è assistito a un notevole aumento del numero di spettacoli di Lirica, che ha registrato 2.643 rappresentazioni, esattamente il doppio rispetto all'anno precedente, segnando un incremento del 100,23% e un graduale ritorno ai dati pre-covid. Nonostante questo incremento, il dato rimane infatti ancora inferiore rispetto agli oltre 3.400 spettacoli realizzati nel 2019.

L'offerta di spettacoli di Lirica rappresenta il 2,1% del complesso degli spettacoli teatrali in Italia (2022), con una densità di 0,045 spettacoli ogni mille abitanti e una significativa variabilità tra le diverse regioni. Infatti, la metà dell'offerta nazionale si concentra principalmente in quattro regioni del Nord e del Centro Italia: Lombardia, Emilia-Romagna, Lazio e Toscana. Al contrario, in molte altre regioni, soprattutto nel Sud Italia, l'offerta di spettacoli di lirica è a tutt'oggi limitata.

In questo panorama musicale, le Fondazioni Lirico Sinfoniche rappresentano una parte vitale non solo per la promozione dell'opera in Italia, ma anche come ambasciatrici nel

¹⁰ Report SIAE 2022:
https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/SIAE_osservatorio_2022_d0564ae500.pdf

mondo della tradizione dell'eccellenza lirica italiana. Le sale dei principali teatri italiani, come il Teatro alla Scala di Milano, il Teatro San Carlo di Napoli e il Teatro La Fenice di Venezia, sono iconiche, simboli di un patrimonio culturale che unisce arte, storia e innovazione, celebrati per la loro bellezza e per aver ospitato alcune dei momenti più importanti della storia dell'opera e del Paese. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche hanno sede nelle principali città italiane e sostengono la produzione di nuove opere collaborando con artisti di fama internazionale e contribuendo a mantenere viva la tradizione musicale italiana nel mondo.

Accanto a queste istituzioni, i Teatri di Tradizione, di minori dimensioni sia per quanto riguarda le sale che il giro d'affari, sono anch'essi scrigni di storia e cultura musicale. Questi luoghi iconici sono teatri d'opera e sale da concerto distribuiti nelle province italiane che hanno spesso ospitato le esecuzioni di celebri compositori e grandi artisti nel corso dei secoli. I Teatri di Tradizione sono più di semplici spazi fisici, sono istituzioni culturali che hanno contribuito alla crescita, all'affermazione e alla diffusione della musica sull'intero territorio nazionale, oltre i capoluoghi di regione e le grandi città della Penisola.

Se da un lato i Teatri di Tradizione preservano e onorano le radici storiche della musica, dall'altro, insieme con le Fondazioni Lirico Sinfoniche, abbracciano l'innovazione attraverso la produzione di nuove opere, collaborazioni interdisciplinari e l'adozione di moderne tecnologie.

Studi recenti di Unioncamere e della Fondazione Symbola confermano l'importanza economica del settore culturale e creativo italiano, mostrando come il sistema produttivo culturale, in cui rientra il comparto lirico, generi impatti positivi in termini occupazionali (Symbola & Unioncamere, 2022). Questi teatri di primo ordine ricevono finanziamenti significativi attraverso il Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo (FNSV), che nel 2023 ha distribuito circa 200 milioni di euro per sostenere la produzione operistica e sinfonica, contribuendo a mantenere elevato il livello qualitativo e artistico delle rappresentazioni. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche, che rappresentano il cuore del settore, impiegano un personale stabile che comprende circa 5.000-6.000 lavoratori, cui si aggiunge un numero ben superiore di collaboratori e artisti ingaggiati a progetto (cantanti, musicisti, registi, scenografi, costumisti, tecnici di palco, etc.).

Le Fondazioni Lirico Sinfoniche e i Teatri di Tradizione non si limitano a offrire spettacoli, ma promuovono anche l'educazione musicale e l'interazione con la comunità. Accademie di musica, laboratori per giovani talenti, programmi educativi e iniziative di coinvolgimento sociale sono parte integrante dell'impegno di queste istituzioni nel diffondere l'amore, la conoscenza e la comprensione della musica.

Accanto a queste istituzioni, operano anche teatri più piccoli, i teatri di lirica ordinaria, che svolgono anch'essi un ruolo fondamentale nel portare l'opera in piccole città e territori meno serviti. Questi teatri, insieme alle orchestre, ai cori e a chi ha fatto della musica la propria professione, arricchiscono il tessuto culturale italiano e contribuiscono a mantenere viva una tradizione secolare, offrendo l'opera a un pubblico sempre più vasto e diversificato.

Il settore musicale in Italia non è soltanto un rifugio per gli appassionati di musica ma un punto di riferimento della comunità per l'arte e la cultura. I teatri rappresentano pietre miliari in questo scenario. Nel 2022 il numero di spettatori della lirica è stato di 1.737.537, registrando un aumento del 165% rispetto all'anno precedente, verso un ritorno agli standard pre-pandemia. La Lirica rappresenta il 9% dell'intero pubblico delle attività teatrali.

2. Il teatro d'opera come spazio di inclusione e coesione

Il teatro in Italia ha sempre rappresentato un luogo di incontro, espressione artistica e condivisione culturale (Innocenti Malini, 2021). Negli ultimi anni, tuttavia, il suo ruolo è andato ben oltre l'intrattenimento, trasformandosi in un potente strumento per la promozione dell'inclusione e dell'accessibilità. Questo nuovo paradigma del teatro italiano, supportato da una serie di iniziative e approcci innovativi, mira a rendere il teatro uno spazio autentico e accogliente per tutte le comunità, dove la partecipazione è garantita indipendentemente da condizioni fisiche, sociali o economiche.

Come raccontato nei capitoli precedenti, l'accessibilità è divenuta una priorità anche nel contesto teatrale, con l'obiettivo primario di permettere a persone con disabilità di fruire pienamente delle rappresentazioni. Come si racconterà nelle sezioni a seguire,

l'introduzione di strumenti come sottotitoli, audiodescrizioni, linguaggio dei segni e percorsi accessibili ha reso possibile l'inclusione di spettatori che in passato erano esclusi dall'esperienza teatrale. In questo ambito, le collaborazioni tra associazioni, fondazioni e organizzazioni culturali hanno giocato un ruolo cruciale nel definire e promuovere pratiche di accessibilità. Questi interventi non solo abbattano le barriere fisiche, ma favoriscono un dialogo sociale più ampio che vede l'arte come uno spazio condiviso e partecipato.

Alcuni studi (tra gli altri, Pontremoli, 2014) hanno analizzato l'evoluzione del concetto di comunità all'interno del teatro italiano, evidenziando l'importanza del cosiddetto 'teatro sociale'. Questo approccio sottolinea come il teatro non possa più essere concepito solo come luogo di fruizione passiva, ma debba essere un contesto dinamico, in cui gli spettatori, gli artisti e le strutture teatrali contribuiscono insieme alla creazione di legami sociali. Il pubblico diventa comunità attraverso un'esperienza condivisa che trascende l'evento teatrale, favorendo la costruzione di connessioni sociali più profonde e durature.

Anche il teatro d'opera italiano si è evoluto in tal senso, trasformandosi in un luogo di convergenza culturale ed educativa, come suggerisce Oliva (2017). Oltre a offrire spettacoli, oggi il teatro svolge un ruolo educativo significativo, promuovendo la riflessione su temi sociali e culturali, e favorendo la consapevolezza critica. In molti casi, questa dimensione educativa si espande oltre le rappresentazioni, coinvolgendo il pubblico in discussioni, laboratori e attività interattive, che facilitano una partecipazione attiva e consapevole.

Il teatro italiano è dunque in continua trasformazione, non più solo uno spazio di intrattenimento ma anche un luogo di inclusione, accessibilità e comunità. Attraverso collaborazioni interdisciplinari, nuove politiche culturali e attività di ricerca, il teatro si è affermato come un ambito dove ogni individuo può partecipare, apprendere e condividere esperienze in modo equo e significativo. Questa evoluzione rappresenta un passo fondamentale verso una società più inclusiva, dove il teatro riflette e celebra l'identità collettiva e i valori condivisi della comunità in cui opera, contribuendo attivamente alla coesione sociale.

3. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche

Le Fondazioni Lirico Sinfoniche rappresentano un pilastro fondamentale nel panorama culturale italiano, incarnando l'eccellenza e la tradizione musicale del Paese. Queste istituzioni sono responsabili della promozione e della diffusione della musica lirica e sinfonica, nonché della preservazione del patrimonio musicale italiano. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche gestiscono teatri d'opera e sale da concerto in diversi capoluoghi italiani, offrendo un palcoscenico ai talenti emergenti e ai grandi artisti internazionali. Oltre a ospitare spettacoli di alto livello artistico, queste istituzioni svolgono un ruolo chiave nella formazione musicale e nell'educazione del pubblico, attraverso programmi educativi, masterclass e iniziative culturali. Le Fondazioni Lirico Sinfoniche rappresentano un ponte tra il passato e il presente della musica italiana, contribuendo in modo significativo alla sua vivacità e al suo prestigio a livello nazionale e internazionale.

Le fondazioni lirico-sinfoniche attualmente presenti in Italia sono:

- Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino (Firenze)
- Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova (Genova)
- Teatro alla Scala (Milano)
- Teatro San Carlo (Napoli)
- Teatro Massimo (Palermo)
- Teatro dell'Opera di Roma (Roma)
- Teatro Regio (Torino)
- Teatro Comunale Giuseppe Verdi (Trieste)
- Teatro La Fenice (Venezia)
- Arena di Verona (Verona)
- Accademia Nazionale di Santa Cecilia (Roma)
- Fondazione Teatro Lirico di Cagliari (Cagliari)
- Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari (Bari)
- Istituzione dei Concerti e del Teatro Lirico Giovanni Pierluigi da Palestrina (Cagliari)

Le fondazioni lirico-sinfoniche in Italia sono caratterizzate da diverse peculiarità che le distinguono nel panorama culturale e musicale nazionale.

Le fondazioni lirico-sinfoniche si distinguono in primis per la realizzazione di un numero cospicuo di produzioni e coproduzioni ogni stagione. Questo impegno costante nella creazione di spettacoli e concerti contribuisce a mantenere viva la tradizione operistica e sinfonica italiana, offrendo al pubblico una vasta gamma di proposte artistiche di alto livello.

Sono fortemente radicate nella storia e nella cultura operistica e sinfonica italiana, rappresentando un patrimonio culturale di inestimabile valore. Grazie alla loro specificità e alla loro dedizione alla promozione e diffusione della musica classica, contribuiscono in modo significativo alla conservazione e alla valorizzazione del ricco patrimonio musicale del Paese.

Un'altra caratteristica importante di queste istituzioni è, allo stesso tempo, il livello di internazionalizzazione, che si traduce nella promozione e diffusione della cultura musicale italiana all'estero attraverso tournée, collaborazioni con artisti e orchestre straniere, nonché partecipazioni a festival e eventi internazionali.

Tra le principali caratteristiche, vi è la loro capacità di autofinanziamento e di reperimento di risorse anche private per sostenere le attività. Grazie a ciò, possono garantire una certa indipendenza economica e una maggiore flessibilità nella gestione finanziaria, che permettono loro di mantenere un numero adeguato di attività e un alto standard qualitativo nelle produzioni e nelle iniziative culturali.

Anche le Fondazioni lirico-sinfoniche in Italia stanno dimostrando un impegno sempre maggiore nell'implementare progetti di accessibilità e inclusione per un pubblico quanto più ampio e diversificato possibile. Un esempio tangibile di questo impegno è rappresentato dai progetti avviati, nel 2023, dal Teatro alla Scala di Milano e dall'Arena di Verona, due tra le istituzioni più prestigiose nel panorama operistico italiano.

Al Teatro alla Scala di Milano, è stato avviato un innovativo progetto volto a rendere il teatro più inclusivo per le persone con disabilità¹¹. In collaborazione con l'Università di Macerata e in ascolto delle associazioni di disabili e, in particolare, dell'Unione Ciechi e dell'Ente Nazionali Sordi, la Scala ha avviato, nel 2023, un programma che offre una serie di servizi e strumenti per favorire l'accesso e la fruizione degli spettacoli. Questi includono posti riservati in palco per alcune rappresentazioni, sottotitoli per persone sorde o ipoudenti, e audiodescrizioni per persone con disabilità visiva, oltre allo sviluppo di materiali inclusivi, in *Easy To Read*, messi gratuitamente a disposizione sul sito del teatro.

Il progetto, che ha debuttato con successo in questa stagione, è destinato a ampliarsi nel tempo, offrendo un'esperienza sempre più inclusiva per tutti gli spettatori.

Anche l'Arena di Verona¹² ha compiuto passi significativi verso un maggiore livello di accessibilità e inclusione durante il suo celebre Festival. Grazie al supporto dell'Accessibility partner Müller, l'Arena ha presentato una edizione più accessibile, nel 2023, con l'introduzione di una serie di strumenti e servizi dedicati alle persone con disabilità. Tra questi, spiccano trailer inclusivi con sottotitoli e audio descrizioni, libri di sala inclusivi e digitali con testi semplificati e tradotti in lingua dei segni, e schede delle opere in linguaggio *Easy To Read*. Questi sforzi non solo hanno reso le opere più accessibili, ma hanno anche permesso di coinvolgere un pubblico nuovo, più vasto e diversificato, con il 63,7% dei partecipanti al progetto che per la prima volta hanno vissuto un'esperienza all'Arena di Verona.

Nel 2024, l'iniziativa Arena per Tutti ha registrato importanti risultati, confermandosi come uno dei progetti di accessibilità culturale più avanzati d'Europa. Durante la stagione estiva, hanno partecipato circa 3.521 persone con disabilità, di cui più di 1000 hanno usufruito di tecnologie di supporto specifiche per audio descrizioni e sottotitoli per sordi. I percorsi multisensoriali, dedicati alla preparazione allo spettacolo, hanno coinvolto 354 partecipanti e registrato un aumento del 39% rispetto all'anno precedente.

¹¹ https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/musica/2024/02/24/la-scala-sara-piu-inclusiva-lingua-dei-segni-e-audiodescrizioni_81426b50-fa37-450d-91b2-d38f10f85de4.html

¹² <https://www.arena.it/it/arenapertutti>

Oltre al coinvolgimento del pubblico italiano, l'Arena ha attirato spettatori con disabilità internazionali da Paesi come Germania, Austria, Francia, Regno Unito e Stati Uniti, molti dei quali visitavano l'Arena per la prima volta, vivendo un'esperienza immersiva che ha consentito un accesso più inclusivo alla lirica.

I risultati ottenuti dimostrano l'efficacia di tali iniziative nel favorire l'inclusione e l'accessibilità nelle istituzioni culturali. Gli strumenti più utilizzati, come i trailer accessibili e i libri di sala inclusivi, hanno contribuito a rendere le esperienze in teatro più accessibili e coinvolgenti per tutti; ciò evidenzia l'importanza di continuare a investire in progetti di accessibilità e inclusione per garantire a tutti l'opportunità di piena partecipazione alla vita culturale del Paese.

4. Teatri di Tradizione, teatri dei Territori

I Teatri di Tradizione rappresentano un patrimonio culturale unico all'interno del panorama teatrale italiano. Questi luoghi iconici sono molto più di semplici spazi per spettacoli; sono luoghi di memoria, storia e identità. La loro presenza capillare sul territorio conferisce loro un ruolo di primaria importanza per le comunità locali, fungendo da ponte con il passato e contribuendo in modo significativo alla costruzione della cultura contemporanea.

L'Italia è popolata da decine di teatri di tradizione (29, di cui 27 attualmente in attività), ognuno con la propria storia e peculiarità. Da nord a sud, dalle grandi città alle piccole comunità rurali, questi teatri hanno radici profonde che risalgono a secoli fa. Si tratta di luoghi che hanno ospitato spettacoli, concerti, opere e performance di ogni genere, diventando testimoni di momenti di intensa creatività e condivisione culturale. La loro diffusione sul territorio italiano rappresenta un tessuto connettivo che lega le diverse regioni e le rispettive comunità locali.



BERGAMO Fondazione
Teatro Donizetti di Bergamo
BOLZANO Fondazione
Haydn di Bolzano e Trento
BRESCIA Fondazione
Teatro Grande di Brescia
CATANIA Ente Autonomo
Regionale Teatro Massimo
V. Bellini
COSENZA Comune di
Cosenza (Teatro Rendano)
CHIETI Comune di Chieti
(Teatro Marrucino)
CREMONA Fondazione
Teatro Amilcare Ponchielli
FERRARA Fondazione
Teatro Comunale di Ferrara
JESI Fondazione Pergolesi
Spontini

Fig. 8: Teatri di tradizione. Fonte:
elaborazione propria.

LECCE Provincia di Lecce (Teatro Politeama Greco)
LIVORNO Fondazione Teatro della Città di Livorno Carlo Goldoni
LUCCA Azienda Teatro del Giglio
MACERATA Associazione Arena Sferisterio
MANTOVA Condominio Teatro Sociale
MILANO AS.LI.CO. - Associazione Lirica e Concertistica Italiana (Teatro Sociale di
Como)
MODENA Fondazione Teatro Comunale di Modena (Teatro Comunale Luciano
Pavarotti)
NOVARA Fondazione Teatro Coccia
PARMA Fondazione Teatro Regio

PAVIA Fondazione Teatro Gaetano Fraschini
PIACENZA Fondazione Teatri di Piacenza (Teatro Municipale)
PISA Fondazione Teatro di Pisa (Teatro Verdi)
RAVENNA Fondazione Ravenna Manifestazioni (Teatro Dante Alighieri)
REGGIO NELL'EMILIA Fondazione I Teatri di Reggio Emilia (Teatro Municipale
Romolo Valli)
ROVIGO Comune di Rovigo (Teatro Sociale Comunale)
SALERNO Comune di Salerno (Teatro Giuseppe Verdi)
SASSARI Ente Concerti Marialisa De Carolis (Teatro Verdi)
SAVONA Centro Culturale Sperimentale Lirico Sinfonico (Teatro dell'Opera Giocosa)
TRAPANI Ente Luglio Musicale Trapanese
(Teatro Giuseppe Di Stefano)
TREVISO Comune di Treviso (Teatro Comunale)

La loro dislocazione geografica e la presenza capillare sul territorio fanno sì che abbiano un bacino potenziale di utenza pari a circa un quarto della popolazione italiana. La distribuzione sul territorio nazionale garantisce un accesso relativamente uniforme alla lirica e al teatro, riducendo le barriere geografiche che potrebbero limitare l'accesso alle arti performative per chi risiede lontano dai grandi centri urbani. Da Bergamo a Salerno, da Catania a Rovigo, ogni teatro non solo rappresenta un punto di riferimento artistico per la sua comunità, ma funge anche da catalizzatore per l'economia culturale locale, promuovendo turismo, formazione e impiego in ambito artistico e tecnico.

Così i Teatri di Tradizione rivestono un ruolo di primaria importanza per i territori che li circondano. Questi spazi vanno oltre lo spettacolo: agiscono come centri culturali in cui le tradizioni locali si fondono con le forme artistiche più sofisticate. I teatri diventano luoghi in cui le persone si riuniscono per condividere esperienze, emozioni e momenti di bellezza. In molti casi, rappresentano la principale fonte di espressione artistica e un punto di incontro, consentendo la costruzione di un dialogo intergenerazionale attraverso l'arte.

I Teatri di Tradizione agiscono anche come custodi della memoria collettiva e dell'identità locale. Essi ricordano spettacoli memorabili, artisti iconici e eventi significativi che hanno segnato la storia delle comunità. La loro presenza continua a influenzare la percezione di una località e di un territorio, evocando sentimenti di appartenenza. La loro presenza diffusa su tutto il territorio e il ruolo vitale che giocano nelle comunità sottolineano

l'importanza di preservare e valorizzare questi spazi unici. Oltre ad essere luoghi di spettacolo, sono luoghi di incontro, condivisione e apprendimento, che rafforzano il legame tra passato, presente e futuro.

5. Un'analisi pilota: ATIT e il tavolo di lavoro sull'Inclusione

All'interno del più ampio campione dei Teatri di Tradizione, è stato possibile tra i soci ATIT – Associazione Teatri Italiani di Tradizione, che ha recentemente attivato (2022) un tavolo di riflessione e condivisione proprio sui temi dell'accessibilità e dell'inclusione, esaminare le attività dei teatri soci e individuare cinque casi di studio tra quei teatri che prima o più di altri hanno affrontato la sfida dell'inclusione.

Dal 1968, l'Associazione Teatri Italiani di Tradizione (ATIT) ha incarnato l'essenza del Teatro di Tradizione come un incontro tra passato e presente in cui la memoria si intreccia con la contemporaneità, offrendo alla comunità uno specchio per rivedere e raccontare sé stessa. Con ATIT, i Teatri aderiscono a una rete di conoscenze nel settore che consentono loro di creare legami e pratiche collaborative con l'intera filiera culturale, educativa e turistica in Italia.

Dei 29 Teatri di Tradizione in Italia, 25 sono affiliati ad ATIT, distribuiti in 14 regioni; la maggior parte situati in capoluoghi di provincia. ATIT opera collettivamente attraverso tavoli di lavoro e condivisione tra i soci, tra questi spicca il tavolo sull'inclusione.

Il tavolo, avviato nell'estate del 2022, mira a consolidare le esperienze di inclusione, mettendo a sistema conoscenze e buone pratiche per promuovere un ambiente teatrale inclusivo per tutti. Al tavolo sull'inclusione, è stata invitata anche la Prof.ssa Elena Di Giovanni, Professoressa presso l'Università di Macerata e coordinatrice del progetto InklusivOpera al Macerata Opera Festival, con l'obiettivo di creare un percorso condiviso di crescita, puntando su formazione, definizione di manifesto e condivisione di progetti replicabili, anche sotto l'egida dell'Ateneo maceratese.

Sebbene il lavoro del tavolo, ancora in essere, sia momentaneamente fermo, l'attenzione verso il tema dell'inclusione è rimasta molto alta tra i Teatri di Tradizione ed emerge

chiaramente come diversi Teatri, distribuiti in varie città italiane, stanno adottando pratiche e iniziative concrete volte a promuovere l'inclusione.

Negli ultimi sei anni, alcuni Teatri di Tradizione hanno sviluppato progetti innovativi nel campo dell'inclusione, seguendo le prime esperienze pionieristiche dell'Associazione Arena Sferisterio di Macerata, avviate nel 2009; tra questi, ad esempio, Modena, Brescia, Cremona, Parma, Como, Bolzano e Jesi.

In particolare, sono state qui esaminate e investigate, attraverso la raccolta di dati secondari e la partecipazione in prima persona ad alcune delle esperienze di inclusione, le attività di accessibilità e inclusione di cinque teatri di tradizione: Teatro Sociale di Como, Arena Sferisterio di Macerata, Teatro Grande di Brescia, Teatro Spontini di Jesi, Fondazione Haydn di Trento e Bolzano.

L'analisi di questi casi, molto diversi tra loro, restituisce un'immagine positiva di come i teatri italiani di tradizione abbiano accolto, ciascuno a modo proprio, la sfida dell'accessibilità, chi già da molti anni, divenendo scuola e prezioso spunto di riflessione e formazione per gli altri, chi più recentemente. I cinque casi esaminati ci raccontano di un teatro pronto a ripensarsi in modo inclusivo e ci restituiscono una serie utile di *insight* che certamente possono beneficiare anche quelle istituzioni culturali che stanno pensando di avviare questo nuovo cammino.

La metodologia adottata in questa fase preliminare di ricognizione ha integrato sia approcci qualitativi che quantitativi, consentendo di ottenere una comprensione dettagliata e completa della situazione. Questo approccio ha permesso di condurre un'analisi approfondita sull'attività di cinque teatri selezionati, dando vita a cinque *mini-case studies*.

Durante gli incontri del tavolo di lavoro sull'inclusione, è stata condotta un'interlocuzione diretta con i rappresentanti dei teatri coinvolti nello studio e questo scambio ha fornito preziose informazioni sulle esperienze, le prospettive e le pratiche attuate dai teatri in materia di inclusione. Inoltre, è stato possibile raccogliere informazioni e materiali esistenti dai teatri, come programmi, rapporti e materiale promozionale. Questi

documenti hanno fornito un quadro aggiuntivo delle attività e degli sforzi compiuti dai teatri in campo inclusivo.

Ai teatri coinvolti nel tavolo è stato anche somministrato un breve questionario preliminare, con domande chiuse e aperte, progettato per indagare alcuni degli elementi chiave emersi durante il tavolo di lavoro sull'inclusione. Questo questionario ha consentito di raccogliere alcuni dati su alcuni degli aspetti legati all'inclusione, fornendo così un quadro più completo e dettagliato della situazione attuale.

Lo studio si è posto quale primario obiettivo l'esplorazione delle progettualità inclusive in essere nei teatri d'opera italiani, l'investigazione dei processi e di cambiamento interni alle organizzazioni, connesse all'ideazione, allo sviluppo e all'implementazione di attività nei teatri oggetto di indagine. L'obiettivo principale è stato comprendere le ragioni alla base dello sviluppo dei progetti di accessibilità e il livello evolutivo degli stessi, permettendo di avere una visione diretta di alcune delle pratiche inclusive esistenti nei teatri d'opera italiani e delle principali sfide affrontate in materia di inclusione nei contesti teatrali.

6. Risultati e Prospettive del Tavolo di Lavoro dell'ATIT

Negli ultimi anni, l'attenzione verso l'inclusione e l'accessibilità è diventata una priorità crescente anche per i teatri italiani di tradizione. I teatri, storicamente considerati luoghi di intrattenimento e cultura, hanno progressivamente esteso la loro missione per diventare spazi di inclusione sociale e culturale, dove l'accesso all'arte vuole essere garantito a tutti, senza barriere fisiche, sensoriali o culturali. Questo cambiamento riflette una visione più ampia della cultura, che considera il teatro come un importante strumento di coesione e di promozione dell'equità.

Nel corso del tavolo di lavoro organizzato dall'ATIT, le discussioni si sono focalizzate su una serie di questioni chiave riguardanti le sfide e le opportunità per ampliare l'accesso al teatro e coinvolgere un pubblico sempre più diversificato. In particolare, i partecipanti hanno sottolineato la necessità di consolidare le esperienze esistenti e di creare un vocabolario comune sull'inclusione, che possa favorire una strategia condivisa tra le diverse istituzioni teatrali.

Allo stesso tempo, è emersa la consapevolezza che l'inclusione deve essere integrata in tutte le fasi dell'attività teatrale, dalla progettazione delle opere fino alla fruizione da parte del pubblico. Ciò richiede una stretta collaborazione con altre istituzioni culturali e sociali, per sviluppare approcci interdisciplinari e sinergie capaci di trasformare il teatro in un luogo di partecipazione condivisa e di arricchimento reciproco.

Per ATIT, la promozione dell'inclusione richiede una strategia articolata e la strada verso l'inclusione è in continua evoluzione. Ciò include una necessaria alfabetizzazione e una mappatura delle esperienze, la costruzione di un vocabolario comune, la formazione interna e la condivisione dei risultati con le comunità di riferimento. Inoltre, l'inclusione deve essere incorporata non solo nella produzione artistica, ma anche nei servizi offerti dai teatri, aprendo il dialogo con altre istituzioni culturali per una riflessione che è per sua natura interdisciplinare.

Guardando al futuro, diverse prospettive di sviluppo possono essere esplorate: l'obiettivo non è più solo includere il pubblico, ma anche coinvolgere gli artisti e l'organizzazione. Promuovere nuove modalità di collaborazione e attività di formazione può generare sinergie innovative e progetti che coinvolgano pubblici diversificati e amplifichino l'impatto sociale dei teatri di tradizione.

Il tavolo ha tracciato una linea programmatica chiara, definendo le linee guida per rendere i teatri di tradizione più accessibili e inclusivi. L'ATIT e i suoi membri appaiono pronti a guidare questo cambiamento, rendendo i teatri di tradizione un modello di riferimento per l'inclusione culturale in Italia e un esempio pilota per studi futuri.

Uno dei risultati chiave emersi dal tavolo di lavoro è la necessità di definire chiaramente cosa significhi inclusione all'interno del contesto teatrale. L'inclusione si configura infatti come un concetto molto vasto e complesso, che può variare notevolmente in base all'esperienza e al contesto di ciascun teatro. È essenziale che ogni istituzione teatrale stabilisca dei confini chiari e condivisi su cosa significhi inclusione per il proprio pubblico e le proprie attività. I target su cui agire sono molteplici e diversificati, per questo motivo, una idea precisa e contestualizzata dell'inclusione rappresenta un elemento fondamentale per progettare attività efficaci e mirate.

L'inclusione, pur rappresentando un obiettivo auspicabile per tutti i teatri, si pone come una sfida complessa che non tutti hanno le risorse e la capacità di affrontare immediatamente. Alcuni teatri hanno infatti evidenziato difficoltà nell'implementare attività inclusive a causa di vincoli di bilancio, mancanza di competenze specifiche o strutture inadeguate. Tuttavia, il confronto all'interno del tavolo di lavoro ha dimostrato che la condivisione di buone pratiche e l'analisi delle esperienze reciproche possono aiutare a individuare soluzioni praticabili. Questo scambio è stato percepito come un primo passo essenziale per comprendere da dove partire e come affrontare in modo graduale il percorso verso l'inclusione.

Tra i risultati emersi, come si vedrà nelle sezioni a seguire, si è evidenziato il crescente impegno dei teatri nell'adottare pratiche inclusive, come l'uso di tecnologie assistive (audiodescrizioni, sottotitoli, linguaggio dei segni) e la creazione di percorsi di formazione specifici, anche per il personale, con l'obiettivo di garantire un'accoglienza adeguata alle persone con disabilità o in condizioni di fragilità.

Questo confronto ha permesso di individuare una serie di elementi comuni alle esperienze dei teatri in esame, con particolare riferimento alle attività di inclusione sviluppate, alla base anche dello sviluppo delle indagini successive sviluppate nel capitolo a seguire su scala europea:

1) Attività progettate per tutti: le attività, sebbene progettate originariamente per specifici target, tenendo conto delle esigenze di ciascun individuo, offrono a tutti un'opportunità di partecipare in modo attivo. L'accessibilità, che pure risponde a bisogni specifici secondo i dettami del design universale, si configura in realtà come strumento preventivo per garantire l'accesso a tutta la comunità. Sono un esempio i sopratitoli o i workshop progettati su misura per soddisfare le esigenze specifiche di persone con disabilità ma che si configurano come vere e proprie esperienze multisensoriali, garantendo il coinvolgimento attivo e la partecipazione di ciascuno, secondo le proprie capacità.

2) Uso di linguaggi specifici: le attività sono appositamente progettate per soddisfare le esigenze del pubblico, adattando talvolta specifici metodi di comunicazione (ad es. *easy to read*, CAA, etc.) e incorporando attività specifiche.

3) Coinvolgimento in prima persona: tutti i progetti enfatizzano il coinvolgimento attivo delle persone che traggono direttamente beneficio dalle misure di inclusione. Includendo le loro prospettive, intuizioni e feedback, il progetto garantisce che gli strumenti e le attività siano rilevanti, impattanti e allineati con le loro esigenze e preferenze. *Nothing about us without us* è, come discusso nei capitoli precedenti, proprio uno degli slogan utilizzati per comunicare l'idea che nessuna politica, nessun progetto, dovrebbero essere avviati senza la piena e diretta partecipazione dei membri del gruppo o dei gruppi da essi interessati.

4) Pianificazione: ogni attività di inclusione deve necessariamente essere attentamente pianificata così come i tempi dei workshop e degli spettacoli. Questo consente a tutti i partecipanti di avere il tempo sufficiente per prepararsi e arrivare alla performance con la stessa prontezza degli altri e a chi collabora con il teatro di prepararsi a accogliere al meglio gli utenti e a divenire essi stessi protagonisti.

5) Raccolta di feedback: la raccolta di dati costituisce nella maggior parte dei casi la conclusione dei progetti ma anche la base della progettazione e del miglioramento continuo. I dati consentono di comprendere l'impatto positivo dell'attività e agevolano la diffusione dei risultati. Appare quindi cruciale mantenere un processo continuo di raccolta dati per valutare l'impatto e l'efficacia dei progetti di accessibilità: raccogliere feedback e valutare i risultati aiuta infatti a perfezionare e migliorare le iniziative nel tempo.

Questi elementi si ritrovano anche nei cinque casi analizzati, suggeriscono certo una possibilità concreta di miglioramento e sviluppo futuro nel medio e lungo periodo e fanno presagire il progressivo coinvolgimento di nuovi teatri e l'ampliamento dei pubblici, mettendo in luce specifiche dimensioni che meriterebbero indagini approfondite su più ampia scala.

7. Pratiche di Accessibilità e Inclusione nei Teatri di Tradizione Italiani: casi a confronto

Nell'ambito del tavolo di lavoro sull'accessibilità e l'inclusione promosso dall'Associazione dei Teatri Italiani di Tradizione (ATIT), è emersa l'importanza di analizzare e valorizzare alcune esperienze concrete realizzate sul territorio. Questa sessione si propone di presentare cinque casi di studio significativi, selezionati per la loro capacità di offrire uno sguardo diversificato ma al contempo rappresentativo delle pratiche inclusive nei teatri d'opera italiani. L'obiettivo di questa analisi è duplice: da un lato, descrivere le attività specifiche intraprese da ciascun teatro per promuovere l'accessibilità e l'inclusione; dall'altro, evidenziare i tratti comuni e le linee guida emergenti, che possono indicare lo stato dell'arte delle strategie inclusive nei teatri d'opera in Italia.

Ogni caso di studio presenta caratteristiche uniche, dovute sia al contesto territoriale in cui il teatro opera, sia alle risorse disponibili e agli obiettivi specifici. Tuttavia, ciò che accomuna queste esperienze è l'approccio pragmatico alla sfida dell'inclusione, che, come emerso dai lavori del tavolo, può essere complessa e difficile da definire con esattezza. L'inclusione, infatti, si configura come un concetto ampio e multidimensionale, che richiede a ogni teatro di definirne i confini e le modalità d'azione in base alla propria esperienza, ai propri target e al contesto locale.

Attraverso questi casi di studio, è possibile tracciare un quadro delle sfide affrontate dai teatri d'opera italiani nell'implementazione di attività inclusive, esplorando come ciascuno di essi abbia interpretato il concetto di inclusione e accessibilità. Si è prestata attenzione sia ai successi che alle difficoltà, evidenziando come alcune istituzioni abbiano adottato approcci innovativi e interdisciplinari, mentre altre abbiano dovuto fare i conti con risorse limitate o competenze in fase di sviluppo. In questo contesto, il confronto tra i teatri ha assunto un ruolo fondamentale, non solo per la condivisione di buone pratiche, ma anche per aiutare coloro che incontrano maggiori difficoltà a identificare i primi passi da compiere.

I cinque casi studio selezionati offrono, dunque, uno spaccato rappresentativo dello stato attuale delle pratiche inclusive nei teatri di tradizione italiani, fornendo al lettore una base

empirica su cui riflettere e costruire possibili linee di azione future. L'analisi di queste esperienze permette, inoltre, di delineare una serie di elementi comuni, come la pianificazione delle attività, l'uso di metodologie specifiche, e il coinvolgimento attivo dei pubblici, che possono costituire un modello utile per l'intero settore.

8. Sviluppo e limitazioni dell'indagine pilota

Il questionario è stato scelto come strumento, insieme alla raccolta di dati secondari, la partecipazione diretta al tavolo e a alcuni dei progetti di inclusione, per raccogliere quante più informazioni dai cinque teatri di tradizione presi in esame, poiché è stato considerato il mezzo più efficace per indagare dettagliatamente alcuni aspetti specifici dei progetti in essere. È stato inviato direttamente ai responsabili dei progetti all'interno dei teatri, al fine di ottenere una comprensione approfondita delle esperienze di inclusione in corso.

Il questionario si è articolato in tre parti distinte:

- Parte I: questa sezione mira a mappare le esperienze inclusive all'interno dei teatri, esplorando le attività, le iniziative e i progetti già implementati per promuovere l'inclusione.
- Parte II: in questa sezione del questionario, l'obiettivo è quello di comprendere le motivazioni alla base dello sviluppo dei progetti di inclusione e il grado di coinvolgimento interno. Si è cercato di indagare sui cambiamenti innescati all'interno del teatro attraverso tali iniziative, esaminando l'impatto e le trasformazioni generate.
- Parte III: questa sezione è dedicata alla raccolta di informazioni demografiche di base, al fine di ottenere un quadro completo del contesto e dei soggetti coinvolti nei progetti di inclusione.

Il questionario complessivamente comprende un totale di 20 domande, strutturate per esplorare in modo approfondito gli aspetti chiave legati all'inclusione nei teatri di tradizione italiani.

La sua natura esplorativa ha permesso di ottenere una visione dettagliata delle pratiche e delle sfide incontrate, fornendo così una base solida per l'analisi e la valutazione delle

esperienze di inclusione all'interno dei teatri esaminati. Questa indagine pilota è stata un'importante fase preliminare per definire gli aspetti chiave che si volevano indagare, evidenziare le dimensioni rilevanti e identificare alcune delle sfide che sono state poi affrontate nel processo di raccolta dati dell'indagine su scala europea.

Durante la prima fase di indagine sono emerse alcune limitazioni significative che hanno richiesto un'attenta revisione e correzione per migliorare l'efficacia del questionario. Una delle problematiche principali riguardava la lunghezza eccessiva del questionario, considerata un possibile ostacolo alla partecipazione e alla qualità delle risposte fornite.

Un altro aspetto problematico è stato il livello di dettaglio del questionario, percepito come troppo elevato, soprattutto da chi non possiede una conoscenza approfondita sul tema dell'inclusione teatrale. La complessità del lessico utilizzato ha reso necessario rivedere il linguaggio, semplificandolo e introducendo definizioni chiare per assicurare una comprensione adeguata anche a coloro che non sono esperti nel campo dell'inclusione nel contesto teatrale.

Si è inoltre rilevata la necessità di migliorare le modalità di somministrazione del questionario. La mancanza di uniformità nella partecipazione ha evidenziato l'importanza di stabilire tempi chiari e modalità efficienti per la raccolta delle risposte. È stata considerata l'opzione di utilizzare piattaforme online o condurre interviste dirette per massimizzare il coinvolgimento e garantire dati di qualità.

Infine, un'ulteriore questione emersa è stata l'ampiezza e la composizione del campione coinvolto nell'indagine, troppo ristretto per fornire una rappresentazione completa e diversificata delle esperienze di inclusione nei teatri di tradizione italiani. Tuttavia, nonostante l'ampiezza ridotta del campione, è importante sottolineare che i teatri coinvolti rappresentano delle vere e proprie *best practice* nel contesto dell'inclusione teatrale. Questi cinque teatri, leader all'interno del tavolo di lavoro, sono stati selezionati proprio per la loro capacità di innovare e per l'impegno dimostrato nel rendere l'arte accessibile a un pubblico sempre più ampio e diversificato. Analizzare le loro esperienze ha fornito preziose indicazioni sulle strategie già in atto, rappresentando un punto di partenza significativo per comprendere come le buone pratiche possano essere estese ad altri contesti.

Affrontare queste limitazioni si è rivelato essenziale per migliorare la qualità e la validità delle indagini a venire, fornendo risultati significativi e utili a informare le future strategie di inclusione nei teatri d'opera italiani ed europei.

9. OperaDomani: uno sguardo al futuro - Teatro Sociale di Como

Il Teatro Sociale di Como, un'iconica struttura architettonica cittadina risalente al XIX secolo, è molto più di un semplice luogo di spettacolo: rappresenta un punto di riferimento culturale per l'intera comunità comasca, essendo riconosciuto come Teatro di Tradizione. Oltre alla sua funzione primaria di teatro, si distingue come un autentico centro culturale e sociale, accogliendo conferenze, dibattiti, eventi e iniziative che coinvolgono attivamente i cittadini di tutte le età, trasformandosi in una 'casa' per la comunità.

Fondato nel 1813, il Teatro Sociale vanta una ricca eredità storica, avendo ospitato alcune delle più importanti personalità del panorama musicale e teatrale italiano. Sin dalla sua apertura, è stato un palcoscenico privilegiato per l'opera lirica, i concerti sinfonici, il balletto e il teatro, contribuendo in modo significativo allo sviluppo della cultura musicale italiana.

Nonostante l'importanza del suo patrimonio storico, il Teatro Sociale di Como si afferma anche come uno spazio di sperimentazione e innovazione culturale. Il Teatro Sociale è fortemente impegnato anche nella promozione dell'accessibilità culturale, attraverso programmi d'inclusione, iniziative educative e spettacoli pensati soprattutto per un pubblico di piccoli spettatori, si adopera per abbattere le barriere e garantire che l'arte e la cultura siano fruibili da tutti, senza distinzione di età.

Il Teatro Sociale di Como è stato negli ultimi vent'anni un valido esempio di come l'arte e la cultura possano diventare agenti di cambiamento sociale e inclusione. Il progetto OperaDomani, ideato e implementato dal Teatro, rappresenta un notevole sforzo per rendere l'opera più accessibile e coinvolgente per i nuovi pubblici, abbattendo le barriere tradizionali e aprendo prospettive di partecipazione.

Questo progetto nasce con l'idea che l'opera non debba essere solo un intrattenimento per pochi, ma una forma d'arte che possa essere compresa e apprezzata da tutti: è un impegno a plasmare il futuro dell'opera, rendendola accessibile, coinvolgente ed educativa per le giovani generazioni.

OperaDomani è un progetto che punta a gettare un ponte tra il mondo dell'opera e i giovanissimi spettatori con l'obiettivo proprio di introdurre l'universo dell'opera a bambini e adolescenti, rendendolo avvincente e accessibile. Ma l'inclusione non si ferma qui e il progetto mira anche a coinvolgere attivamente i giovanissimi con disabilità, aprendo le porte dell'arte a tutti.

Una delle chiavi del successo di OperaDomani è la sua innovazione nell'approccio all'opera. Non si tratta solo di sedersi in un teatro e guardare uno spettacolo, ma di vivere l'opera in modo coinvolgente. Attraverso una serie di attività interattive, i giovani partecipanti hanno l'opportunità di scoprire il mondo dell'opera mediante esperienze tattili, sonore e creative e di prendere parte allo spettacolo in prima persona, cantando e portando con sé alcuni oggetti di scena. Il progetto è stato immaginato per garantire che tutti, inclusi i giovani con disabilità, possano partecipare appieno all'esperienza operistica. Sono state sviluppate risorse accessibili, workshop su misura e spettacoli adattati per soddisfare le esigenze di un pubblico diversificato.

Il progetto OperaDomani è una testimonianza dell'impegno del teatro per costruire un futuro in cui l'opera sia aperta a tutti. Questo progetto non solo getta le basi per una nuova generazione di appassionati di opera, ma coinvolge attivamente la comunità locale in tutte le fasi del progetto. Le scuole partecipano a workshop educativi che introducono gli studenti all'opera e alla produzione teatrale. Gli artisti e gli esperti collaborano con il pubblico per creare un ambiente di apprendimento e condivisione. Questa partecipazione attiva trasforma il pubblico da spettatore passivo a partecipante attivo, creando un legame profondo tra l'opera e la comunità.

OperaDomani si impegna a costruire un ambiente in cui l'opera possa essere fruita da persone di tutte le età e abilità attraverso l'integrazione di attività educative, spettacoli appositamente adattati e la promozione dell'opera come strumento di dialogo interculturale.

L'innovazione è un pilastro fondamentale di OperaDomani. Il progetto abbraccia anche nuove tecnologie per migliorare l'accessibilità. Questo include l'uso di sottotitoli, audiodescrizioni e linguaggio dei segni durante gli spettacoli, consentendo alle persone con disabilità sensoriali di partecipare appieno alle performance. Queste iniziative dimostrano che la tecnologia può essere uno strumento valido e un supporto per abbattere le barriere nell'arte.

OperaDomani si sta trasformando in un progetto innovativo e inclusivo affrontando le sfide dell'accessibilità e promuovendo un ambiente più inclusivo dove OperaDomani si impegna a sperimentare e creare un'esperienza trasformativa per i suoi beneficiari.

Una delle sfide principali è proprio superare le barriere di accessibilità per garantire che anche i bambini con disabilità, in particolare quelli ciechi o sordi, possano partecipare attivamente e essere coinvolti nelle esibizioni d'opera. OperaDomani mira a cambiare le percezioni e cerca di sfidare gli stereotipi e le concezioni errate che circondano l'opera, rendendola più accattivante e riconducibile ai giovani provenienti da contesti diversificati.

OperaDomani ha progettato una serie di attività chiave per affrontare queste sfide e promuovere l'inclusione nel settore dell'opera. Queste attività includono:

a) Creazione di un libro inclusivo: è stato sviluppato un libro inclusivo, che presenta contenuti accessibili e formati con font specifici, linguaggi speciali e contenuti audio. Il libretto ha una serie di caratteristiche specifiche e attività proposte che lo rendono uno strumento fondamentale per una migliore comprensione dell'opera, dei suoi personaggi e per partecipare al progetto:

- Testo in Easy to Read: il libretto è scritto utilizzando parametri semplificati per migliorare la comprensione degli utenti con difficoltà di lettura.
- Audio libretto e audio descrizioni: l'intero contenuto del libretto è accessibile in formato audio cliccando sulle icone delle tracce audio corrispondenti. Alcune descrizioni audio narrano l'aspetto dei personaggi, dando voce alle illustrazioni.

- Cori: cliccando sull'icona appropriata, è possibile ascoltare le registrazioni dei cori.
- Lingua dei Segni Italiana (LIS): il contenuto del libretto è stato tradotto anche in Lingua dei Segni Italiana, fornendo video che descrivono la trama e i personaggi, oltre a fornire ulteriori informazioni sull'opera e sull'allestimento.
- Attività: il libretto si conclude con proposte di attività appositamente ridisegnate con l'inclusione in mente, a partire dalle attività richieste dal progetto.

b) Tavole tattili per persone non vedenti: OperaDomani utilizza tavole tattili per consentire alle persone con disabilità visive di esplorare ed esperire scene e costumi d'opera attraverso il tatto, migliorando la loro comprensione. Le stesse tavole possono essere utilizzate anche con bambini non ciechi, per educarli all'uso del tatto.

c) Coreografie in LIS: grazie al contributo di consulenti specifici, alcuni dei momenti partecipativi dell'opera prendono vita con coreografie in Lingua dei Segni Italiana (LIS). Questo offre ai bambini e agli insegnati l'opportunità di avvicinarsi a questa lingua e iniziare a scoprire l'universo linguistico dei sordi.

d) Workshop dedicati: sono organizzati workshop appositamente studiati, che offrono opportunità ai giovani con disabilità di essere coinvolti attivamente nell'opera. Queste sessioni incoraggiano la creatività, l'espressione di sé e la collaborazione e consistono in una serie di attività che tutti i bambini con disabilità e i loro amici possono fare. Dalle attività manuali all'esplorazione della musica e del canto attraverso diversi sensi, fino alla definizione e registrazione delle descrizioni audio con le voci dei bambini stessi.

Durante il workshop, i partecipanti hanno anche l'opportunità di sperimentare le vibrazioni della musica e di percepire come cambiano utilizzando i palloncini, tenuti a livello della vita, e condividere le proprie emozioni.

Il progetto inclusivo di OperaDomani beneficia direttamente e indirettamente questi target di individui e gruppi:

a) Bambini con disabilità: in particolare, i bambini ciechi o ipovedenti e sordi e ipoudenti si avvicinano all'opera attraverso gli spettacoli e le attività partecipative appositamente progettate per e con loro, acquisendo una migliore comprensione e apprezzamento.

b) Famiglie dei bambini: le famiglie dei bambini con disabilità beneficiano del progetto inclusivo partecipando all'esperienza dell'opera insieme ai loro figli, rafforzando i legami familiari e creando ricordi condivisi.

c) Amici dei bambini: le attività inclusive di OperaDomani sono opportunità anche per gli amici dei bambini con disabilità di partecipare insieme a esperienze culturali, promuovendo l'inclusione.

d) Scuole, educatori e insegnanti: le scuole e gli educatori hanno accesso alle risorse di OperaDomani, che consentono loro di introdurre l'opera in modo inclusivo nelle loro classi. Questo progetto supporta gli educatori nel promuovere la diversità, l'empatia e la comprensione culturale tra gli studenti.

Il progetto è un impegno continuo a superare le sfide dell'accessibilità nel settore dell'opera e a fornire pari opportunità ai giovanissimi, compresi quelli con disabilità. Attraverso la creazione di risorse inclusive, workshop, visite guidate dietro le quinte e spettacoli d'opera accessibili, OperaDomani trasforma il mondo dell'opera in uno spazio accogliente e inclusivo per tutti.

La creazione di workshop che precedono gli spettacoli coinvolge un processo collaborativo che riunisce teatri, artisti e bambini come partecipanti attivi. Questo approccio riconosce che le idee e il contributo dei bambini come futuri spettatori sono preziosi nel plasmare i workshop e renderli interessanti e rilevanti per le loro esigenze e interessi. Attraverso il dialogo, i workshop possono essere personalizzati per affrontare requisiti specifici di accessibilità e incorporare elementi interattivi.

Nella creazione e revisione dei materiali accessibili, OperaDomani coinvolge attivamente persone con disabilità per assicurarsi che le loro specifiche esigenze e preferenze siano prese in considerazione. Includendo persone disabili nel processo di sviluppo, i materiali possono essere affinati e personalizzati per fornire il supporto di accessibilità più efficace. Le loro intuizioni e i loro feedback contribuiscono alla creazione di materiali inclusivi, accurati e che soddisfano i requisiti del pubblico.

La collaborazione di OperaDomani con il Museo Tattile Omero di Ancona, un museo appositamente progettato per persone non vedenti e ipovedenti, fornisce ulteriori competenze preziose nello sviluppo di tavole tattili e altri materiali tattili utilizzati nel progetto. Sfruttando le competenze del Museo, OperaDomani assicura che i materiali tattili siano di alta qualità, informativi e coinvolgenti anche per i partecipanti ipovedenti.

Per soddisfare le esigenze delle persone che utilizzano la Lingua dei Segni Italiana (LIS), OperaDomani coinvolge attivamente interpreti LIS nel progetto. Gli interpreti svolgono un ruolo cruciale nella comunicazione e nel garantire che le persone sorde possano partecipare pienamente e accedere alle informazioni presentate nei workshop e nelle esibizioni. Gli interpreti collaborano strettamente con gli artisti e il team del progetto per garantire una comunicazione accurata ed efficace tra tutti i partecipanti.

OperaDomani sta anche cercando di misurare l'impatto dei progetti di accessibilità sui partecipanti, utilizzando vari metodi di valutazione, tra cui questionari e interviste post-esperienza su aspetti come il livello di soddisfazione, di benessere e valutazione complessiva dell'esperienza. Questi questionari permettono di raccogliere feedback preziosi su ciò che hanno apprezzato del progetto, consentendo di valutarne l'efficacia e di contribuire attivamente alla ricerca sull'accessibilità e l'inclusione.

10. InclusivOpera al Macerata Opera Festival - Arena Sferisterio di Macerata

L'Associazione Arena Sferisterio è la più prestigiosa istituzione culturale della città di Macerata. Fondata con l'obiettivo di promuovere e preservare il patrimonio culturale e artistico dell'Arena, l'Associazione è divenuta nel tempo una vera e propria custode dell'eccellenza artistica del territorio, mettendo al centro della sua missione la valorizzazione e la promozione dell'opera lirica e dello Sferisterio.

Questo teatro all'aperto, inaugurato nel 1829, è celebre per la sua struttura unica, progettata in origine per ospitare il gioco del pallone col bracciale e trasformato, nel 1921 per la prima volta e poi, di nuovo, nel 1967, in un palcoscenico d'opera all'aperto che ha ospitato alcune delle produzioni più rinomate al mondo. La stagione estiva del Teatro Sferisterio è uno degli eventi culturali più attesi dell'anno, a livello nazionale e internazionale.

L'Associazione Arena Sferisterio ha il duplice compito di preservare e valorizzare lo Sferisterio come patrimonio storico e culturale e di promuovere una vibrante stagione estiva di spettacoli e eventi che attira l'attenzione degli amanti dell'opera e delle arti performative da tutto il mondo, il Macerata Opera Festival.

L'Associazione non si limita all'offerta di spettacoli di alta qualità ma si impegna anche nella formazione e nell'educazione artistica attraverso programmi educativi, laboratori e iniziative culturali rivolte a giovani artisti e appassionati di tutte le età. Svolge un ruolo fondamentale nella promozione e nella conservazione del patrimonio culturale e artistico delle Marche. La sua dedizione all'eccellenza artistica e all'educazione culturale continua a rendere questa istituzione una risorsa inestimabile per la comunità locale e per tutti coloro che amano l'opera.

Il Macerata Opera Festival rappresenta appunto un elemento identitario per il territorio regionale e negli ultimi anni è riuscito a rivolgere le sue attività all'intera comunità, oltre il teatro, grazie a numerosi progetti: flash mob, concerti pubblici, attività crossover e partecipazione attiva dei cittadini alle produzioni d'opera sono solo alcune delle attività di sviluppo della comunità che il teatro ha sviluppato negli anni.

In particolare, per oltre dieci anni, il MOF è stato un pioniere nell'espandere e diversificare il suo pubblico attraverso servizi di accessibilità e, poi, attività di inclusione attraverso un progetto unico, nato dalla collaborazione con l'Università di Macerata, noto dal 2016 come InclusivOpera.

Il principale obiettivo del progetto è aprire l'esperienza dell'opera a un pubblico quanto più ampio possibile e, in particolare, a persone con disabilità sensoriali, fisiche e cognitive.

Questa iniziativa, da subito considerata pionieristica, è stata lanciata nel 2009 con l'obiettivo di abbattere le barriere culturali e sensoriali che spesso ostacolano l'accesso all'opera, aprendo così le porte dell'arte a un pubblico sempre più vasto e diversificato. Attraverso la creazione di esperienze coinvolgenti e l'adozione di approcci innovativi, InclusivOpera rende l'opera un'esperienza accessibile, inclusiva ed emozionante per tutti.

Il Macerata Opera Festival è guidato dalla convinzione che l'opera debba essere un patrimonio condiviso da tutti gli individui, indipendentemente dalle loro abilità fisiche o sensoriali e con questo spirito, InclusivOpera è stato progettato per sfidare le norme esistenti e aprire nuove vie all'accessibilità culturale.

Dal 2018, in collaborazione con OperaDomani, InclusivOpera organizza anche laboratori inclusivi con i bambini, come raccontato sopra, inclusi (ma non solo) quelli con disabilità visive e uditive.

InclusivOpera abbraccia un approccio multidimensionale per garantire l'accessibilità e l'inclusione all'Arena Sferisterio:

1. Sopratitoli e audio descrizione: durante le rappresentazioni d'opera, viene fornita una descrizione audio in tempo reale, disponibile in italiano, attraverso un ricevitore, facile ed intuitivo da usare, distribuito al pubblico insieme a un auricolare. Queste descrizioni introduttive forniscono agli ascoltatori informazioni sulla storia dell'opera, sulla trama, sugli autori originali e sulla produzione in scena. Le persone non vedenti e ipovedenti sono attivamente coinvolte fin dalle prime fasi di sviluppo dei materiali come editori di audio introduzioni/descrizioni, revisori e co-autori. Inoltre, agiscono come voci fuori campo registrando in alcuni casi loro stesse i testi.

Le descrizioni audio e i sopratitoli possono inoltre beneficiare tutti in teatro, non solo le persone con disabilità visive ma anche, ad esempio, quegli spettatori che sono seduti in posti con limitazione visiva. Queste soluzioni sono quindi flessibili e non esclusive, poiché creano un ambiente e un'esperienza inclusivi permanenti per tutti, invece di spettacoli speciali.

2. Percorsi Sensoriali e Tattili: nel 2012, il teatro ha iniziato ad accogliere il pubblico con visite multisensoriali tematiche guidate. Organizzate in collaborazione con il Museo Statale Tattile Omero di Ancona, queste visite includono anche diverse tipologie di tavole tattili e disegni per fornire una guida completa dell'Arena Sferisterio, dell'opera e degli elementi chiave della scenografia. Molti utenti sono coinvolti nella pianificazione e nella creazione delle visite, a tutti i livelli: dagli

artisti e dai tecnici del teatro alle persone con diverse abilità che agiscono come consulenti e, negli ultimi anni, hanno partecipato come guide per le visite. Seguendo il modello sociale della disabilità, tutti sono coinvolti nel processo creativo e interattivo a vantaggio di individui e comunità, e promuovendo la collaborazione per fornire soluzioni non esclusive e flessibili che sottolineano l'importanza di tutti.

Attraverso l'uso di esperienze sensoriali e tattili, InclusivOpera offre un modo unico per esplorare l'opera attraverso tutti i sensi. I partecipanti possono toccare oggetti e costumi, immergendosi nell'atmosfera dell'opera e visitando spazi normalmente chiusi al pubblico, come il palcoscenico e i laboratori del festival. In alcune occasioni sono stati sviluppati percorsi che mettevano al centro l'olfatto, alla scoperta dei profumi e delle fragranze delle opere in cartellone. Queste esperienze sensoriali offrono una comprensione più profonda e una connessione forte e personale con l'opera.

3. **Workshop e attività interattive:** InclusivOpera organizza workshop e attività interattive, soprattutto a beneficio di persone con disabilità cognitiva, che coinvolgono attivamente il pubblico. I partecipanti possono così esplorare il mondo dell'opera attraverso il canto, la danza e la creazione artistica, promuovendo l'interazione e l'apprendimento partecipativo.
4. **Guide inclusive:** nel 2021, per la prima volta, InclusivOpera ha sviluppato un programma di formazione per guide inclusive. Prevalentemente rivolto a giovani dai 15 ai 25 anni con disabilità sensoriale (ma non solo), i partecipanti hanno completato un corso di due giorni su competenze pratiche di guida e pianificazione, coprendo la varietà di tecniche di comunicazione utilizzate nel design inclusivo. Hanno anche partecipato a esercitazioni sulla comprensione condivisa della disabilità, sviluppando visite, tour e itinerari, attraverso il filtro della guida inclusiva. I partecipanti hanno anche organizzato e condotto vere e proprie visite partecipate attivamente ai percorsi inclusivi del Macerata Opera Festival e presso i Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi, partner del progetto, con un gruppo eterogeneo di persone.

5. Raccolta feedback: Il progetto InclusivOpera include anche la raccolta di feedback per valutare non solo le preferenze e le opinioni degli utenti sull'esperienza (della performance dal vivo o del tour multisensoriale), ma anche il benessere di coloro che partecipano utilizzando indicatori per valutare i loro sentimenti, esperienze e giudizi. Ciò aiuta a valutare l'impatto del progetto e a misurare nel tempo i cambiamenti nei sentimenti e nelle esperienze dei partecipanti al fine di rilevarne gli effetti.

Il progetto si avvale delle collaborazioni con esperti nel campo dell'accessibilità e dell'educazione, come ad esempio il Museo Omero e le sedi territoriali di UICI e ENS Macerata. Queste partnership portano a sviluppare soluzioni creative e innovative che meglio si adattano alle esigenze di un pubblico diversificato.

Finora, il progetto InclusivOpera ha avuto un impatto notevole sulla comunità. I partecipanti hanno espresso un apprezzamento profondo per l'opportunità di coinvolgersi nell'arte dell'opera in modi che precedentemente sembravano inaccessibili. Il progetto non solo trasforma l'esperienza operistica per coloro che partecipano, ma cambia anche la percezione dell'opera stessa come forma d'arte aperta a tutti.

Nel futuro, il Macerata Opera Festival si propone di continuare a innovare e espandere InclusivOpera. Nuove collaborazioni, idee creative e tecnologie avanzate saranno integrate nel progetto, ampliando ulteriormente l'accessibilità e l'inclusione dell'opera. InclusivOpera è divenuto un modello virtuoso per altre istituzioni culturali, dimostrando che l'arte può essere il veicolo per la connessione, l'espressione e la comprensione universale.

11. Marche for All: il Teatro Pergolesi di Jesi accoglie la sfida dell'inclusione

Il Teatro Pergolesi Spontini di Jesi è un'altra eccellenza culturale e artistica delle Marche, un Teatro di Tradizione situato nella storica città di Jesi (AN).

Il Teatro Pergolesi Spontini, che prende il nome da due grandi compositori locali, Giovanni Battista Pergolesi e Gaspare Spontini, è una struttura teatrale che vanta una storia secolare. Fondato nel XVIII secolo, il teatro ha visto esibirsi alcuni dei più grandi

nomi dell'opera e del teatro italiano e offre una grande varietà di spettacoli, tra cui opere liriche, balletti, concerti sinfonici, produzioni teatrali dei generi più vari.

Il teatro non si limita all'offerta di spettacoli d'opera e sinfonici, ma si impegna anche nella promozione dell'educazione artistica e nel coinvolgimento della comunità. Offre programmi educativi, workshop e iniziative culturali rivolte a studenti e appassionati di tutte le età, per preservare le tradizioni teatrali e ispirare le future generazioni di artisti.

Solo recentemente, nella stagione 2022/2023, il Teatro Pergolesi di Jesi ha avviato una progettualità inclusiva per rendere accessibili i titoli in cartellone, in collaborazione con l'Università di Macerata e ALI – Accessibilità Lingue e Inclusione.

Attraverso la sua partecipazione attiva nell'ambizioso progetto *Marche for All* che vede coinvolti anche l'Associazione Arena Sferisterio e la Fondazione Rete Lirica delle Marche, il teatro sta dimostrando che l'arte può essere accessibile a tutti, senza distinzioni o barriere.

A ottobre 2022 ha preso avvio, proprio su stimolo della Fondazione, questo progetto di turismo accessibile finanziato dall'Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e co-finanziato dalla Regione Marche (per un totale di 1,6 milioni di euro) che propone, tra le altre, una linea progettuale denominata Percorsi di arte e spettacolo, con lo scopo di arricchire l'esperienza turistica accessibile anche attraverso la fruizione di attività di spettacolo dal vivo. Partner principale di questa azione è il Comune di Jesi, in collaborazione con la Fondazione Pergolesi Spontini, l'Associazione Arena Sferisterio di Macerata, la Fondazione Rete Lirica delle Marche, l'Università degli Studi di Macerata, il Museo Tattile Statale Omero di Ancona, l'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti Onlus APS Marche e l'Ente Nazionale Sordi onlus Marche.

Il progetto *Marche for All* è un segno tangibile della rinnovata missione del Teatro e della volontà di rendere l'arte accessibile a ogni individuo. L'inclusione è al centro di questa iniziativa, e il teatro sta portando avanti questa visione attraverso una serie di iniziative chiave e la collaborazione di un team di professionisti specializzati, docenti di rilevanza internazionale ed esperti di ciò che la realizzazione dell'inclusione implica.

Per ogni titolo in cartellone sono stati realizzati:

- percorsi multisensoriali/laboratori dedicati a non vedenti/ ipovedenti, alla scoperta di scene, costumi e del dietro le quinte.
- video descrizioni in Lingua dei Segni Italiana (LIS) e sottotitoli dedicati a non udenti/ipoudenti, in cui vengono raccontate le scenografie, i costumi e le scelte registiche.
- audio introduzioni, in cui vengono raccontate le scenografie, i costumi e le scelte registiche, messe a disposizione di persone cieche/ipovedenti ma anche del pubblico generale.
- audiodescrizioni dal vivo, in cui vengono fornite brevi descrizioni di pochi secondi di ciò che avviene in scena durante lo spettacolo.
- sopratitoli, dal vivo, dei libretti d'opera.

Nell'ambito del progetto, sono state organizzate sessioni di formazione e sensibilizzazione per il personale, gli artisti e il pubblico. Questo contribuisce a creare un ambiente consapevole delle sfide dell'accessibilità e delle migliori pratiche per garantire un'esperienza inclusiva.

Il teatro ha adottato inoltre tecnologie all'avanguardia per garantire l'accessibilità investendo, grazie anche ai fondi messi a disposizione dal progetto, nei sistemi di sopratitolazione, audiodescrizione e dispositivi di amplificazione del suono consentono a persone con diverse abilità di godere appieno dello spettacolo.

Il Teatro Pergolesi collabora così con altre istituzioni culturali, organizzazioni e esperti nel campo dell'accessibilità. Questa rete di partnership contribuisce a proficui scambi di conoscenze e all'implementazione di nuove idee per promuovere l'inclusione.

Il Teatro Pergolesi dimostra come l'arte possa fungere da ponte sociale, connettendo persone con background diversi. Grazie alle attività di *Marche for All*, le barriere sociali vengono abbattute e vengono create opportunità di interazione tra individui. Questi eventi non solo promuovono l'arte, ma alimentano anche la comprensione reciproca e la costruzione di relazioni significative.

All'interno del progetto, è stata anche avviata una nuova importante iniziativa per organizzare pacchetti turistici accessibili. Questi pacchetti sono stati progettati per garantire che le persone con disabilità abbiano l'opportunità di partecipare a un vero e proprio cartellone operistico accessibile a livello regionale. Grazie a questi pacchetti turistici, le persone con disabilità possono non solo godere di spettacoli operistici inclusivi presso il Macerata Opera Festival, il Teatro Pergolesi di Jesi e i Teatri della Rete Lirica delle Marche, ma anche esplorare e vivere appieno le bellezze culturali e paesaggistiche dell'intera regione.

Questo approccio non solo amplia l'accessibilità all'opera, ma contribuisce anche a promuovere il turismo accessibile e a posizionare la regione come una destinazione accogliente per tutti, indipendentemente dalle loro abilità. È un esempio di come il progetto miri a creare un impatto positivo non solo sulla comunità locale, ma anche sulla promozione del turismo accessibile a livello regionale e nazionale.

12. Open: le attività di accessibilità e inclusione del Teatro Grande

Il Teatro Grande di Brescia è un Teatro di Tradizione situato nel cuore della città lombarda.

Il Teatro Grande ha una storia lunga e prestigiosa che risale al 1668. Con oltre trecento anni di storia, il teatro è stato testimone di innumerevoli pièce teatrali, concerti e eventi culturali e ospita oggi una vasta gamma di spettacoli, tra cui opere liriche, balletti, concerti sinfonici, produzioni e eventi multidisciplinari contemporanei. Il Teatro Grande è fortemente impegnato per la città e il suo impegno nell'educazione culturale e nell'inclusione lo rendono un punto di riferimento per l'intera comunità.

Il Teatro Grande di Brescia adotta oggi un approccio globale all'accessibilità e all'inclusione: rendere l'arte accessibile per il Teatro non riguarda infatti solo l'eliminazione di barriere fisiche, ma anche l'apertura di spazi e opportunità per tutti, indipendentemente dalle loro abilità. Le attività di accessibilità e inclusione del Teatro Grande sono basate su diversi progetti chiave, uno dei quali è rappresentato dal progetto Open.

Open è dal 2018 il progetto della Fondazione del Teatro Grande riservato alle disabilità sensoriali e il fulcro delle iniziative di accessibilità e inclusione del Teatro Grande di Brescia. Si tratta di un'iniziativa che mira a rendere l'arte e la cultura accessibili a persone con disabilità sensoriali, attraverso l'uso di tecnologie avanzate e soluzioni innovative. Questo progetto non solo fornisce accesso a spettacoli teatrali, ma apre anche le porte a un'esperienza culturale completa e coinvolgente.

Il progetto è pensato per offrire alle persone con disabilità sensoriali un'esperienza culturale autentica, che va oltre la semplice partecipazione a uno spettacolo. Il progetto coinvolge anche gli artisti e il personale del teatro, che lavorano insieme per creare spettacoli che siano accessibili e significativi per tutti e sensibilizza anche il pubblico all'importanza dell'accessibilità culturale e dell'inclusione.

Il progetto Open si sviluppa in particolare su due fronti: da un lato consente, primo in Italia, la fruizione degli spettacoli attraverso un'innovativa tecnologia wireless professionale Sennheiser (azienda del suono leader in campo internazionale), dall'altro prevede degli itinerari di approfondimento che sono di ausilio per la comprensione degli spettacoli e del teatro stesso.

Tutte i titoli d'opera sono audio descritti in diretta, in italiano, con introduzioni audio scaricabili anche online in italiano e inglese. Queste descrizioni introduttive forniscono agli ascoltatori informazioni sulla storia dell'opera, sulla trama, sugli autori e sulla produzione in scena, dalla progettazione di scenografia e costumi alla visione del regista dell'opera.

Gli itinerari di approfondimento si concretizzano in incontri a ingresso gratuito, dedicati all'opera in cartellone in cui i relatori raccontano le opere e guidano il pubblico all'ascolto delle principali arie. Vengono inoltre realizzati dei percorsi laboratoriali inclusivi che offrono la possibilità a ragazzi e ragazze provenienti dalle comunità cieche e sorde del territorio di avvicinarsi ancora di più al mondo del teatro.

Il progetto Open, come detto, si basa anche sull'uso di nuove tecnologie per garantire l'accessibilità sensoriale. Sistemi di sopratitolazione, audio descrizione e amplificazione

del suono consentono a persone con diverse abilità di partecipare a spettacoli teatrali in modo completo e coinvolgente. L'obiettivo non è solo fornire informazioni, ma creare un'esperienza multisensoriale che coinvolga il pubblico a livelli profondi ed emozionali.

Per usufruire del sistema Sennheiser durante le rappresentazioni (sia per le audio descrizioni, sia per l'amplificazione del suono) è sufficiente portare con sé in teatro uno smartphone/tablet e un paio di cuffie auricolari (cuffie auricolari aggiuntive sono disponibili anche in loco). È poi possibile scaricare l'applicazione gratuita MobileConnect per iOS o Android, una specifica applicazione che converte lo smartphone in un vero e proprio ricevitore portatile e in un sistema di streaming audio via wifi.

Ogni anno viene inoltre realizzato l'audio-video spettacolo di una delle opere della stagione, un prodotto multimediale che affianca alla ripresa dello spettacolo un'audio descrizione per migliorare la fruizione da parte delle persone cieche e ipovedenti. Questo prodotto multimediale viene poi condiviso con l'Unione Italiana Ciechi in modo che possa essere messo a disposizione di tutti gli utenti del Centro del libro parlato di Brescia.

Le attività di accessibilità e inclusione del Teatro Grande di Brescia, sviluppate all'interno del progetto Open, hanno un impatto profondo sulla comunità. Oltre a fornire opportunità culturali a persone con disabilità, queste iniziative promuovono infatti l'interazione sociale, la comprensione reciproca e la curiosità intellettuale. Inoltre, il progetto Open dimostra che l'arte può agire come un veicolo per il cambiamento sociale, ispirando altre istituzioni culturali a seguire il suo esempio.

Le comunità di sordi e ciechi del territorio rispondono molto positivamente partecipando alle iniziative realizzate e contribuendo allo sviluppo delle stesse attraverso suggerimenti su nuovi strumenti e metodologie da poter testare in Teatro. Sulla base di esperienze consolidate, l'intenzione è quella di espandere la comunità di persone con diverse abilità che già ruota attorno al teatro e alle sue attività, ma anche di condividere le esperienze fatte e dar loro la giusta visibilità a livello nazionale e internazionale, anche al fine di delineare una *best practice* replicabile.

13. RegioInsieme: insieme al Teatro Regio di Parma

Il Teatro Regio di Parma è uno dei più prestigiosi teatri d'opera in Italia e ha una lunga e ricca storia che risale al 1829. Il teatro è situato nel cuore del centro storico di Parma ed è considerato uno dei gioielli architettonici della città. La sua importanza culturale e storica si riflette nella sua attività continua nel mondo dell'opera e della musica classica.

L'attività principale del Teatro Regio è la produzione e la rappresentazione di opere liriche, balletti e concerti sinfonici di alto livello artistico: il teatro è noto per la qualità delle sue produzioni e per l'eccezionale acustica della sua sala, che lo rende un luogo ideale per esibizioni musicali di ogni genere.

Tuttavia, il Teatro Regio non è solo un luogo di spettacolo di fama internazionale; è anche un importante centro culturale per la comunità locale. Il teatro è impegnato nell'offrire opportunità di coinvolgimento culturale e formativo agli abitanti di Parma e delle zone circostanti. Organizza una vasta gamma di iniziative culturali, tra cui laboratori didattici, conferenze, mostre, e eventi speciali per coinvolgere il pubblico di tutte le età all'interno del programma Off del Festival Verdi, che il Teatro ogni anno organizza.

Il Festival Off del Teatro Regio di Parma si svolge in concomitanza con il Festival Verdi, uno dei festival operistici più importanti al mondo dedicato al compositore Giuseppe Verdi. Il Festival Off è stato creato proprio con l'obiettivo di ampliare l'offerta culturale di Parma durante il periodo del Festival e di coinvolgere un pubblico sempre più ampio offrendo una varietà di spettacoli e eventi culturali che vanno oltre il repertorio tradizionale dell'opera e abbracciano diverse forme d'arte e generi musicali.

Il Festival offre un programma eclettico e innovativo, presentando spettacoli che attraversano diversi linguaggi artistici, dalla musica classica alla contemporanea, dal teatro di prosa alla danza contemporanea, fino alle performance artistiche e installazioni multimediali. Svilgendosi in vari spazi nel centro storico di Parma, l'evento trasforma la città in un vivace palcoscenico durante il periodo del Festival Verdi, creando un'atmosfera culturale immersiva e coinvolgente per il pubblico.

Un progetto significativo sviluppato dal Teatro Regio è RegioInsieme. Questo progetto ha l'obiettivo di promuovere l'inclusione e l'accessibilità nelle arti performative. Attraverso RegioInsieme, il teatro cerca di abbattere le barriere che possono impedire alle persone con disabilità di partecipare pienamente alle sue attività. Ciò include l'implementazione di servizi e strutture accessibili, nonché l'organizzazione di spettacoli e eventi speciali progettati per coinvolgere il pubblico con disabilità.

RegioInsieme è un progetto inclusivo e comunitario promosso dal Teatro, che mira a rendere l'arte e la cultura accessibili a un'ampia varietà di pubblici, compresi quelli con disabilità e bisogni specifici. Questo progetto è una dimostrazione tangibile dell'impegno del Teatro Regio a servire l'intera comunità, offrendo ampia opportunità di partecipazione culturale a persone di ogni età e capacità.

Il progetto cerca di rimuovere barriere fisiche, sensoriali e cognitive per garantire che chiunque, indipendentemente dalle proprie abilità, possa partecipare alle attività culturali offerte dal Teatro.

Questo include la rimozione di barriere architettoniche nei luoghi del teatro, nonché la creazione di materiali e servizi accessibili.

Regio Insieme promuove la formazione e la sensibilizzazione tra il personale del teatro e la comunità locale e mira a creare una cultura di inclusione all'interno del teatro e ad aumentare la consapevolezza nell'intera città di Parma sui temi dell'inclusione.

Il progetto offre una serie di programmi educativi che coinvolgono studenti, giovani e adulti con disabilità. Questi programmi includono lezioni, laboratori creativi e visite guidate che consentono al pubblico di apprezzare le arti e la cultura in modo coinvolgente, e percorsi, realizzati in collaborazione con l'UICI – Unione Italiana Ciechi e Ipovedenti Sezione di Parma, che consentono di scoprire il Regio e vivere l'opera da protagonisti con l'ausilio di tavole tattili appositamente commissionate dal Regio al Museo Tattile Statale Omero di Ancona.

Il Teatro Regio di Parma ospita spettacoli accessibili, rappresentazioni con audio descrizioni per persone non vedenti, spettacoli con sottotitoli per sostenere chi ha disabilità uditive.

Il progetto Regio Insieme è frutto anche della collaborazione con le associazioni locali, gli istituti di formazione e le altre organizzazioni del territorio per raggiungere un pubblico sempre più vasto e costruire una rete di sostegno per l'inclusione culturale.

Grazie a RegioInsieme, il Teatro Regio di Parma si è affermato come un luogo in cui tutti sono i benvenuti e possono partecipare appieno alla vita culturale della città. Questo progetto dimostra che l'arte e la cultura possono essere un ponte che unisce le persone, superando le differenze e celebrando la diversità. Inoltre, serve da esempio positivo per altre istituzioni culturali cittadine che desiderano rendere le loro offerte più accessibili ed inclusive per tutti.

Il Teatro Regio riconosce l'importanza di essere una risorsa culturale accessibile per tutta la comunità e lavora costantemente per garantire che le sue offerte culturali siano accessibili a un pubblico diversificato. Il progetto RegioInsieme è un esempio tangibile di come il teatro sia impegnato nell'aprire le porte dell'arte e della cultura a tutti, creando un ambiente inclusivo in cui ogni individuo, indipendentemente dalle sue abilità, può godere delle meraviglie dell'opera e della musica classica.

14. Il Cantiere Culturale della Fondazione Haydn di Trento e Bolzano

La Fondazione Haydn di Trento e Bolzano è un'importante istituzione culturale italiana, dedita alla promozione della musica classica e all'educazione musicale nelle due province. Fondata nel 1964, la fondazione prende il nome dal celebre compositore austriaco Joseph Haydn con la missione principale di preservare e promuovere il patrimonio musicale e diffondere la cultura musicale tra il pubblico.

Uno dei principali impegni della Fondazione Haydn riguarda proprio l'accessibilità alla musica e si concentra su diversi aspetti:

1. Programmi educativi: la fondazione offre una serie di programmi educativi rivolti a bambini, giovani e adulti di diverse fasce d'età. Questi programmi includono lezioni di musica, laboratori, conferenze e concerti didattici, che mirano a coinvolgere il pubblico e a creare un legame più stretto tra le persone e la musica.

2. Concerti accessibili: La Fondazione Haydn si impegna a rendere i suoi concerti accessibili a tutti tramite specifiche politiche di prezzo. Questo include la promozione di concerti gratuiti o a prezzi accessibili, nonché l'organizzazione di spettacoli in luoghi pubblici o all'aperto per raggiungere un pubblico più ampio.

3. Collaborazioni con istituti di formazione: la fondazione collabora con scuole, università, organizzazioni culturali e altre istituzioni per ampliare la portata dei suoi progetti di accessibilità. Queste collaborazioni includono workshop nelle scuole, programmi congiunti e eventi speciali.

4. Promozione della diversità e dell'inclusione: la Fondazione Haydn promuove la diversità e l'inclusione nell'ambito della musica, cercando di coinvolgere artisti e pubblico provenienti da diverse culture e background. Il bilinguismo è un tratto insito nella natura stessa della Fondazione Haydn che opera nelle due province autonome di Bolzano e Trento, e questa caratteristica richiede un adattamento continuo, anche in termini di selezione dei repertori musicali e degli interpreti, al fine di soddisfare le diverse esigenze di due pubblici molto eterogenei. Questo necessariamente contribuisce a creare un ambiente più inclusivo e aperto.

5. Utilizzo della tecnologia: la fondazione sfrutta la tecnologia per migliorare l'accessibilità, offrendo, ad esempio, trasmissioni in streaming dei concerti e fornendo risorse online per chi desidera approfondire la propria conoscenza della musica.

La Fondazione Haydn è impegnata quindi per rendere la musica classica accessibile a un pubblico ampio e diversificato attraverso una serie di iniziative educative, concerti accessibili, collaborazioni e promozione dell'inclusione che si stanno organizzando e strutturando all'interno del progetto Cantiere Culturale.

La Fondazione Haydn di Bolzano e Trento ha recentemente lanciato il Cantiere Culturale, un ambizioso progetto avviato nel corso del 2023. Questo progetto mira a valorizzare il patrimonio musicale e promuovere l'innovazione, la creatività e l'accessibilità nel campo della musica. Un progetto *work in progress* che si articola, in particolare, in sei interventi principali:

1. Haydn Open Land: questa linea progettuale prevede passeggiate sonore immersive nella natura utilizzando cuffie a conduzione ossea, utilizzabili anche da persone con disabilità uditiva, che consentono di fondere suoni naturali con musica, informazioni e interviste in luoghi di straordinaria bellezza paesaggistica.

2. Haydn Tomorrow: si tratta di iniziative rivolte al pubblico più giovane, compresi sondaggi online, momenti di ascolto e tavoli di discussione nelle scuole, con l'obiettivo di coinvolgere e comprendere meglio le esigenze dei giovani spettatori.

3. Haydn VR Experience: attraverso un dispositivo di realtà virtuale è offerta al pubblico l'opportunità di dirigere l'Orchestra Haydn, consentendo un coinvolgimento più diretto nella musica.

4. Haydn Replay: questo aspetto implica la creazione di piattaforme di ricerca online e una mediateca digitale multilingue per la consultazione del repertorio audiovisivo della Fondazione Haydn, oltre a fornire risorse per gli insegnanti nelle scuole.

5. Haydn Surround: questa modalità innovativa permette al pubblico di partecipare ai concerti dal vivo in modo immersivo, circondati dall'Orchestra Haydn, ribaltando la classica narrativa spettacolo-spettatore.

6. Haydn Documented: si tratta di un progetto di digitalizzazione e archiviazione del patrimonio documentario della Fondazione, in collaborazione con l'Università degli Studi di Trento.

L'obiettivo di tutti questi interventi è rendere il patrimonio artistico e culturale della Fondazione Haydn sempre più aperto, digitale e accessibile, oltre a proporre modalità innovative di partecipazione agli eventi culturali. Il progetto è stato inaugurato proprio con *Open Land*, che offre esperienze di passeggiate sonore immersive nella natura e sarà accessibile, a tutti i pubblici, in due luoghi di straordinaria bellezza paesaggistica del Trentino.

15. Un'analisi comparativa: esperienze a confronto

All'interno del tavolo ATIT dedicato all'inclusione nei Teatri di Tradizione, è emersa da subito la necessità di fare chiarezza tra i numerosi stimoli e suggerimenti offerti dai partecipanti. Per rispondere a questa esigenza, è emersa quindi l'idea di elaborare un breve questionario, mirato a raccogliere dati strutturati sulle iniziative di inclusione avviate dai teatri, e a definire uno schema comune di analisi per le attività inclusive. Nell'ambito di questa indagine pilota, con l'obiettivo di avviare una riflessione condivisa sul tema dell'inclusione nei teatri di tradizione, nel mese di ottobre del 2022, è stato somministrato ai cinque teatri presi in esame il questionario, progettato per raccogliere le impressioni e le esperienze dei teatri sul tema e che ha rappresentato un punto di partenza per meglio strutturare i casi, identificare le sfide comuni e le opportunità legate all'accessibilità e all'inclusione. Le risposte ottenute hanno fornito una prima mappa delle pratiche esistenti, consentendo di individuare alcune tendenze e spunti utili per sviluppare ulteriormente il dibattito e lo scambio di buone pratiche tra i teatri.

Il questionario è composto da 19 domande, suddivise in sezioni tematiche che coprono vari aspetti dell'inclusività nei teatri di tradizione. Gli aspetti principali indagati sono stati:

- Valutazione dell'inclusività: attraverso una scala di autovalutazione, si è chiesto ai teatri di esprimere il livello percepito di inclusività della propria istituzione.
- Percezione della disabilità e della diversità come risorse: si è esplorato se e come i teatri considerino la disabilità e la diversità come valori aggiunti per l'istituzione.
- Strutture di supporto interno: si è verificata la presenza di personale o uffici dedicati all'inclusione, anche affiancati da team interni o collaboratori esterni.
- Destinatari e tipologie di attività: è stato indagato a chi siano rivolte le attività inclusive e le specifiche categorie di pubblico.
- Modalità di progettazione e flessibilità delle attività: le domande hanno esplorato la flessibilità e l'adattabilità delle attività, nonché il grado di coinvolgimento degli utenti finali nel processo di progettazione.

- Coinvolgimento di risorse e finanziamenti: è stato richiesto ai teatri di identificare le principali fonti di finanziamento per queste attività, tra cui fondi pubblici, sponsorizzazioni e risorse interne.
- Misurazione e valutazione: infine, è stato domandato se fossero stati sviluppati strumenti per valutare l'efficacia e il gradimento delle iniziative, per ottenere un riscontro sui risultati delle attività inclusive.

Di seguito sono presentati i principali risultati emersi dall'analisi del questionario, con un approfondimento sulle tendenze più rilevanti e le evidenze chiave che contribuiscono a delineare un quadro generale dell'inclusione e accessibilità nei teatri presi in esame.

In questa indagine pilota la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato che è molto il tempo dedicato alla progettazione e realizzazione delle attività inclusive perché appunto queste non siano un orpello alle stagioni ma parte integrante della programmazione del teatro. Seppure le attività di accessibilità vengano considerate un elemento di novità all'interno del teatro, tutti convengono che sono parte integrante della programmazione del teatro e un'importante opportunità di arricchimento per tutta la struttura.

Appare inoltre degno di nota (e qui la risposta è unanime) che in tutti e cinque i teatri si è sottolineato come la componente emotiva non sia trascurabile nella progettazione e realizzazione dei progetti: in tutti i casi i rispondenti si definiscono infatti molto coinvolti emotivamente. Questo spiega certamente un altro dato interessante: nella maggior parte dei casi analizzati i rispondenti, pur dichiarando che l'inclusione è una delle principali attività a cui si dedicano, sottolineano come dedicherebbero molto più tempo e risorse a questi progetti, a dimostrazione ancora una volta del forte attaccamento dei singoli all'interno dell'organizzazione. Ed è altrettanto interessante, a conferma di quanto effettivamente i progetti siano considerati di primaria importanza all'interno del teatro, che nei teatri in esame i progetti siano finanziati in massima parte da risorse interne del teatro e solo in minima parte da contributi pubblici e privati (principalmente sponsorizzazioni).

Anche la fase di raccolta feedback appare una tappa comune fondamentale: nella maggior parte dei teatri, come descritto nei singoli casi, anche laddove questi non sono raccolti, sono infatti in fase di studio i programmi di misurazione del gradimento dei programmi

di accessibilità. Questionari si alternano a osservazione partecipata e ascolto diretto ma quello che appare chiaro è proprio che non è possibile prescindere dal giudizio e dalla collaborazione degli utenti per lo sviluppo di attività di inclusione.

Interrogati sul futuro dei progetti, tutti i teatri hanno immaginato un incremento dei servizi di accessibilità e sperato in un ampliamento del bacino di utenza, confermando la valenza anche turistica di queste attività e l'importante capacità di attrarre utenti anche da altre regioni e parti d'Italia.

Laddove questi progetti non siano sviluppati in modo costante durante la stagione, si augurano possano diventare parte integrante dell'offerta proposta con un ampliamento trasversale dei progetti così che possano coinvolgere tutti i dipartimenti del teatro: l'accessibilità, proseguendo a lavorare con continuità e costanza non sarà più un impegno eccezionale ma una progettazione condivisa dell'offerta culturale per una comunità sempre più ampia.

Le iniziative di inclusione non sembrano aver incontrato ostacoli significativi o opposizioni tra i membri delle organizzazioni. Quando emergono tensioni o difficoltà legate alla loro implementazione, sembra che queste vengano prontamente individuate e affrontate, consentendo di mantenere un clima collaborativo. Tuttavia, questo suggerisce che, sebbene richiedano una certa flessibilità, queste attività debbano essere attentamente pianificate e strutturate con anticipo. È importante che siano coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e che dispongano di un sistema di finanziamento dedicato, capace di sostenere gli sforzi richiesti. La gestione proattiva e il supporto organizzativo si rivelano quindi essenziali non solo per prevenire possibili conflitti, ma anche per garantire l'integrazione di queste attività all'interno della cultura aziendale. I progetti sono nella maggior parte dei casi frutto di importanti collaborazioni tra organizzatori teatrali, professionisti dell'accessibilità e società civile. Il *partnering* così come la partecipazione attiva alle reti di dialogo e produzione costituisce su scala regionale (es. *Marche for All*) o anche europea (es. *Europe beyond the access*¹³), rendono le iniziative di inclusione capaci di raggiungere un pubblico sempre più ampio e rendere l'esperienza d'opera inclusiva per il maggior numero possibile di individui.

¹³ <https://www.britishcouncil.org/arts/europe/europe-beyond-access>

I progetti di accessibilità hanno un impatto trasformativo all'interno dei teatri, incentivando non solo un ripensamento degli spazi e delle modalità di fruizione ma promuovendo anche un continuo slancio verso l'innovazione. Questa spinta all'innovazione richiede ai teatri di sperimentare nuove tecniche e approcci, portando a miglioramenti progressivi nei progetti stessi. Abbracciando i progressi nelle tecnologie digitali, nelle esperienze sensoriali, e nei principi di design inclusivo, i teatri possono infatti creare soluzioni sempre più efficaci e coinvolgenti, in grado di rispondere alle esigenze di un pubblico diversificato e di rendere l'esperienza culturale accessibile a tutti. L'integrazione di tecnologie all'avanguardia – come sistemi di audio-descrizione, dispositivi di realtà aumentata, e percorsi tattili – non solo aumenta l'accessibilità, ma eleva anche l'esperienza estetica e partecipativa del pubblico.

In questo percorso di ricerca e sperimentazione, il questionario sviluppato come strumento pilota e somministrato ai cinque teatri ha svolto un ruolo fondamentale: inviato ai teatri esaminati come casi di studio, questo primo questionario ha infatti permesso di raccogliere dati preliminari utili a comprendere meglio le specificità e le pratiche di inclusione adottate da ciascun teatro. Inoltre, ha facilitato l'identificazione di elementi comuni tra le diverse realtà esaminate, permettendo di mettere a fuoco le pratiche più diffuse e le sfide più ricorrenti in materia di accessibilità. Questo strumento pilota si è inoltre rivelato prezioso non solo per l'elaborazione di dati qualitativi sui singoli casi, ma anche per la costruzione di una base più solida da cui partire per progettare un questionario strutturato e ampliato per un'indagine su scala europea. L'obiettivo principale del nuovo questionario è raccogliere in modo sistematico i dati necessari per analizzare le strategie di inclusione adottate dai teatri d'opera in Europa, offrendo una panoramica delle pratiche inclusive nel settore e svelando un approccio sempre più collaborativo e innovativo.

Capitolo 4

Indagare l'inclusione nei teatri d'opera europei: costruzione e somministrazione del questionario

1. Principali obiettivi del questionario ai teatri d'opera europei

L'obiettivo principale di questa seconda indagine è quello di condurre un'analisi sullo stato attuale delle esperienze di inclusione all'interno del teatro d'opera europeo, sulla scorta di quanto appreso tra i teatri italiani di tradizione. La domanda di ricerca centrale è orientata a comprendere cosa stanno facendo i teatri europei per promuovere l'inclusione e come affrontano la sfida dell'inclusione all'interno delle loro organizzazioni. In particolare, l'obiettivo è quello di identificare le pratiche, le politiche e i processi che vengono messi in atto per favorire l'accessibilità e l'integrazione di persone provenienti da diverse comunità e con diverse abilità all'interno del contesto operistico europeo.

Una delle finalità di questa analisi è quella di fornire una panoramica completa e dettagliata delle varie strategie adottate dai teatri d'opera europei in materia di inclusione. Questo comprende l'analisi delle politiche organizzative, dei programmi specifici, delle collaborazioni con altre organizzazioni e delle iniziative rivolte alla sensibilizzazione e all'educazione del pubblico. Inoltre, mira a individuare i principali attori coinvolti nel processo di promozione dell'inclusione nei teatri d'opera europei. Questo comprende non solo le organizzazioni teatrali stesse, ma anche le istituzioni culturali, le associazioni di categoria, le autorità locali, le organizzazioni non governative e altre parti interessate che possono contribuire a creare un ambiente più inclusivo e accessibile nei teatri d'opera e favorire il coinvolgimento delle diverse parti interessate, tra cui artisti, personale tecnico, pubblico e comunità locali, nel processo di promozione dell'inclusione nei teatri d'opera.

Un altro importante obiettivo è quello di individuare le sfide e le criticità che le organizzazioni teatrali europee affrontano nel promuovere l'inclusione. Questo include questioni legate alla disponibilità di risorse finanziarie e umane, alle barriere architettoniche e logistiche, alla mancanza di formazione specifica del personale e alla resistenza al cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni. Identificare queste sfide è essenziale per sviluppare strategie efficaci e sostenibili per superare gli ostacoli e promuovere l'inclusione nel teatro d'opera europeo.

Le informazioni raccolte saranno preziose per informare futuri interventi e politiche volte a rendere il teatro d'opera un luogo più inclusivo e accessibile per tutti e per sistematizzare quanto ad oggi viene fatto nei teatri d'opera italiani e europei in materia di inclusione, al fine di ottenere una visione completa e comparativa delle pratiche adottate e dei progressi compiuti in questo ambito. Questo aspetto è fondamentale per comprendere appieno il contesto e per identificare eventuali disparità o differenze tra le varie realtà teatrali europee.

Inoltre, questo capitolo si propone di offrire orientamenti per futuri studi, suggerendo domande di ricerca potenziali e nuove direzioni che potrebbero arricchire il dibattito sull'inclusione e sull'accessibilità all'interno del contesto teatrale. In questo modo, si intende contribuire a una base di conoscenza più solida e stimolare un ulteriore approfondimento delle pratiche e delle politiche relative all'inclusione nei teatri d'opera.

Questo significa esplorare se le iniziative di inclusione portino a una trasformazione culturale e strutturale all'interno dei teatri d'opera, influenzando le politiche, le pratiche e le dinamiche organizzative e se possano innescare un cambiamento interno alle organizzazioni teatrali o se ne siano il prodotto. Così è possibile valutare l'impatto a lungo termine delle politiche di inclusione e identificare eventuali sinergie o tensioni con altri obiettivi e priorità organizzative.

In sintesi, l'obiettivo è quello di ottenere una comprensione approfondita degli sforzi e dei processi di inclusione nei teatri d'opera italiani ed europei, esplorando sia gli aspetti pratici delle iniziative di inclusione sia le implicazioni più ampie e trasformative che queste possono avere sulle organizzazioni stesse. Questa analisi è fondamentale per informare le decisioni future e per sviluppare strategie più efficaci e sostenibili per promuovere l'inclusione nel contesto operistico europeo.

Il capitolo segue la logica dei *survey paper*, studi che, tramite l'analisi dettagliata delle risposte questionari e sondaggi, mirano a individuare tendenze emergenti, metodologie consolidate e punti di criticità su tematiche specifiche, come in questo caso l'inclusione in ambito teatrale. I *survey paper* sono comunemente utilizzati per sintetizzare le pratiche in determinati settori e offrono spunti per ricerche future, permettendo di confrontare

diversi approcci attraverso il confronto delle risposte (Bryman, 2016; Dillman et al., 2014).

Questa sezione del documento si propone quindi di descrivere in dettaglio la struttura del questionario e i principali risultati, presentando un'analisi domanda dopo domanda, evidenziando le tendenze osservate, segnalando le aree in cui la ricerca richiede ulteriore approfondimento e suggerendo possibili percorsi di sviluppo per iniziative di inclusione nei teatri d'opera.

2. Il questionario come strumento di indagine: vantaggi, limitazioni e scelte metodologiche

Il questionario è uno strumento largamente impiegato per raccogliere dati e ottenere informazioni su un campione variegato. Ampiamente riconosciuto in letteratura come metodo affidabile e flessibile, il questionario è efficace nella raccolta di dati anche qualitativi quando il design e la formulazione delle domande sono attentamente studiati (Kvale & Brinkmann, 2015). Questo metodo consente infatti di ottenere una copertura vasta, permettendo di raccogliere prospettive diversificate, ed è apprezzato per la possibilità di somministrazione rapida e vantaggiosa (De Leeuw et al., 2008; Fowler, 2013). L'economicità e la semplicità della sua somministrazione lo rendono particolarmente idoneo in contesti in cui il budget e il tempo sono limitati, come nei teatri d'opera, evitando i costi associati ad altre metodologie come interviste o focus group (Creswell, 2014).

La standardizzazione delle domande garantisce poi un formato uniforme che facilita il confronto delle risposte, riducendo la variabilità e facilitando una successiva analisi sistematica (Bryman, 2016).

Il questionario, somministrato in forma anonima, ha offerto ai partecipanti un contesto di riservatezza, caratteristica importante per temi sensibili, incoraggiando risposte autentiche e spontanee e migliorando la qualità dei dati raccolti (Dillman et al., 2014).

Il questionario si è dimostrato uno strumento adeguato al contesto della ricerca. L'integrazione con altre tecniche di ricerca, come i casi studio, le interviste e l'osservazione diretta, hanno poi contribuito a mitigare alcune delle limitazioni

intrinseche, offrendo una visione più completa e affidabile sui processi di inclusione nei teatri d'opera.

3. L'Importanza della terminologia nel questionario: un approccio inclusivo alla ricerca

Nell'ambito della ricerca, la terminologia utilizzata nei questionari riveste un'importanza centrale poiché può influenzare direttamente la comprensione delle domande e, di conseguenza, i dati raccolti. In particolare, quando si esplora un tema complesso e multidimensionale come l'inclusione, è fondamentale impiegare un linguaggio che sia aperto e inclusivo, per favorire una varietà di interpretazioni da parte dei partecipanti e minimizzare il rischio di indurre *bias* (Fowler, 2013; Dillman et al., 2014). Studi metodologici suggeriscono infatti che l'uso di terminologia ampia e generica in questionari permette di ottenere risposte più ricche e di evitare che termini troppo specifici influenzino involontariamente il pensiero dei partecipanti (Bryman, 2016).

La parola inclusione è stata scelta come termine chiave nel questionario per diversi motivi. Anzitutto, riflette l'intento di adottare un approccio inclusivo alla ricerca stessa, allineato ai principi di equità e diversità, e consente di esplorare una gamma di esperienze senza circoscrivere l'indagine a categorie specifiche come diversità o accessibilità (Booth, 2011; Creswell & Poth, 2018). Questo termine ampio abbraccia molteplici prospettive, promuovendo un'atmosfera di accoglienza e partecipazione, e favorisce risposte più autentiche e riflessive su un argomento di grande rilevanza sociale e culturale.

La scelta di utilizzare inclusione come termine principale nel questionario risponde anche all'obiettivo di creare uno spazio aperto e non limitativo per i partecipanti, in cui ciascuno potesse sentirsi libero di condividere il proprio punto di vista. La terminologia inclusiva, come evidenziato in letteratura, incoraggia la collaborazione e la trasparenza, che sono componenti essenziali per un ambiente di ricerca partecipativo (Patton, 2015; Hammersley & Atkinson, 2019). L'uso di un linguaggio inclusivo e accessibile, come la letteratura indica, rafforza l'affidabilità dei risultati e assicura una rappresentazione più veritiera delle esperienze dei partecipanti (Groves et al., 2009).

L'adozione di un approccio inclusivo nella ricerca si riflette anche nelle modalità di somministrazione del questionario. È stato infatti utilizzato *Google Forms*, che offre strumenti per migliorare l'accessibilità, come il supporto per screen reader, la possibilità di aumentare la dimensione del testo o l'utilizzo di una grafica semplice e pulita. Questi strumenti rendono il questionario più accessibile, supportando persone con disabilità visive o cognitive e facilitando la partecipazione del pubblico (Perrin, 2019; McNaught & Light, 2011). La disponibilità del questionario in lingua inglese, oltre che in italiano, ha inoltre permesso di superare eventuali barriere linguistiche, migliorando la rappresentatività del campione.

Infine, l'approccio inclusivo alla ricerca prevede anche una comunicazione trasparente riguardo agli obiettivi e all'utilizzo dei dati raccolti. Condividere in modo chiaro il fine della ricerca e le modalità di impiego dei dati contribuisce a instaurare un rapporto di fiducia con i partecipanti, valorizzando la loro partecipazione attiva e consapevole e promuovendo una raccolta dati etica e rispettosa.

4. Struttura e descrizione del questionario

L'articolazione del questionario in sezioni specifiche e la cura nella progettazione delle domande consentono di raccogliere dati dettagliati e pertinenti sulle pratiche di inclusione nei teatri d'opera europei, offrendo così una base solida per l'analisi. In appendice, ogni parte del questionario è descritta in dettaglio, evidenziando i temi esplorati, le tipologie di domande utilizzate e il loro contributo all'obiettivo complessivo della ricerca.

Il questionario è stato progettato in modo tale da esplorare, in maniera dettagliata, le pratiche di inclusione adottate dai teatri d'opera europei, segmentando l'indagine in tre aree principali che consentono di ottenere una visione ampia e articolata delle esperienze e degli approcci inclusivi.

Nel seguire questa struttura, il questionario è stato suddiviso in tre parti interconnesse, ciascuna finalizzata a raccogliere informazioni specifiche che contribuiscano a delineare un quadro completo delle pratiche di inclusione nei teatri europei. La prima parte è dedicata alla raccolta di dati sulle esperienze e pratiche inclusive adottate dai teatri, fornendo una visione d'insieme delle iniziative. La seconda parte si focalizza sulle

motivazioni e il coinvolgimento interno dei vari attori organizzativi, evidenziando come queste componenti influenzino lo sviluppo e la sostenibilità dei progetti di inclusione. Infine, la terza parte del questionario raccoglie informazioni demografiche sui partecipanti, un elemento cruciale per segmentare il campione e per comprendere come caratteristiche socio-demografiche possano influire sulle percezioni e sugli atteggiamenti nei confronti dei progetti di inclusione (Fowler, 2013).

Parte I: Mappatura delle Esperienze Inclusive (7 domande). La prima sezione è stata concepita per generare una visione d'insieme delle pratiche inclusive adottate nei teatri d'opera europei. Le domande sono strutturate in modo da ottenere dati su tipologie di iniziative, pubblici, programmi educativi e collaborazioni con la comunità. Questa parte è essenziale per costruire una *baseline* delle pratiche esistenti e per identificare le aree di forza e di possibile miglioramento. L'organizzazione di questa sezione in domande aperte e chiuse permette di raccogliere risposte che offrono una base analitica per classificare e confrontare le diverse iniziative in termini di contenuti e *target* di inclusione.

Parte II: Analisi delle Motivazioni e del Coinvolgimento Interno (7 domande). Questa sezione mira a raccogliere dati sulle motivazioni che sostengono i progetti inclusivi e a indagare il coinvolgimento degli attori interni all'organizzazione. Le domande sono progettate per esplorare elementi quali la percezione delle sfide e delle opportunità che l'inclusione comporta, il grado di supporto interno e la disponibilità delle risorse necessarie. L'uso di domande su scala e domande aperte fornisce dati su atteggiamenti e pratiche organizzative, permettendo di misurare il livello di sostegno e collaborazione e di individuare possibili aree critiche (Fowler, 2013).

Parte III: Raccolta dei Dati Demografici (6 domande). La sezione finale è dedicata alla raccolta di informazioni demografiche essenziali, come età, genere, istruzione e ruolo professionale. Questi dati sono fondamentali per contestualizzare le risposte e permettono di segmentare il campione e di esaminare come caratteristiche socio-demografiche possano influenzare le percezioni e le esperienze dei partecipanti (Groves et al., 2009). La segmentazione tramite i dati demografici offre inoltre un controllo delle variabili, poiché consente di individuare eventuali pattern di risposta specifici per diversi gruppi demografici (Patton, 2015).

Il questionario si completa in circa sette minuti e segue le linee guida etiche APA, che prevedono il consenso informato, il rispetto della riservatezza e la trasparenza sugli obiettivi e sull'uso dei dati. Il consenso informato, presentato all'inizio del questionario, chiarisce ai partecipanti finalità e benefici dello studio. Le domande sono state progettate per evitare ambiguità e minimizzare potenziali bias, un aspetto fondamentale per garantire l'integrità metodologica e ridurre l'influenza di errori sistematici (Dillman et al., 2014; Groves et al., 2009).

5. Somministrazione

La somministrazione del questionario è un passaggio cruciale in qualsiasi ricerca scientifica, in quanto rappresenta il punto di contatto diretto tra il ricercatore e i partecipanti, determinando la qualità e la completezza dei dati raccolti (Groves et al., 2009; Fowler, 2013).

Per facilitare la compilazione e ottimizzare la fruibilità del questionario, si è scelto di utilizzare Google Survey, una piattaforma accessibile e *user-friendly* che consente ai partecipanti di accedere facilmente tramite un link diretto. Tale scelta ha semplificato notevolmente la somministrazione, permettendo ai partecipanti di rispondere dal proprio computer o dispositivo mobile senza dover scaricare o installare software aggiuntivi, un accorgimento che, come suggerisce Dillman et al. (2014), riduce le barriere alla partecipazione.

Per garantire l'integrità e l'autenticità dei dati, è stata applicata una limitazione che consente a ciascun partecipante di compilare il questionario una sola volta. Questo accorgimento minimizza il rischio di duplicazione delle risposte e assicura che ogni partecipante rappresenti un singolo individuo, preservando così l'affidabilità dei dati, come raccomandato nelle linee guida per i sondaggi online (Couper, 2008).

Il questionario è stato distribuito accompagnato da una mail introduttiva che ha fornito ai destinatari una panoramica degli obiettivi dello studio e chiare istruzioni su come accedere e completare il questionario. La mail di accompagnamento è stata inviata il 1° dicembre 2023, con una scadenza iniziale per la compilazione fissata al 18 dicembre. Questo intervallo di tempo è stato stabilito per offrire un tempo adeguato, consentendo ai

partecipanti di pianificare la compilazione con flessibilità. La scadenza è stata poi prorogata all'8 gennaio per garantire a tutti i destinatari un'opportunità equa di partecipazione, anche considerando possibili impegni stagionali. Come suggerito da Groves et al. (2009), gestire i tempi di somministrazione è fondamentale per massimizzare la risposta e ridurre il rischio dovuto a periodi di bassa disponibilità.

Per incentivare una maggiore partecipazione, è stato inviato un promemoria il 28 dicembre a coloro che non avevano ancora completato il questionario, ricordando l'importanza del loro contributo e invitandoli a partecipare prima della scadenza. I promemoria rappresentano una tecnica comprovata per migliorare il tasso di risposta, poiché aumentano la consapevolezza dell'importanza dello studio e incoraggiano i destinatari che potrebbero aver dimenticato l'invito originale a completare il questionario (Dillman et al., 2014).

Per raggiungere una più ampia gamma di partecipanti e coinvolgere i teatri d'opera in Europa, il questionario è stato inviato tramite l'indirizzario di Opera Europa. Opera Europa è un'organizzazione internazionale che riunisce compagnie d'opera professionali e festival d'opera in Europa, svolgendo un ruolo chiave nel promuovere la cooperazione e lo scambio di conoscenze nel settore. Attiva già dal 1995, Opera Europa è nata nel 2002 dalla fusione delle associazioni European Opera Network e Eurolyrica, conta oggi più di 200 associati in 43 paesi diversi, teatri d'opera ma anche reti e organizzazioni di diversa natura. L'invio del questionario attraverso l'associazione, con la sua ampia copertura europea, ha permesso di ottenere una buona rappresentanza geografica nelle risposte raccolte, riflettendo la diversità del settore dell'opera nel continente.

6. Descrizione del campione

Delle circa 200 istituzioni associate a Opera Europa, il questionario è stato inviato specificamente ai membri identificati come teatri, escludendo le reti, le associazioni e le organizzazioni affini. Tra i membri effettivi, 175 istituzioni possono essere considerate teatri d'opera o enti con un repertorio operistico, distribuiti in oltre 40 paesi. Tuttavia, non tutti i membri di Opera Europa sono attivamente coinvolti nelle pratiche e progetti di inclusione, e il livello di partecipazione all'attività dell'associazione può variare notevolmente.

Dei 175 teatri d'opera contattati, 21 istituzioni hanno risposto al questionario, includendo alcune delle più prestigiose d'Europa, come il Gran Teatre del Liceu di Barcellona, il Teatro dell'Opera di Roma, la Finnish National Opera and Ballet e il Grand Théâtre de Genève. Questi teatri forniscono un campione diversificato per dimensioni e soprattutto per distribuzione geografica, abbracciando istituzioni situate in diverse aree del continente e riflettendo una ampia copertura.

Con una percentuale di risposta di circa il 12%, il campione risulta qualitativamente significativo anche grazie alla varietà e alla rilevanza delle istituzioni partecipanti. La distribuzione geografica delle risposte, provenienti da teatri situati nell'Europa occidentale, centrale, settentrionale e meridionale, offre una prospettiva ampia che permette di cogliere tendenze comuni e specificità regionali nel panorama europeo.

La grandezza delle istituzioni teatrali incluse nel campione varia notevolmente, con alcuni teatri di grandi dimensioni come l'Opera di Roma o il Finnish National Opera and Ballet, che vantano una capacità significativa di pubblico, e teatri più piccoli come il Moravian Theatre Olomouc o il Teatro de la Maestranza di Siviglia, che possono avere una capacità e risorse più limitate. Questa diversità di dimensioni all'interno del campione consente di esplorare le pratiche di inclusione in una più ampia gamma di contesti organizzativi e finanziari.

Anche in termini di giro d'affari, le istituzioni teatrali incluse nel campione rappresentano un'ampia gamma di budget operativi, che vanno dai teatri più grandi con budget multimilionari a teatri più piccoli con risorse finanziarie più limitate. Questa varietà di risorse finanziarie offre l'opportunità di esaminare l'impatto delle risorse economiche sulla promozione dell'inclusione in teatri d'opera di diversa dimensione.

Il campione della ricerca include istituzioni teatrali provenienti da una vasta gamma di paesi, offrendo così una prospettiva diversificata sulle pratiche di inclusione nel contesto teatrale europeo. Paesi come Spagna, Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Polonia, Finlandia, Belgio, Lettonia e Austria sono rappresentati nel campione, offrendo una rappresentazione geograficamente diversificata delle pratiche di inclusione nel settore dell'opera in Europa. Questa diversità geografica consente di esaminare le strategie

adottate e le attività sviluppate dai teatri d'opera tenendo a mente diverse influenze culturali e nazionali sulle politiche di inclusione.

Il campione della ricerca comprende una varietà di istituzioni teatrali di diverse dimensioni, budget e provenienza. La rappresentatività del campione è particolarmente significativa in contesti culturali, dove la varietà delle istituzioni contribuisce a una comprensione più sfaccettata delle pratiche di inclusione, come suggerito da Patton (2015) e Bryman (2016) nelle loro discussioni sui campionamenti in ambienti culturali e sociali complessi.

La diversità presente in questo campione di teatri d'opera europei rappresenta un punto di forza metodologico, poiché consente di ottenere una visione articolata delle pratiche di inclusione, permettendo di cogliere le sfumature locali all'interno di un quadro europeo comune (Groves et al., 2009). Allo stesso tempo, però, questa diversità introduce complessità nell'analisi dei dati raccolti. Le differenze tra le istituzioni teatrali, in termini di dimensioni, budget e contesto culturale, influenzano infatti le loro politiche e pratiche di inclusione in modi che possono rendere più difficile trarre conclusioni. Come evidenziato da Yin (2017), i campioni culturali diversificati spesso richiedono approcci analitici flessibili per identificare correlazioni significative tra variabili, senza compromettere la ricchezza interpretativa dei dati.

Ad esempio, i teatri più grandi potrebbero disporre di maggiori risorse finanziarie per investire in progetti di inclusione e, allo stesso tempo, affrontare sfide gestionali complesse derivanti dalla loro ampiezza strutturale e dal pubblico diversificato che servono. Di contro, i teatri più piccoli possono spesso adattare con maggiore agilità le loro politiche e pratiche di inclusione alle esigenze della comunità locale (Babbie, 2020), pur operando con risorse finanziarie più limitate.

La diversità culturale all'interno del campione introduce anche variabili significative nella concezione di inclusione. Ogni paese rappresentato potrebbe avere normative diverse, seppure all'interno di un contesto regolatorio europeo comune, nonché tradizioni culturali e approcci unici alla promozione dell'inclusione. Come osservato da Creswell e Poth (2018), queste differenze contestuali influenzano le politiche e le strategie adottate a livello locale, rendendo alcune questioni di inclusione (ad esempio, l'accesso per

minoranze etniche o linguistiche) più rilevanti in determinati paesi rispetto ad altri, a seconda della composizione demografica e delle dinamiche sociali. Tale contesto implica perciò che l'analisi dei dati raccolti richieda un approccio sfaccettato.

Tuttavia, nonostante queste sfide, il fatto che tutti i teatri inclusi nel campione siano affiliati al network Opera Europa rappresenta un primo punto di convergenza significativo. Essendo membri di un'organizzazione internazionale europea, condividono una serie di valori e obiettivi comuni all'interno del mondo dell'opera. Questo offre una base comune su cui costruire e confrontare le pratiche di inclusione. Pur riconoscendo che l'affiliazione a Opera Europa non supera certo le specificità legislative e le barriere nazionali, essa dimostra tuttavia un forte impegno verso un linguaggio e un approccio condiviso, facilitando un dialogo comune che permette di confrontare e sviluppare pratiche inclusive attraverso un contesto culturale variegato.

Inoltre, il prodotto principale offerto da tutte queste istituzioni - l'opera - costituisce un altro punto in comune fondamentale. Nonostante le differenze culturali e organizzative, l'opera rimane il cuore dell'attività e il linguaggio comune di tutti i teatri inclusi nel campione. Questo comune denominatore permette di concentrarsi sugli aspetti specifici legati alla promozione dell'inclusione nel contesto operistico, come l'accessibilità delle produzioni, l'ingaggio del pubblico e la diversificazione della programmazione.

In definitiva, sebbene la diversità presente nel campione possa rendere più complesse le analisi e le conclusioni, offre allo stesso tempo l'opportunità di esplorare una vasta gamma di approcci, esperienze e sfide legate all'inclusione nei teatri d'opera europei. La collaborazione tra istituzioni provenienti da contesti diversi porta certamente a uno scambio di conoscenze e pratiche preziose, contribuendo a promuovere un'industria dell'opera più inclusiva e accessibile per tutti.



Fig. 9: Distribuzione geografica dei teatri rispondenti. Fonte: elaborazione propria.

- **Gran Teatre del Liceu:** Il Liceu, situato a Barcellona, è uno dei teatri d'opera più rinomati della Spagna e del mondo. Fondato nel 1847, ha una ricca storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È conosciuto per la sua programmazione eclettica che spazia dal repertorio classico a quello contemporaneo, attirando un pubblico diversificato da tutto il mondo.
- **Great Theater di Poznan:** Il Great Theater, situato a Poznan, è uno dei principali teatri d'opera della Polonia. Fondato nel 1910, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una variegata programmazione che include opere, balletti e concerti sinfonici. È considerato un importante centro culturale nella regione.

- **Fondazione Teatro Carlo Coccia:** Il Teatro Carlo Coccia, situato a Novara, è un importante centro culturale nel Piemonte. Fondato nel XIX secolo, il teatro ha una lunga storia e ospita regolarmente produzioni di opera, teatro e musica classica. È noto per la sua programmazione innovativa e di alta qualità.
- **Teatro de la Maestranza:** Situato a Siviglia, il Teatro de la Maestranza è uno dei principali teatri d'opera della Spagna. Fondato nel 1991, il teatro ha una moderna sala da concerto e ospita regolarmente produzioni di opera, balletto e concerti sinfonici, dal repertorio classico e contemporaneo.
- **Opéra national de Lorraine:** L'Opéra national de Lorraine, situato a Nancy, è un teatro d'opera fondato in Francia nel 1758; ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È noto per la sua programmazione innovativa e di alta qualità.
- **State Theatre Augsburg:** Situato ad Augsburg, lo State Theatre Augsburg è uno dei principali teatri d'opera della Germania. Fondato nel 1877, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una variegata programmazione che include opere, balletti e concerti sinfonici. È considerato un importante centro culturale nella regione.
- **Les Théâtres de la Ville de Luxembourg:** Les Théâtres de la Ville de Luxembourg è uno dei centri culturali del Lussemburgo. Fondato nel 1964, il teatro ospita una variegata programmazione che include opere, balletti, concerti e spettacoli teatrali.
- **Grand Théâtre de Genève:** Il Grand Théâtre de Genève è uno dei più noti teatri d'opera della Svizzera. Fondato nel 1879, il teatro ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È noto per la sua programmazione eclettica che spazia dal repertorio classico a quello contemporaneo, attirando un pubblico diversificato.

- **Opera North:** Opera North è uno dei teatri d'opera del Regno Unito. Fondato nel 1978, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una variegata programmazione che include opere, balletti e concerti sinfonici. È noto per la sua programmazione innovativa e di alta qualità che abbraccia anche il repertorio contemporaneo.
- **Teatro dell'Opera di Roma:** Il Teatro dell'Opera di Roma è uno dei principali teatri d'opera dell'Italia. Fondato nel 1880, il teatro ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche, continua ad attirare un pubblico diversificato da tutto il mondo.
- **Welsh National Opera:** Il Welsh National Opera è uno dei principali teatri d'opera del Galles. Fondato nel 1946, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una variegata programmazione innovativa.
- **Théâtre des Champs-Élysées:** Il Théâtre des Champs-Élysées è uno dei principali teatri d'opera della Francia. Fondato nel 1913, è rinomato per il suo programma che include opere sia classiche che contemporanee e ha una lunga tradizione di celebri produzioni operistiche. Fin dall'inizio, ha ospitato rappresentazioni iconiche, tra cui la controversa prima della *Sagra della primavera* di Igor Stravinsky, un evento significativo nella storia musicale del teatro e della cultura francese.
- **Opéra de Toulon:** L'Opéra de Toulon è uno dei teatri d'opera della Francia meridionale. Fondato nel 1862, il teatro ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È noto per la sua programmazione variegata che include opere classiche e contemporanee, balletti e concerti sinfonici. Il teatro ha un forte legame con la comunità locale e svolge un ruolo importante nella vita culturale della regione.
- **Oper Graz:** L'Oper Graz è uno dei teatri d'opera dell'Austria. Fondato nel 1899, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una programmazione che include opere, balletti e concerti sinfonici.

- **Moravian Theatre Olomouc:** Il Moravian Theatre Olomouc è uno dei teatri d'opera della Repubblica Ceca. Fondato nel 1918, il teatro ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È noto per la sua programmazione variegata che include opere classiche e contemporanee, balletti e concerti sinfonici. Il teatro è un importante punto di riferimento culturale per la città di Olomouc e la regione circostante.
- **Latvian National Opera and Ballet:** Il Latvian National Opera and Ballet è uno dei principali teatri d'opera della Lettonia. Fondato nel 1912, il teatro ha una tradizione di eccellenza artistica.
- **Teatro la Fenice:** Il Teatro la Fenice è uno dei principali teatri d'opera d'Italia e uno dei più famosi al mondo. Fondato nel 1792, il teatro ha una lunga storia e ha ospitato molte celebri produzioni operistiche. È noto per la sua programmazione di altissima qualità che attira un pubblico diversificato da tutto il mondo.
- **Finnish National Opera and Ballet:** Il Finnish National Opera and Ballet è il principale teatro d'opera e balletto della Finlandia. Fondato nel 1911, il teatro ha una lunga tradizione di eccellenza artistica e ospita una variegata programmazione. Il teatro svolge un ruolo importante nella promozione dell'arte e della cultura in Finlandia.
- **Opera Ballet Vlaanderen:** L'Opera Ballet Vlaanderen è la principale istituzione fiamminga dedicata all'opera e al balletto in Belgio, con sedi ad Anversa e Gand. Formata nel 2014 dalla fusione della Vlaamse Opera e del Royal Ballet of Flanders, questa istituzione unisce la tradizione operistica con l'eccellenza della danza. È rinomata per le sue produzioni innovative che combinano il repertorio classico con opere contemporanee, spesso commissionando nuovi lavori a compositori e coreografi emergenti.
- **Opera Frankfurt:** L'Opera Frankfurt situata a Francoforte sul Meno, è una delle più prestigiose case d'opera della Germania. Fondata nel 1880, ha superato diverse

sfide storiche, tra cui la ricostruzione post-bellica, per affermarsi come un centro di eccellenza artistica. L'Opera Frankfurt è celebrata per la sua programmazione diversificata che include sia capolavori del repertorio tradizionale sia opere rare e contemporanee.

- **Teatro del Maggio Musicale Fiorentino:** Con sede a Firenze, è uno dei centri culturali più importanti d'Italia. Fondato nel 1933, è sede del celebre festival "Maggio Musicale Fiorentino", uno dei più antichi e prestigiosi festival europei dedicati all'opera e alla musica classica. Il teatro si distingue per la sua dedizione alla produzione operistica di alto livello, spesso presentando regie innovative e collaborando con artisti di fama internazionale. Il complesso teatrale include un auditorium moderno e un teatro all'aperto, offrendo una varietà di spazi per spettacoli sinfonici, lirici e di balletto.

La geografia delle città dei teatri coinvolti offre una panoramica interessante della distribuzione dell'arte e della cultura dell'opera in Europa. Considerando la varietà dei teatri inclusi nel campione, si può osservare una distribuzione geografica diversificata che riflette la ricchezza e la diversità culturale del continente.

In primo luogo, considerando le dimensioni delle città che li ospitano, si possono notare capitali europee come Helsinki, Bruxelles e Riga, che ospitano rispettivamente il Finnish National Opera and Ballet, l'Opera Ballet Vlaanderen e il Latvian National Opera and Ballet. Vi sono poi capoluoghi regionali e città di dimensioni più moderate, come Poznan, Augsburg, Olomouc e Lussemburgo, che ospitano teatri come il Great Theater, il State Theatre Augsburg, il Moravian Theatre Olomouc e Les Théâtres de la Ville de Luxembourg: questi teatri, pur trovandosi in città di minori dimensioni rispetto alle più grandi capitali, svolgono comunque un ruolo significativo nella promozione dell'opera nel tessuto culturale delle rispettive regioni.

Infine, ci sono le grandi città storiche d'Italia, come Roma, Firenze e Venezia, che ospitano rispettivamente il Teatro dell'Opera di Roma, il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino e il Teatro La Fenice. Questi teatri sono situati in città ricche di storia e patrimonio artistico, dove l'opera ha radici profonde e un ruolo più centrale nella vita culturale.

Guardando alla distribuzione delle città dei teatri inclusi nel campione, possiamo notare diversi elementi comuni e caratteristiche distintive che contribuiscono a una visione più ampia della geografia culturale del continente.

Le città coinvolte rappresentano una vasta gamma di paesi europei, coprendo diverse regioni e sottolineando la ricchezza e la diversità culturale del continente. Dall'Europa occidentale all'Europa centrale e orientale, queste città offrono una panoramica completa delle tradizioni e delle influenze culturali che caratterizzano l'Unione Europea. Con particolare riferimento alla vitalità culturale, potremmo identificare, in particolare, tre sottogruppi:

- **Grandi capitali culturali europee:** Molti dei teatri inclusi sono situati in città che sono rinomate per il loro ruolo centrale nel panorama culturale e artistico europeo. Parigi, Roma, Vienna e Berlino sono esempi di capitali culturali che hanno una lunga storia nel supportare le arti, inclusa l'opera. Queste città non solo offrono una varietà infinita di opzioni culturali, ma sono anche considerati approdi per artisti e professionisti del settore provenienti da tutto il mondo.
- **Centri culturali di medie dimensioni:** Accanto alle capitali e ai principali centri culturali, ci sono anche città di dimensioni più moderate che ospitano importanti istituzioni operistiche. Poznan, Nancy, Olomouc e Cardiff sono esempi di città che, pur non essendo capitali, hanno una vibrante scena culturale e sono orgogliose delle loro tradizioni, anche operistiche.
- **Città d'arte¹⁴ con un ampio patrimonio storico e artistico:** Alcune delle città incluse nel campione, come Venezia, Firenze e Riga, vantano un ricco patrimonio storico e artistico che si riflette anche nella loro scena operistica. Queste città offrono un'esperienza culturale unica che combina l'arte dell'opera con la bellezza dei loro monumenti storici e delle loro tradizioni culturali.

In molte di queste città, l'opera non è solo un'arte, ma è parte integrante dell'identità cittadina e del tessuto sociale. Teatri come La Fenice a Venezia, il Liceu Opera House a

¹⁴ Bartolini, A. (2015). Lo statuto della Città d'arte. *Aedon*, (2), 0-0.

Barcellona e il Teatro dell'Opera di Roma sono simboli culturali che contribuiscono alla reputazione e al prestigio delle rispettive città. La distribuzione delle città dei teatri inclusi nel campione riflette la diversità e la ricchezza dell'opera europea: questa varietà di contesti culturali e storici contribuisce alla vitalità e alla rilevanza dell'opera nell'Europa contemporanea.

Guardando invece al dato economico e considerando il PIL dei paesi rappresentati dalle città dei teatri inclusi nel campione, possiamo osservare una diversità significativa in termini di dimensioni delle economie nazionali:

- **Paesi con economie di grandi dimensioni:** Alcuni paesi nel campione, come Germania, Regno Unito, Francia e Italia, hanno economie di grandi dimensioni con PIL nominale che superano il trilione di dollari USA. Questi paesi tendono ad avere una maggiore capacità finanziaria e risorse disponibili anche per sostenere le attività culturali, come i teatri d'opera.
- **Paesi con economie di dimensioni medie:** Paesi come Spagna e Polonia hanno economie di dimensioni medie con PIL nominale che si aggirano intorno alle centinaia di miliardi di dollari USA. Questi paesi potrebbero avere risorse più limitate rispetto alle economie più grandi, ma ancora significative per sostenere le attività culturali, sebbene potrebbero essere soggetti a sfide finanziarie aggiuntive.
- **Paesi con economie di minori dimensioni:** Altri paesi nel campione, come Lettonia, Lussemburgo, Belgio, Repubblica Ceca e Finlandia, hanno economie più piccole con PIL nominale che variano da decine a centinaia di miliardi di dollari USA. Questi paesi potrebbero avere risorse relativamente più limitate.

La diversità nel PIL dei paesi nel campione riflette una varietà di contesti economici, che a loro volta possono influenzare le risorse disponibili per sostenere le attività culturali come i teatri d'opera.

Tuttavia, è importante notare che il PIL da solo potrebbe non riflettere completamente la situazione finanziaria dei singoli teatri, poiché altri fattori come finanziamenti pubblici, sponsorizzazioni, donazioni e vendite di biglietti possono anche contribuire al sostegno finanziario delle istituzioni culturali e che la forza economica non necessariamente influenza l'investimento strategico sull'inclusione delle istituzioni.

I paesi rappresentati nel campione vantano comunque una serie di elementi comuni che lo rendono un campione integrato e facilitano la lettura dei risultati in alcuni aspetti:

- **Appartenenza all'Unione Europea:** Tutti i paesi, con l'eccezione del Regno Unito, nel campione fanno parte dell'Unione Europea, condividendo quindi una serie di politiche, regolamenti e standard comuni che influenzano vari aspetti della loro economia, politica e cultura.
- **Ricca storia culturale:** Tutti questi paesi hanno una storia culturale ricca che si riflette nella loro arte, nella loro musica e nelle loro tradizioni. L'opera, in particolare, è un'arte che ha radici profonde in tutta Europa e ha contribuito a plasmare la cultura europea nel corso dei secoli.
- **Patrimonio artistico:** Le città rappresentate nel campione sono rinomate per il loro ricco patrimonio artistico e architettonico, che comprende monumenti storici, musei d'arte e gli stessi teatri d'opera. Questi siti sono spesso attrazioni turistiche popolari e contribuiscono alla vitalità culturale delle rispettive città.
- **Impegno per la cultura e le arti:** Nonostante le differenze economiche e sociali tra i paesi, c'è un impegno comune per la promozione della cultura e delle arti. I governi e le istituzioni culturali di questi paesi investono risorse percentuali significative nel sostegno e nello sviluppo delle arti, compresa l'opera. Esiste una lunga tradizione di collaborazione culturale tra i paesi europei in esame, che si traduce in scambi artistici, coproduzioni teatrali e altre forme di collaborazione transnazionale nel campo delle arti performative, compresa l'opera.

Tutti questi paesi condividono perciò una ricca storia culturale e un impegno per la promozione delle arti e della cultura, nonostante le differenze economiche, linguistiche e sociali. La loro appartenenza all'Unione Europea li lega anche attraverso una serie di politiche culturali e di sostegno reciproco che contribuiscono alla diversità e alla vitalità culturale dell'Europa.

Dal punto di vista culturale, il Vecchio Continente vanta una straordinaria varietà di tradizioni, lingue, costumi e patrimoni artistici. Ogni paese, regione e città ha la propria storia unica e il proprio patrimonio culturale, che si manifesta attraverso le arti visive, la musica, la letteratura, il teatro e molti altri ambiti espressivi. Questa diversità culturale rappresenta una fonte di ispirazione e creatività che arricchisce il panorama artistico europeo, promuovendo una maggiore comprensione e apprezzamento reciproco tra i popoli (Council of Europe, 2014; European Commission, 2017).

La diversità culturale è uno dei valori fondamentali dell'Unione Europea e costituisce una forza che contribuisce alla coesione del tessuto sociale, culturale ed economico del continente. Come affermato nel Trattato di Lisbona, l'Unione riconosce la diversità culturale come un valore centrale e promuove il rispetto e la valorizzazione delle culture, delle lingue e delle tradizioni degli Stati membri (European Union, 2007). Questo principio è particolarmente evidente nel settore delle arti e della cultura, dove la varietà di espressioni artistiche offre un valore aggiunto inestimabile per l'Europa, favorendo sia l'innovazione artistica sia l'integrazione culturale.

Questa ricchezza di diversità si manifesta in molteplici ambiti e costituisce un vero e proprio valore aggiunto per l'Unione Europea e per il campione considerato in questo studio. La varietà di esperienze e prospettive rappresentata nel campione fornisce uno spaccato significativo delle pratiche e delle politiche di inclusione in Europa, contribuendo a una visione articolata delle dinamiche presenti nel settore dell'opera.

Anche dal punto di vista sociale, questo si caratterizza per una grande varietà di identità culturali, etniche e religiose. Questa diversità sociale è un riflesso della storia e delle migrazioni che hanno plasmato il continente nel corso dei secoli (Sassatelli, 2005). Anche in campo linguistico, l'Unione Europea conta oltre 24 lingue ufficiali, oltre a numerosi dialetti e lingue regionali. Questa ricchezza linguistica rappresenta una risorsa preziosa per la comunicazione e la cooperazione tra i paesi membri, facilitando lo scambio di idee, la mobilità e la comprensione reciproca.

La diversità si configura quindi come uno dei tratti distintivi dell'Unione Europea (Ferri, 2010), una fonte di ricchezza e vitalità che contribuisce alla sua identità e alla sua forza e si riflette nel campione dell'esperimento. Celebrare e valorizzare la diversità, sia culturale

che sociale ed economica, è essenziale per promuovere una visione condivisa di un'Europa inclusiva. Tutti i teatri elencati rappresentano istituzioni operistiche di rilievo in Europa e offrono una varietà di prospettive e contesti culturali che arricchiscono la ricerca sull'inclusione nei teatri d'opera europei. La diversità geografica e culturale dei teatri nel campione consente una visione più completa delle pratiche di inclusione e delle sfide affrontate dalle diverse istituzioni operistiche.

7. Analisi dei risultati e discussione delle evidenze

Dopo aver esaminato la metodologia dell'indagine e delineato il campione selezionato, si procede ora con l'analisi dei risultati e la discussione delle evidenze raccolte. In linea con l'approccio di un *survey paper*, questa sezione esplora in dettaglio le risposte ottenute, evidenziando tendenze comuni, pratiche ricorrenti e differenze significative tra le istituzioni partecipanti (Groves et al., 2009; Dillman et al., 2014). L'analisi si concentra sull'individuazione di schemi nelle pratiche di inclusione nei teatri d'opera europei, adottando un metodo comparativo per sintetizzare e comprendere le dinamiche nel settore (Bryman, 2016).

Questo approccio, come suggerito da Yin (2017), consente di identificare aree di sviluppo e ambiti di criticità, fornendo una visione articolata che non solo coglie le specificità nazionali e organizzative, ma contribuisce a delineare tendenze europee comuni. Tale analisi, supportata dai principi delineati da Creswell e Poth (2018), costituisce una base solida per comprendere le sfide e le opportunità del settore, offrendo spunti per future iniziative e politiche di inclusione.

Parte I

Domanda 1. La prima domanda del questionario fornisce importanti spunti di riflessione sulla presenza dei progetti di inclusione all'interno dei teatri d'opera europei nel periodo considerato (2021-2023).

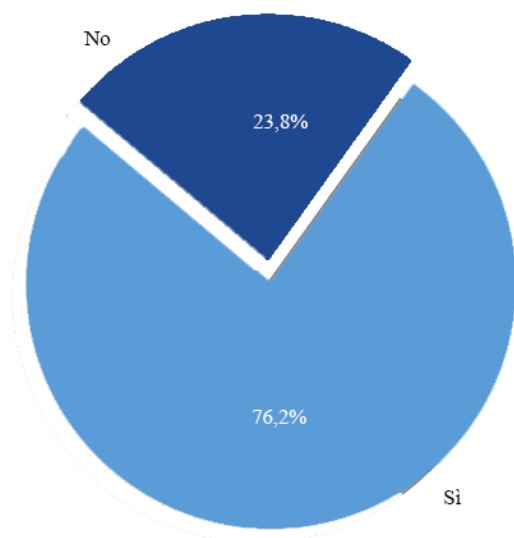


Grafico 1: Presenza dei progetti di inclusione all'interno dei teatri.

Il dato che il 23,8% dei rispondenti abbia dichiarato di non aver attivato alcun progetto di inclusione evidenzia la presenza di una significativa percentuale di teatri che non hanno ancora adottato iniziative specifiche per promuovere l'inclusione. Questo dato suggerisce che esista ancora la necessità di un intervento mirato per sensibilizzare e incoraggiare alcuni teatri europei ad adottare politiche e progetti inclusivi.

Tuttavia, è importante considerare che questo dato potrebbe essere sottostimato se si tiene conto del fatto che coloro che hanno risposto al questionario potrebbero essere principalmente teatri che già hanno attivato progetti di inclusione. È ragionevole ipotizzare che i teatri meno propensi ad adottare politiche inclusive potrebbero essere stati meno inclini a partecipare al sondaggio. Di conseguenza, è possibile che la percentuale reale di teatri che non hanno implementato progetti di inclusione sia più elevata di quanto indicato dallo studio.

Un aspetto interessante da notare è che alcuni teatri che hanno dichiarato di non aver attivato progetti specifici di inclusione hanno tuttavia evidenziato di impegnarsi in iniziative per i giovani, l'educazione e la formazione del nuovo pubblico. Questo suggerisce che alcune istituzioni non considerano queste attività come strumenti di inclusione sociale, anche se vengono generalmente etichettate come tali. Tale constatazione solleva importanti interrogativi sulla definizione stessa di inclusione e su come questa venga interpretata e implementata dai diversi teatri d'opera.

Nel questionario, i progetti educativi e formativi non sono stati inclusi nell'analisi specifica dei progetti di inclusione, poiché richiederebbero una trattazione approfondita a parte. L'educazione e la formazione di nuovo pubblico costituiscono infatti aspetti centrali per molti teatri d'opera, con obiettivi che spesso vanno oltre l'inclusione propriamente detta, mirando a costruire un rapporto a lungo termine con le nuove generazioni e a garantire una continuità culturale nel tempo.

Pur non rientrando nello specifico ambito di questa ricerca, vale la pena comunque sottolineare come l'inclusione dei giovani e la formazione del pubblico siano considerati da molti teatri strumenti strategici per favorire un futuro sostenibile per il settore operistico. Questi progetti educativi condividono infatti una finalità di coinvolgimento attivo e consapevole, indispensabile per assicurare non solo la sopravvivenza, ma anche la vitalità e la capacità di innovazione del settore in un contesto culturale in evoluzione.

L'analisi della presenza dei progetti di inclusione nei teatri d'opera europei offre spunti di riflessione significativi sulla necessità di promuovere una maggiore consapevolezza e azione in materia di inclusione. La diversità di interpretazioni e pratiche legate all'inclusione sottolinea l'importanza di una definizione chiara e condivisa di questo concetto, nonché di sforzi concertati per garantire un accesso equo e inclusivo alla cultura e all'opera per tutti.

Domanda 2. L'analisi della risposta alla seconda domanda del questionario fornisce una panoramica dei diversi target delle attività di inclusione dei teatri d'opera europei nel periodo in esame (2021-2023). La mappatura dei target di riferimento e delle attività svolte permette di individuare le aree prioritarie di intervento e di valutare l'efficacia delle politiche inclusive adottate.

Gruppo Target	Numero di Progetti
Persone con disabilità sensoriali	13
Persone con disabilità motorie	13
Persone con disabilità intellettuali	10
Minoranze etniche	10
Minoranze linguistiche	6
Minoranze religiose	Non specificato
Comunità LGBTQ+	7
Anziani	6

Tabella 1: Target

Dai risultati, emerge che una vasta gamma di categorie è stata identificata come target dei progetti di inclusione nei teatri d'opera europei. Tredici teatri hanno indicato di lavorare con persone con disabilità fisica e sensoriale, mentre dieci teatri hanno focalizzato i loro sforzi anche sull'inclusione di persone con disabilità intellettiva. Allo stesso modo, dieci teatri hanno riportato di aver indirizzato i loro progetti verso minoranze etniche, mentre sei hanno lavorato con minoranze linguistiche e anziani. Sette teatri hanno segnalato di aver attivato iniziative specifiche per la comunità LGBTQ+.

Interessante è notare l'assenza di progetti specifici per le minoranze religiose, il che potrebbe suggerire che la religione non sia considerata un criterio primario di esclusione nel contesto teatrale. Questo dato può indicare anche una possibile riflessione sul ruolo della religione nella società contemporanea e sulle dinamiche di inclusione ad essa associate.

Un'altra osservazione significativa riguarda la pratica francese, dove diversi teatri hanno segnalato che lavorare specificatamente con target definibili come minoranze etniche, religiose o linguistiche non è considerato appropriato e potrebbe essere visto come un atto di discriminazione dalla legge francese. Questo aspetto sottolinea l'importanza di considerare le specificità culturali e legislative dei diversi contesti nazionali nell'attuazione di politiche inclusive.

Il numero limitato di progetti per gli anziani suggerisce che nei teatri d'opera europei questa non sia considerata una categoria debole e che anzi rappresenti spesso uno dei target principali di riferimento dell'attività. Tuttavia, questa osservazione potrebbe anche indicare la necessità di un maggiore impegno nell'inclusione degli anziani e nell'adattamento delle offerte culturali per rispondere alle loro esigenze specifiche.

Va segnalato che alcuni teatri hanno indicato, nella categoria altro, di impegnarsi attivamente nell'inclusione dei giovani, anche se questa attività potrebbe essere meglio inserita nei progetti di formazione del pubblico anziché di inclusione sociale. Questo suggerisce che esiste una sovrapposizione tra gli obiettivi di inclusione e quelli di formazione, che richiede una maggiore chiarezza concettuale e strategica da parte dei teatri d'opera.

Infine, è interessante notare che alcuni teatri hanno segnalato di dedicare progetti specifici alle persone che vivono in condizioni economiche svantaggiate o in zone disagiate della città. Questo dimostra una sensibilità crescente alla dimensione economica e sociale dell'inclusione, indicando che i teatri d'opera europei stanno sempre più riconoscendo la necessità di lavorare per garantire un accesso equo e universale alla cultura.

In conclusione, l'analisi dei target di inclusione e delle attività svolte dai teatri d'opera europei fornisce una visione dettagliata delle sfide e delle opportunità nell'ambito della promozione dell'inclusione sociale e culturale. Questi dati possono essere utilizzati per informare e orientare le politiche e le pratiche future, al fine di garantire un accesso equo e inclusivo alla cultura e all'arte teatrale per tutti i cittadini europei.

Domanda 3. L'analisi della risposta alla terza domanda del questionario fornisce informazioni cruciali sul numero medio di utenti destinatari dei progetti di inclusione organizzati dai teatri d'opera europei nel periodo considerato (2021-2023). Emerge qui una certa difficoltà nel raccogliere dati accurati su questo aspetto, con molti teatri che non sono stati in grado di fornire informazioni coerenti o dettagliate.

Nonostante le limitazioni nel reperimento dei dati, è possibile delineare una panoramica generale delle dimensioni dei progetti di inclusione. In generale, la maggior parte dei progetti coinvolge qualche centinaio di individui all'anno. È importante sottolineare come

la partecipazione è spesso molto personalizzata e su misura, per rispondere al meglio alle esigenze delle persone coinvolte.

Questo approccio mirato, che certamente riduce il numero massimo di beneficiari, può contribuire a massimizzare l'impatto dei progetti di inclusione e a garantire un'esperienza significativa per i partecipanti.

Va notato che alcuni teatri hanno riportato numeri molto alti di utenti destinatari dei loro progetti di inclusione, con il Liceu, l'Opéra de Lorraine e l'Opera di Roma che hanno indicato cifre superiori a 3.000 utenti. Questi teatri possono essere considerati casi eccezionali e potrebbero avere risorse e infrastrutture dedicate che consentono loro di raggiungere un pubblico più ampio. Tuttavia, escludendo questi casi particolari, la media dei partecipanti si attesta intorno alle 200 persone.

Questa media riflette una dimensione significativa dei progetti di inclusione, che possono avere un impatto rilevante sulla vita di numerose persone. Tuttavia, va considerato che la quantità non è l'unico indicatore di successo dei progetti di inclusione. È altrettanto importante valutare la qualità dell'esperienza offerta ai partecipanti e il grado di soddisfazione e coinvolgimento da parte loro.

Inoltre, la mancanza di dati dettagliati su alcuni progetti potrebbe indicare la necessità di migliorare i sistemi di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle iniziative di inclusione. Un monitoraggio accurato è fondamentale per valutare l'impatto dei progetti, identificare le migliori pratiche e apportare eventuali correzioni o miglioramenti nel corso del tempo.

In conclusione, pur con le limitazioni nel reperimento dei dati, l'analisi della terza domanda fornisce importanti indicazioni sulle dimensioni e l'impatto dei progetti di inclusione nei teatri d'opera europei. Questi risultati possono essere utilizzati per informare e orientare futuri interventi, al fine di promuovere una partecipazione più ampia e significativa di tutti i cittadini alla vita culturale e artistica.

Domanda 4. L'analisi della risposta alla quarta domanda del questionario offre uno sguardo significativo sul coinvolgimento degli artisti appartenenti alle categorie

selezionate nei progetti di inclusione sviluppati dai teatri d'opera europei nel periodo considerato (2021-2023).

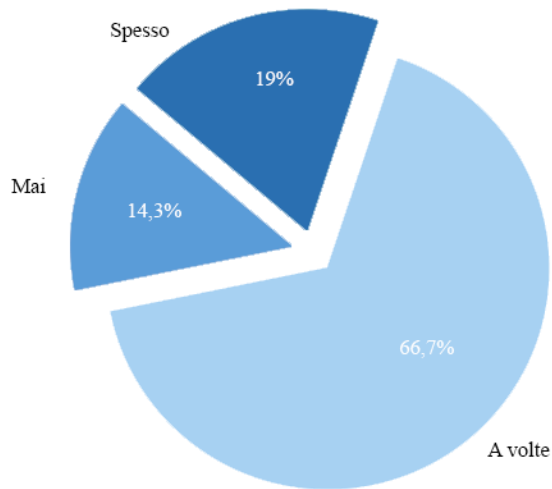


Grafico 2: Appartenenza degli artisti scritturati alle categorie oggetto di inclusione.

I dati evidenziano che solo il 19% dei teatri ha dichiarato di impiegare spesso artisti appartenenti alle categorie per le quali sviluppano progetti di inclusione. Questo dato suggerisce che l'impiego di artisti provenienti da queste categorie è ancora limitato e non diffuso tra tutti i teatri. Allo stesso modo, il 14% dei teatri ha dichiarato di non aver mai impiegato artisti appartenenti a queste categorie, mentre circa il 67% ha indicato di averlo fatto solo qualche volta.

È importante notare che nessun teatro ha dichiarato di impiegare molto spesso artisti che appartengono alle categorie per cui sviluppano progetti di inclusione. Questo dato evidenzia una carenza nel coinvolgimento attivo di artisti appartenenti a queste categorie nei progetti di inclusione, suggerendo che vi sia ancora spazio per migliorare e ampliare questa pratica.

Il tema dell'inclusione di artisti con disabilità o appartenenti a minoranze rappresenta una sfida importante e, al contempo, una significativa opportunità di crescita per i teatri d'opera europei. Se da un lato questa inclusione permette di rispecchiare la diversità della società all'interno delle produzioni artistiche, dall'altro comporta un ripensamento dei processi e delle strutture organizzative, a cui i teatri sono chiamati ad adattarsi per poter offrire un'esperienza più inclusiva e autentica. Il progetto *Europe Beyond Access*

rappresenta un esempio pionieristico in questo ambito: finanziato dal programma Europa Creativa dell'Unione Europea, si propone di sostenere l'inclusione degli artisti con disabilità nelle arti performative, non solo per garantire maggiore accesso, ma per spingere le istituzioni culturali a ripensare i propri modelli di produzione, casting e rappresentazione (Europe Beyond Access, 2019).

L'inclusione attiva di artisti con disabilità non si limita infatti a una semplice questione di accessibilità fisica o di eliminazione delle barriere architettoniche – aspetti certamente importanti, che richiedono adattamenti strutturali come rampe, palcoscenici regolabili e camerini accessibili –; queste misure tecniche rappresentano infatti solo un primo passo. L'integrazione di artisti con disabilità o appartenenti a minoranze richiede un cambiamento più profondo e culturale all'interno dei teatri. È necessario considerare il valore artistico che questi artisti apportano, sia in termini di sensibilità che di nuove prospettive, capaci di arricchire il linguaggio scenico e di proporre narrazioni inedite che rompono con gli schemi tradizionali (Hadley, 2020).

Sul piano organizzativo e pratico, l'inclusione passa anche attraverso una revisione delle politiche contrattuali e dei modelli di lavoro, che spesso non sono flessibili né sufficientemente adattabili alle esigenze di artisti con background e bisogni specifici. Contratti temporanei, accordi di lavoro part-time e la possibilità di adattare gli orari di lavoro possono facilitare l'integrazione di artisti provenienti da categorie meno rappresentate e rispondere alle loro esigenze, rendendo il teatro un luogo più aperto e accogliente (Arts Council England, 2019). Tuttavia, queste modifiche implicano anche una revisione delle strutture decisionali e delle priorità strategiche, che devono riflettere una reale volontà di inclusione, non semplicemente per assolvere ad obblighi esterni o regolamenti, ma per riconoscere il valore aggiunto che la diversità porta con sé.

Un aspetto meno visibile, ma altrettanto significativo, riguarda la sensibilizzazione e la preparazione del personale: registi, tecnici, amministratori e operatori artistici spesso non sono sufficientemente formati o preparati a lavorare in contesti inclusivi. Progetti come *Europe Beyond Access* sottolineano l'importanza di investire in programmi di formazione che aiutino il personale a sviluppare competenze e sensibilità verso la disabilità e le diversità culturali, facilitando così una collaborazione fluida e rispettosa tra tutti i membri della compagnia. Il teatro, in questa ottica, diventa un ambiente di scambio e

apprendimento reciproco, dove la diversità è valorizzata come fonte di innovazione e arricchimento creativo.

La collaborazione con organizzazioni specializzate in inclusione e accessibilità può offrire supporto e competenze esterne che aiutino i teatri a rendere più sostenibile e autentica la loro inclusione. Queste partnership non solo migliorano le condizioni di lavoro per gli artisti con disabilità, ma promuovono un dialogo più ampio con la comunità, stimolando il pubblico a confrontarsi con una rappresentazione della realtà più diversificata e inclusiva. Studi recenti mostrano che un pubblico esposto a produzioni culturalmente e socialmente inclusive tende a sviluppare maggiore apertura e sensibilità verso le diversità, rafforzando il ruolo del teatro come luogo di trasformazione culturale (Sandahl, 2018; Shakespeare, 2006): l'inclusione di artisti provenienti da queste categorie non solo contribuisce a riflettere la diversità della società all'interno delle produzioni artistiche, ma può anche arricchire le esperienze culturali offerte al pubblico.

Il coinvolgimento di artisti con disabilità e appartenenti a minoranze nei teatri d'opera non si riduce a una questione tecnica o strutturale, ma rappresenta un'opportunità di evoluzione per l'intero settore e una sfida per i teatri d'opera europei. Progetti come *Europe Beyond Access* ci ricordano che l'inclusione richiede un impegno profondo e multidimensionale: un cambiamento culturale, organizzativo e umano che consente ai teatri di diventare spazi di autentica riflessione e innovazione, dove la diversità è accolta come una forza che arricchisce sia il processo creativo che l'esperienza culturale complessiva.

Il dato emerso dal questionario invita a ulteriori ricerche e riflessioni su questo tema, al fine di comprendere le ragioni alla base del limitato coinvolgimento degli artisti appartenenti a queste categorie nei progetti di inclusione e per individuare strategie efficaci per promuoverne una maggiore partecipazione.

Domanda 5. L'analisi della risposta alla quinta domanda del questionario offre una panoramica significativa sul livello di inclusione del personale appartenente alle categorie selezionate all'interno dei teatri d'opera europei nel periodo considerato (2021-2023).

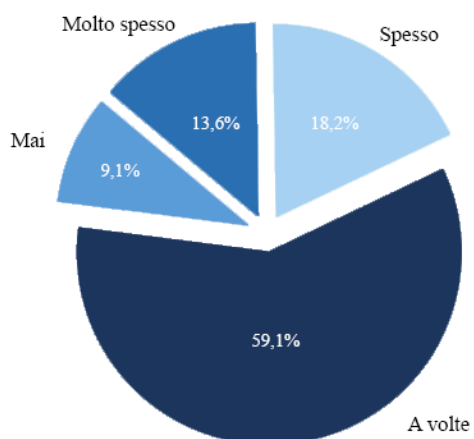


Grafico 3: Appartenenza del personale dei teatri alle categorie oggetto di inclusione.

I dati indicano che la risposta più comune tra i teatri è talvolta, con il 59% dei partecipanti che ha dichiarato di aver impiegato lavoratori appartenenti alle categorie indicate solo a volte. Questo suggerisce che, sebbene vi sia un certo grado di inclusione del personale appartenente a queste categorie, non è una pratica costante e generalizzata tra tutti i teatri.

Questi risultati mettono in luce una tendenza comune riscontrata in altri studi sulle organizzazioni culturali: l'inclusione nelle arti è spesso vista come un obiettivo da perseguire, ma l'attuazione pratica può risultare discontinua e limitata a specifici progetti o periodi (Hadley, 2020; Sandahl, 2018). La difficoltà nell'istituzionalizzare pratiche di inclusione potrebbe riflettere vincoli organizzativi, come la disponibilità di budget o la mancanza di risorse specializzate per sostenere tali iniziative a lungo termine. Questa intermittenza nelle pratiche inclusive suggerisce che, seppure esiste un impegno, esso potrebbe essere rinforzato con politiche interne più strutturate e con un maggior sostegno finanziario per garantire continuità e coerenza.

Tuttavia, è incoraggiante notare che il 18% dei teatri ha dichiarato di impiegare lavoratori appartenenti a queste categorie spesso, mentre il 13,6% ha indicato di farlo molto spesso. Questi dati suggeriscono che esiste una consapevolezza e un impegno da parte di alcuni teatri nel favorire l'integrazione e l'inclusione del personale appartenente a queste categorie all'interno delle proprie organizzazioni. Studi come quelli di Bourdieu e Johnson (1993) hanno evidenziato l'importanza di un capitale culturale diversificato nelle istituzioni artistiche per rappresentare una gamma più ampia di prospettive e rispecchiare la complessità della società contemporanea.

L'integrazione di lavoratori con disabilità o appartenenti alle categorie indicate è evidentemente qualcosa a cui i teatri sono più abituati, come indicato dal fatto che la risposta più comune sia talvolta. Questo potrebbe essere dovuto in parte alla presenza di leggi e regolamenti che promuovono l'inclusione del personale disabile nei luoghi di lavoro, nonché a un dibattito più storicizzato sull'importanza dell'inclusione del personale nelle organizzazioni culturali.

Questo potrebbe riflettere anche l'influenza delle politiche europee in materia di inclusione e diritti sul lavoro. Ad esempio, la Direttiva Europea sull'Uguaglianza di Trattamento nell'Occupazione e nelle Condizioni di Lavoro (Direttiva 2000/78/CE) impone agli Stati membri di promuovere l'inclusione di persone con disabilità e minoranze nel mondo del lavoro, favorendo così una progressiva diffusione di pratiche inclusive anche nelle organizzazioni culturali. L'influenza di tali normative si riflette nelle politiche adottate da alcune istituzioni che, sebbene possano applicare queste misure in modo limitato, mostrano una certa attenzione ai requisiti di equità e accessibilità (European Union Agency for Fundamental Rights, 2017).

Solo il 9% dei teatri ha dichiarato di non aver mai impiegato lavoratori appartenenti alle categorie selezionate. Sebbene questo sia un dato positivo, considerata il numero relativamente piccolo, suggerisce comunque che vi sono ancora teatri che potrebbero fare di più per promuovere l'inclusione del personale appartenente alle categorie in esame. Questo dato, sebbene sia rappresentativo di una minoranza, suggerisce che esistono ancora ostacoli significativi per l'integrazione del personale diversificato, probabilmente legati a strutture organizzative consolidate o a una scarsa sensibilizzazione sul tema. Shakespeare (2006) sottolinea come, per raggiungere un'inclusione reale, le organizzazioni debbano non solo adattarsi a normative o regolamenti, ma anche rivedere i propri processi interni e sviluppare una cultura organizzativa in cui la diversità sia promossa attivamente e percepita come valore.

In conclusione, l'analisi della risposta alla quinta domanda del questionario evidenzia sia progressi che opportunità di miglioramento nell'integrazione e nell'inclusione del personale appartenente alle categorie selezionate nei teatri d'opera europei. Questo sottolinea l'importanza di continuare a promuovere politiche e pratiche inclusive

all'interno delle organizzazioni culturali al fine di garantire un ambiente di lavoro equo, rispettoso e diversificato.

Domanda 6. La sesta domanda del questionario rivela una dimensione importante dell'inclusione all'interno dei teatri d'opera europei: la rappresentanza delle categorie selezionate all'interno del consiglio di amministrazione.

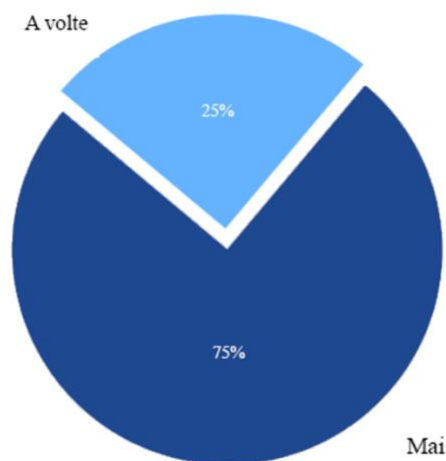


Grafico 4: Appartenenza dei membri del consiglio di amministrazione dei teatri alle categorie oggetto di inclusione.

I dati raccolti indicano che la maggioranza dei teatri (75%) non ha mai nominato membri appartenenti a queste categorie nel loro CDA, mentre una minoranza ha indicato di averlo fatto a volte.

Questo risultato solleva importanti questioni riguardanti la rappresentatività e la partecipazione delle persone appartenenti a categorie svantaggiate o sotto-rappresentate nelle istituzioni decisionali dei teatri d'opera. L'assenza di rappresentanza di persone appartenenti a categorie considerate svantaggiate o minoritarie nei CDA richiama il principio fondamentale di *Nulla su di noi senza di noi*, che evidenzia l'importanza di coinvolgere direttamente coloro che sono oggetto di politiche o programmi inclusivi nelle decisioni che li riguardano (Charlton, 1998). La partecipazione attiva delle categorie interessate permette alle organizzazioni non solo di rappresentare meglio la varietà dei propri pubblici, ma anche di assicurarsi che le politiche e le iniziative di inclusione

riflettano realmente le esigenze e le esperienze di chi vive situazioni di svantaggio (Shakespeare, 2006). Senza questa rappresentanza, c'è un rischio concreto che le strategie adottate dai teatri rispondano a prospettive esterne e, per quanto ben intenzionate, risultino limitate o insufficienti.

La mancanza di rappresentanza delle categorie selezionate nei CDA dei teatri solleva interrogativi sul grado di reale inclusione e partecipazione delle persone appartenenti a queste categorie nelle decisioni e nelle politiche dell'organizzazione. Senza una rappresentanza adeguata, c'è il rischio che le esigenze, le prospettive e le esperienze di queste persone vengano ignorate o trascurate nelle strategie e nei programmi dell'istituzione.

Un altro aspetto rilevante è quello della diversità nelle leadership e nel processo decisionale. Diversi studi dimostrano che i CDA inclusivi, composti da membri con background ed esperienze diversificate, portano a decisioni più bilanciate e innovative (Phillips et al., 2014). Questa varietà di prospettive non solo rafforza la resilienza dell'organizzazione di fronte alle sfide, ma permette anche una comprensione più approfondita e sfumata delle problematiche sociali. La diversità all'interno dei CDA aiuta infatti a identificare e ridurre *bias* strutturali che potrebbero influenzare le decisioni, creando spazi decisionali più equi e rappresentativi.

Inoltre, emerge la questione etica della rappresentanza e della voce autentica delle categorie selezionate da parte di individui che non appartengono a tali categorie. Sebbene sia possibile che persone esterne possano essere sensibili e vocate alle esigenze delle categorie svantaggiate, l'inclusione richiede anche una rappresentanza diretta e autentica delle persone interessate all'interno delle istituzioni decisionali, permettendo a queste persone di esprimere le proprie esigenze e visioni senza mediazioni (Young, 2000).

Inoltre, l'assenza di rappresentanza delle categorie selezionate nei CDA solleva interrogativi sul concetto di appropriazione culturale. Quando istituzioni culturali come i teatri d'opera sviluppano programmi rivolti a gruppi marginalizzati senza includere questi gruppi nel processo decisionale, rischiano di perpetuare un modello di rappresentazione unilaterale. Questa prassi, come indicato da studiosi come Koppers (2014), può portare a una percezione di appropriazione delle identità e delle esperienze di queste categorie,

riducendone l'autenticità e l'impatto sociale. In altre parole, per essere realmente inclusivi, i teatri devono non solo rappresentare, ma anche coinvolgere direttamente questi gruppi nel disegno e nella gestione dei programmi culturali.

I risultati mettono in luce la necessità di una maggiore attenzione alla rappresentanza e alla partecipazione delle categorie svantaggiate nei processi decisionali dei teatri d'opera europei, al fine di promuovere una vera inclusione e giustizia sociale all'interno di queste istituzioni.

Domanda 7. La settima domanda del questionario rivela il modus operandi prevalente nei progetti di inclusione sviluppati dai teatri d'opera europei negli ultimi tre anni.

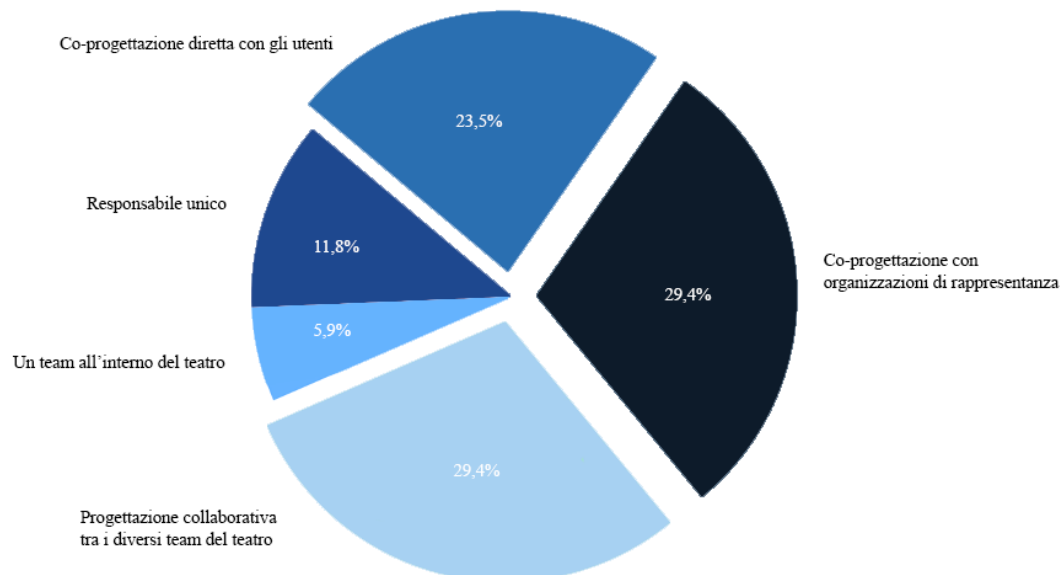


Grafico 5: Approccio primario nello sviluppo dei progetti di inclusione.

I risultati indicano che la progettazione collaborativa con varie professionalità interne al teatro e il processo di co-progettazione con organizzazioni che rappresentano gli utenti dei progetti sono stati gli approcci più adottati, con il 29,4% dei teatri che ha indicato questa modalità. Seguono la co-progettazione diretta con gli utenti, con il 23,5%, e la progettazione condivisa tra diverse professionalità interne al teatro, con il 29% dei casi.

Questi risultati suggeriscono un cambiamento significativo nell'approccio alla progettazione dei progetti di inclusione, che sta diventando sempre più collaborativo e

partecipativo. La progettazione corale coinvolge diversi team del teatro e, in alcuni casi, anche associazioni di categoria, enfatizzando l'importanza di una visione inclusiva e integrata nella realizzazione di tali progetti. Questo modello risponde alle teorie dell'inclusione partecipativa, come sottolineato da Arnstein (1969), secondo cui l'autentica partecipazione implica un coinvolgimento diretto e attivo delle persone interessate, permettendo una maggiore comprensione e coerenza con i loro bisogni reali.

La partecipazione degli utenti stessi, o il coinvolgimento di associazioni che li rappresentano, emerge come un elemento chiave nel processo di progettazione, con il 29,4% dei teatri che ha indicato questa modalità e il 23,5% che ha indicato il coinvolgimento diretto degli utenti. Questo approccio mira a garantire che le reali esigenze e i desideri degli utenti siano al centro della progettazione, consentendo una maggiore rilevanza e efficacia dei progetti di inclusione.

Inoltre, l'adozione di un approccio collaborativo e partecipativo può favorire un maggiore allineamento degli obiettivi e una migliore comprensione delle esigenze di tutte le parti coinvolte. La diversità di prospettive e competenze portate dai diversi attori coinvolti può arricchire il processo decisionale e contribuire a sviluppare soluzioni più innovative e pertinenti (Cornwall, 2008; Koppers, 2014).

L'adozione di un approccio collaborativo e partecipativo può inoltre favorire un migliore allineamento degli obiettivi e una comprensione più approfondita delle esigenze di tutte le parti coinvolte. La diversità di prospettive e competenze portate dai diversi attori, come utenti, associazioni di categoria e membri del team, arricchisce il processo decisionale, aumentando l'innovatività e la rilevanza delle soluzioni adottate (Bovaird, 2007). Questa molteplicità di punti di vista offre anche un contributo prezioso per creare politiche che siano sia più aderenti alle esigenze del pubblico sia in grado di rispondere alle sfide specifiche dell'inclusione nel contesto teatrale.

Tuttavia, nonostante i progressi nell'adozione di approcci più inclusivi nella progettazione dei progetti di inclusione, è importante continuare a promuovere la partecipazione e la rappresentanza delle persone interessate in tutte le fasi del processo. Ciò richiede un impegno continuo da parte dei teatri d'opera per garantire che le voci di coloro che sono direttamente interessati ai progetti di inclusione siano ascoltate e valorizzate.

I risultati della settima domanda indicano una tendenza positiva verso un approccio più collaborativo e inclusivo nella pianificazione dei progetti di inclusione nei teatri d'opera europei. Questo approccio può contribuire a garantire una maggiore efficacia e rilevanza dei progetti, migliorando così l'esperienza e l'accessibilità per tutti gli spettatori.

Parte II

Domanda 1. La domanda 1 della seconda parte del questionario, che chiede di valutare l'importanza delle attività di inclusione del teatro in relazione alle attività complessive del teatro, fornisce un'importante indicazione sulla percezione e sull'impegno dei teatri d'opera europei nei confronti dell'inclusione.

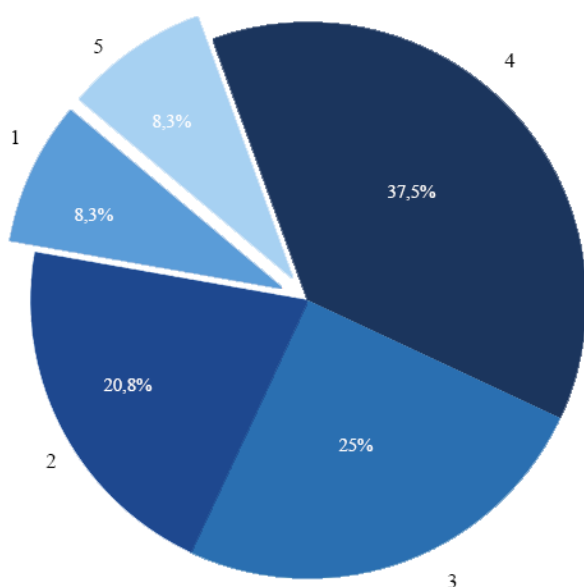


Grafico 6: Rilevanza dell'attività di inclusione all'interno del teatro (Scala 1-5).

I dati ottenuti da questa domanda restituiscono un quadro in cui l'importanza delle attività di inclusione non è universalmente riconosciuta come fondamentale all'interno dei teatri d'opera. Solo l'8% dei partecipanti considera le attività di inclusione molto rilevanti (5), mentre il 29% le valuta come poco o per niente rilevanti (1-2). Questi risultati suggeriscono che per una parte significativa dei teatri d'opera europei, l'inclusione potrebbe non essere al centro delle priorità strategiche.

Inoltre, il fatto che solo il 37,5% dei partecipanti abbia valutato le attività di inclusione come rilevanti indica che, sebbene riconosciuta, questa dimensione potrebbe non ricevere l'attenzione e le risorse necessarie per essere pienamente sviluppata e integrata all'interno delle attività generali del teatro.

Questa situazione solleva importanti questioni riguardanti l'impegno e la consapevolezza dei teatri d'opera europei nei confronti dell'inclusione. Sebbene sia ampiamente riconosciuta come un valore importante, sembra che l'inclusione non sia ancora considerata una priorità assoluta per molti teatri. Ciò potrebbe riflettere una mancanza di consapevolezza sull'importanza dell'inclusione o la presenza di altre priorità e sfide che richiedono maggiori risorse e attenzione.

Tuttavia, è importante sottolineare che anche se l'inclusione potrebbe non essere al centro delle priorità strategiche di tutti i teatri d'opera, questo non significa che non sia considerata importante o che non vi sia alcun impegno in tal senso. È possibile che alcuni teatri stiano ancora sviluppando le proprie strategie e politiche di inclusione o che abbiano già integrato l'inclusione all'interno delle loro attività in modo implicito, senza necessariamente evidenziarlo come una priorità separata.

In ogni caso, i risultati della domanda 8 sottolineano l'importanza di promuovere maggiore consapevolezza e impegno nei confronti dell'inclusione all'interno dei teatri d'opera europei. Solo attraverso un impegno concreto e una leadership forte da parte delle istituzioni teatrali sarà possibile garantire che l'inclusione diventi una realtà concreta e tangibile per tutti gli spettatori e i lavoratori del teatro.

Domanda 2. La domanda 2 della seconda parte del questionario, che chiede ai partecipanti di valutare quanto i progetti di inclusione siano considerati elementi di novità all'interno del teatro su una scala da 1 a 5, offre un'interessante finestra sulla percezione e sull'interpretazione delle attività di inclusione all'interno delle organizzazioni teatrali.

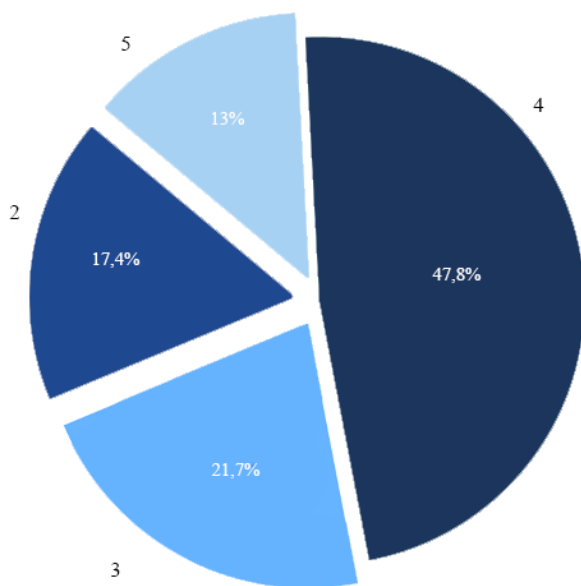


Grafico 7: Innovatività dell'attività di inclusione all'interno del teatro (Scala 1-5).

I dati raccolti mostrano che una significativa percentuale di partecipanti (47,8%) (4) considera i progetti di inclusione come molto innovativi, mentre il 13% li valuta addirittura come estremamente innovativi (5). Questo suggerisce che per una grande parte degli intervistati, i progetti di inclusione rappresentano un'importante novità all'interno dell'organizzazione teatrale.

Tuttavia, è interessante notare che il 21,7% dei partecipanti pensa che i progetti di inclusione siano solo leggermente innovativi (3), mentre il 17,4% li percepisce come non particolarmente innovativi (2). Questi risultati indicano che non tutti gli intervistati vedono i progetti di inclusione come un elemento di novità significativo all'interno del teatro.

Ciò solleva importanti questioni riguardo alla percezione e all'interpretazione delle attività di inclusione da parte degli attori all'interno delle organizzazioni teatrali. Per alcune persone, i progetti di inclusione possono essere visti come un'opportunità di innovazione e cambiamento, mentre per altri potrebbero essere considerati come una continuazione delle pratiche esistenti o addirittura come un'aggiunta superflua da contrastare.

Affrontare la novità all'interno di un'organizzazione significa affrontare una serie di sfide e opportunità. Da un lato, l'introduzione di nuove pratiche e approcci, come i progetti di inclusione, può portare a una maggiore diversità, creatività e adattabilità, elementi che secondo Amabile (1996) sono fondamentali per promuovere l'innovazione e migliorare la capacità di risposta dell'organizzazione ai cambiamenti esterni. Dall'altro lato, però, può anche generare resistenza e timore di cambiamento da parte di coloro che sono abituati alle pratiche esistenti o che temono che il cambiamento possa minacciare il loro ruolo o status all'interno dell'organizzazione (Kotter, 1996).

Per affrontare con successo la novità all'interno di un'organizzazione, è necessario promuovere una cultura organizzativa aperta all'innovazione, alla sperimentazione e al cambiamento. Come evidenziato da Schein (2010), la cultura organizzativa gioca un ruolo centrale nella determinazione di come le novità siano percepite e adottate dai membri. Ciò può includere la formazione del personale, la creazione di spazi per il confronto e la collaborazione, e l'adozione di politiche e procedure che incoraggino e supportino l'innovazione e il miglioramento continuo. Inoltre, è importante coinvolgere attivamente tutti gli attori dell'organizzazione nel processo di cambiamento, garantendo che siano coinvolti nella definizione degli obiettivi, nell'implementazione delle iniziative e nella valutazione dei risultati. Secondo Lewin (1947), l'approccio partecipativo è essenziale per superare le resistenze, poiché offre alle persone la possibilità di contribuire attivamente alla definizione degli obiettivi e alla realizzazione delle iniziative, aumentando il senso di appartenenza e di responsabilità. Questo approccio inclusivo, che enfatizza il coinvolgimento e il consenso, facilita l'accettazione e l'integrazione delle novità all'interno dell'organizzazione, favorendo un cambiamento sostenibile e di lungo periodo (Cameron & Quinn, 2011).

Domanda 3. L'interrogativo riguardante le fonti di finanziamento dei progetti di inclusione è cruciale per comprendere la sostenibilità economica di tali iniziative all'interno dei teatri d'opera. La domanda 3 della seconda parte del questionario si focalizza su questo aspetto, riconoscendo che l'aspetto finanziario riveste un ruolo fondamentale nella realizzazione e nel mantenimento di progetti di inclusione.

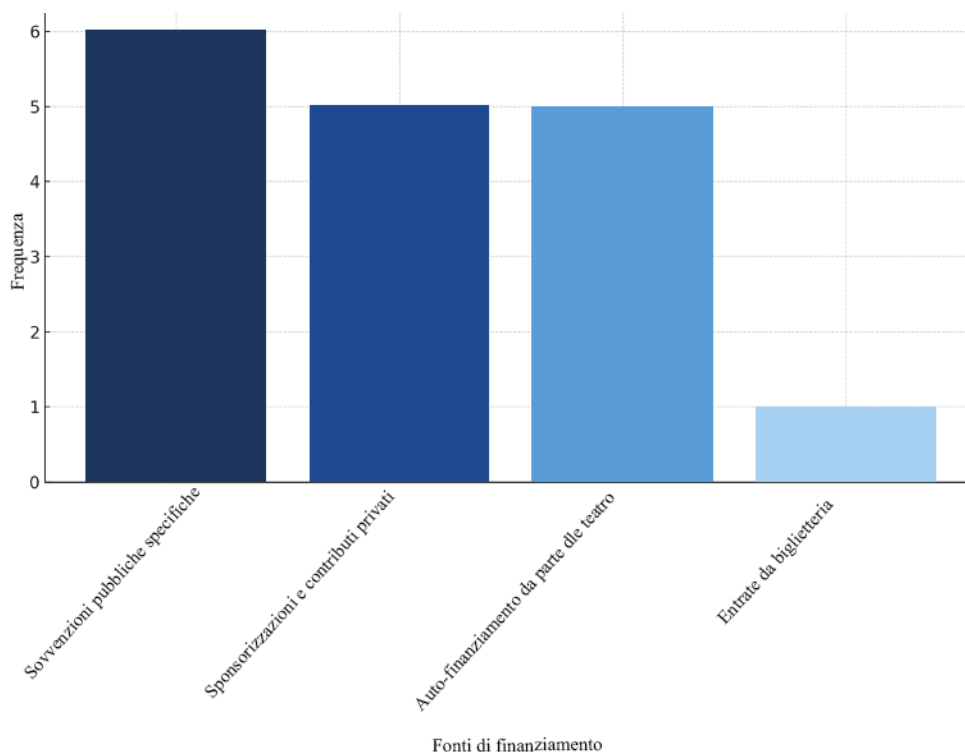


Grafico 8: Principali fonti di finanziamento per l'attività di inclusione all'interno del teatro.

Quando un teatro si impegna in progetti di inclusione, è essenziale garantire che vi siano risorse finanziarie adeguate a supportare tali iniziative nel lungo termine. La sostenibilità economica è cruciale non solo per il successo immediato dei progetti, ma anche per garantire la loro continuità nel tempo e la loro capacità di avere un impatto duraturo sulla comunità teatrale e sulla società nel suo complesso.

Uno dei dati più interessanti emersi dalle risposte alla domanda riguarda le fonti di finanziamento dei progetti di inclusione. Solo una minoranza dei teatri dichiara di autofinanziare questi progetti utilizzando fonti interne. Questo potrebbe essere attribuito al fatto che i progetti di inclusione richiedono spesso risorse aggiuntive e specifiche che non possono essere facilmente reperite all'interno del budget operativo standard di un teatro.

La maggior parte dei teatri ha indicato che i progetti di inclusione sono finanziati attraverso fondi pubblici o sponsorizzazioni private. Questo è un aspetto significativo, poiché rivela che l'impegno per l'inclusione viene supportato sia a livello governativo che attraverso il sostegno della comunità e delle imprese locali. Programmi come Europa Creativa dell'Unione Europea, ad esempio, sono stati fondamentali nel promuovere

l'inclusione e la diversità nelle arti, offrendo sovvenzioni per progetti culturali che valorizzano la partecipazione di categorie svantaggiate (European Commission, 2021).

Inoltre, diversi Stati membri offrono sovvenzioni e incentivi per sostenere iniziative di inclusione culturale, che spesso vengono integrate da sponsorizzazioni private. In Francia, ad esempio, il programma *Culture et Handicap* fornisce finanziamenti dedicati per migliorare l'accesso alla cultura per persone con disabilità, sostenendo progetti che spaziano dalla formazione del personale alla creazione di spazi accessibili nei teatri (Ministère de la Culture, 2020). Analogamente, in Germania, il *Fonds Soziokultur* eroga sovvenzioni per iniziative che promuovono la partecipazione culturale inclusiva, supportando sia istituzioni che progetti indipendenti (Soziokultur, 2021).

Tuttavia, è importante notare che la dipendenza da finanziamenti esterni rende i progetti di inclusione potenzialmente vulnerabili a eventuali fluttuazioni nel finanziamento pubblico e nel sostegno privato. Questo significa che la sostenibilità a lungo termine di tali progetti potrebbe essere minacciata da tagli ai bilanci pubblici o da cambiamenti nelle priorità di finanziamento delle aziende, soprattutto in periodi di crisi economica (Hadley, 2020).

Il fatto che solo un teatro abbia indicato che i ricavi da biglietteria sostengono, almeno in parte, i progetti di inclusione è coerente con le dinamiche economiche tipiche dei teatri d'opera. La produzione di opere liriche comporta costi elevati e risente della cosiddetta sindrome di Baumol, che evidenzia come in settori come le arti performative l'aumento della produttività non riduca i costi, poiché l'esperienza dal vivo richiede sempre lo stesso numero di interpreti e risorse (Baumol & Bowen, 1966). Di conseguenza, i ricavi da biglietteria non possono certo essere sufficienti per finanziare né le produzioni né i progetti di inclusione, i quali richiedono risorse aggiuntive per garantire accessibilità e partecipazione.

Inoltre, il fatto che i ricavi da biglietteria non siano una fonte primaria di finanziamento per questi progetti riflette un aspetto fondamentale delle politiche di inclusione: le tariffe ridotte o gratuite sono una strategia cruciale per abbattere le barriere economiche e favorire la partecipazione di un pubblico più ampio e diversificato (Belfiore & Bennett, 2007). Molti teatri applicano politiche di prezzo agevolato per persone con disabilità, per

i loro accompagnatori, per i giovani e per gruppi svantaggiati; una pratica che contribuisce a rendere il teatro accessibile ma che riduce i ricavi complessivi. Questo approccio si inserisce in un modello di inclusione che considera l'accesso culturale come un diritto fondamentale e che, pertanto, non può essere regolato solo da logiche di profitto (Council of Europe, 2014).

L'adozione di un modello finanziario basato su fondi pubblici e sponsorizzazioni private rappresenta una strategia cruciale per garantire la sostenibilità dei progetti di inclusione, soprattutto in un contesto economico in cui i ricavi da biglietteria sono insufficienti a coprire i costi operativi. Tuttavia, questa dipendenza richiede un impegno costante da parte dei governi e delle comunità per assicurare che tali progetti possano continuare a crescere e a promuovere l'accessibilità culturale per tutti.

Questo scenario solleva una serie di importanti considerazioni per i teatri d'opera. In primo luogo, evidenzia l'importanza di diversificare le fonti di finanziamento per garantire la sostenibilità economica dei progetti di inclusione. Confidare pesantemente sui finanziamenti pubblici o sulle sponsorizzazioni private da sole potrebbe non essere sufficiente nel lungo periodo, e i teatri potrebbero dover esplorare altre fonti di reddito o strategie di raccolta fondi alternative per sostenere queste iniziative.

In secondo luogo, mette in evidenza il potenziale ruolo dei progetti di inclusione nel fundraising complessivo dei teatri. L'inclusione sociale è una causa significativa che potrebbe suscitare interesse e generosità da parte di donatori privati, sottolineando l'importanza di comunicare efficacemente l'impatto e il valore di tali iniziative per la comunità.

Infine, solleva la questione più ampia della sostenibilità economica dei teatri d'opera nel contesto attuale. Lavorare per l'inclusione sociale non è solo una questione di responsabilità sociale, ma può anche contribuire alla vitalità e alla longevità delle organizzazioni teatrali. Affrontare le sfide economiche associate ai progetti di inclusione richiederà una combinazione di creatività, impegno e collaborazione tra le parti interessate per garantire che queste iniziative possano continuare a prosperare e ad avere un impatto positivo sulle comunità che servono.

Domanda 4. La quarta domanda della seconda parte del questionario offre uno sguardo sulle prospettive future dei progetti di inclusione nei teatri d'opera, delineando le priorità e le ambizioni di queste organizzazioni per i prossimi tre anni. Le risposte evidenziano chiaramente le direzioni verso cui i teatri intendono orientare i propri sforzi e risorse, mettendo in luce un impegno crescente per ampliare e migliorare le proprie iniziative inclusive. Questo riflette una volontà diffusa di rendere i teatri d'opera spazi più aperti e accessibili, rispondendo alle esigenze di una società sempre più diversificata.

La risposta più frequente riguarda l'intenzione di aumentare il numero dei partecipanti ai progetti di inclusione, ampliando la partecipazione all'interno delle categorie già esistenti, incrementando così il numero complessivo di beneficiari.

Al secondo posto, vi è la volontà di incrementare il numero dei progetti di inclusione. Questo riflette l'idea che l'espansione delle attività di inclusione potrebbe essere un modo efficace per rispondere alle esigenze emergenti della comunità e per affrontare nuove sfide legate all'accessibilità e alla partecipazione.

Questo suggerisce una chiara volontà da parte dei teatri di estendere l'accesso e l'inclusione a un numero sempre maggiore di persone, comprese quelle che potrebbero essere state storicamente escluse dalle attività culturali. È evidente che fare inclusione non significa semplicemente mantenere lo status quo, ma piuttosto coinvolgere attivamente una gamma sempre più ampia e diversificata di partecipanti.

Da un lato, quindi, i teatri puntano ad applicare una strategia di penetrazione di mercato (*market penetration*), incrementando la partecipazione all'interno delle categorie già coinvolte nei progetti di inclusione. Questo significa rafforzare l'ingaggio tra i gruppi che già beneficiano di queste iniziative, aumentando il numero di partecipanti all'interno delle categorie esistenti e incentivando una partecipazione più attiva e frequente. Come suggerito da Ansoff (1957), la penetrazione di mercato si focalizza sull'ampliamento del consumo all'interno di un segmento già noto, e nel contesto dei progetti di inclusione, questo si traduce nel consolidare la presenza di gruppi attuali, come persone con disabilità – il gruppo più comunemente incluso - favorendo la loro partecipazione continua e stabile alle attività culturali.

Dall'altro lato, emerge la volontà di implementare una strategia di sviluppo del mercato (*market development*), espandendo i progetti di inclusione verso nuove categorie di pubblico che finora sono state poco o per nulla coinvolte. Questa strategia mira a raggiungere gruppi che rappresentano potenziali nuovi beneficiari dei progetti di inclusione, diversificando i destinatari e rispondendo a un bisogno di maggiore rappresentatività. Nel contesto teatrale, lo sviluppo del mercato implica adattare le iniziative esistenti per renderle attraenti e accessibili a nuove categorie, come ad esempio minoranze etniche, comunità LGBTQ+, o gruppi socialmente svantaggiati, ampliando così la base di partecipanti e garantendo una maggiore diffusione dei valori inclusivi (Kotler & Keller, 2016).

Queste strategie (Ansoff, 1957), applicate ai progetti di inclusione, non solo non garantiscono un aumento del numero di partecipanti, ma contribuiscono a costruire un modello di partecipazione più inclusivo e sostenibile. La penetrazione di mercato, infatti, assicura una maggiore fidelizzazione dei partecipanti attuali, rafforzando la loro connessione con l'istituzione teatrale; lo sviluppo del mercato, d'altra parte, permette di espandere l'impatto sociale dei teatri, raggiungendo nuove comunità e promuovendo una cultura dell'inclusione su scala più ampia.

Tuttavia, affiancata a questa aspirazione di espansione, emerge anche la necessità di reperire nuove risorse economiche e di sensibilizzare il personale. Questo suggerisce che, sebbene ci sia un forte impegno a espandere i progetti di inclusione, le risorse finanziarie e umane necessarie potrebbero costituire un ostacolo significativo. La ricerca di nuove fonti di finanziamento e il coinvolgimento del personale interno possono essere fondamentali per sostenere e ampliare i progetti di inclusione nel lungo termine.

Infine, è interessante notare che alcune organizzazioni teatrali hanno indicato la necessità di migliorare la sensibilizzazione del personale. Questo conferma che l'inclusione non riguarda solo l'accesso al pubblico, ma anche la cultura organizzativa interna e la consapevolezza del personale riguardo alle sfide e alle opportunità legate all'inclusione (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Sensibilizzare il personale potrebbe contribuire a creare un ambiente più favorevole all'inclusione e a garantire che i valori e gli obiettivi dell'organizzazione siano pienamente condivisi e sostenuti da tutti i membri del team (Kotter, 1996).

Le risposte alla domanda evidenziano una forte volontà da parte dei teatri d'opera di ampliare e migliorare i propri progetti di inclusione nei prossimi tre anni. Tuttavia, ci sono sfide da affrontare, tra cui la ricerca di nuove risorse e il coinvolgimento del personale interno. Affrontare queste sfide richiederà un impegno continuo e una strategia ben definita per garantire che i progetti di inclusione siano efficaci, sostenibili e in grado di avere un impatto positivo sulle comunità che servono.

È importante sottolineare che misurare il numero di partecipanti rappresenta anche un KPI (Key Performance Indicator o Indicatore Chiave di Prestazione) significativo per valutare l'efficacia e il successo dei progetti di inclusione. I KPI sono metriche utilizzate per monitorare e misurare il raggiungimento di obiettivi specifici, fornendo alle organizzazioni una misura tangibile del successo delle loro attività e, come evidenziato da Sawhill e Williamson (2001), il numero di partecipanti è spesso utilizzato come indicatore principale per misurare il coinvolgimento e la penetrazione di iniziative nei settori culturali e non profit, poiché rappresenta un dato immediatamente quantificabile che riflette l'attrattività e l'accessibilità delle attività proposte. Un aumento costante del numero di partecipanti può indicare una maggiore accessibilità e rilevanza dei programmi offerti, nonché una risposta efficace alle esigenze e ai desideri delle comunità coinvolte.

Tuttavia, oltre alla quantità, è anche essenziale considerare la qualità dell'esperienza offerta e l'impatto effettivo sui partecipanti, valutando anche i cambiamenti comportamentali, emotivi e sociali che possono derivare dal coinvolgimento nei progetti di inclusione. Un approccio che bilancia sia le metriche quantitative sia quelle qualitative è fondamentale per una valutazione completa dell'efficacia dei progetti (Friedman, 2005).

Infine, è fondamentale riconoscere che le diverse priorità indicate nella domanda non dovrebbero essere considerate come alternative esclusive, ma piuttosto come elementi complementari che possono contribuire a una strategia integrata e completa per migliorare l'inclusione nei teatri d'opera. Ad esempio, l'espansione delle attività di inclusione può richiedere nuove risorse finanziarie e umane, mentre il coinvolgimento del personale interno potrebbe essere essenziale per garantire una cultura organizzativa favorevole all'inclusione. Inoltre, l'integrazione di nuove categorie di partecipanti potrebbe richiedere una sensibilizzazione del personale e l'adattamento delle attività

esistenti per soddisfare le esigenze specifiche di tali gruppi. Pertanto, tutte queste alternative dovrebbero essere considerate in modo complementare e sinergico, piuttosto che escludersi a vicenda, per garantire il massimo impatto e la sostenibilità dei progetti di inclusione teatrale.

Domanda 5. La domanda 5 del questionario rivela aspetti cruciali relativi alla pianificazione, alla condivisione degli obiettivi, alla gestione delle resistenze interne e alla risoluzione dei conflitti nei progetti di inclusione teatrale. Di seguito sono discusse le evidenze per ciascuna delle affermazioni proposte.

I progetti vengono pianificati con ampio anticipo:

Innanzitutto, emerge che la pianificazione dei progetti con ampio anticipo è considerata importante ma non è poi considerata così fondamentale, come indicato dalla media delle risposte, pari a 3,5.

Anche la letteratura sul *project management* sottolinea che la pianificazione flessibile e adattiva è spesso preferibile in ambienti complessi, poiché consente di rispondere meglio ai cambiamenti e alle nuove opportunità (Kerzner, 2017). Questo potrebbe essere interpretato come un segnale di flessibilità nell'approccio alla progettazione e potrebbe essere giustificato dalla necessità di adattarsi a situazioni mutevoli e alla complessità delle dinamiche interne ed esterne ai teatri d'opera. Tuttavia, il fatto che la media sia sopra il valore neutro suggerisce che vi è una certa attenzione alla pianificazione preliminare dei progetti, sebbene non sia considerata fondamentale.

I progetti non sono pianificati, cambiando spesso nel tempo relativamente ad eventi contingenti:

D'altra parte, la bassa percezione che i progetti non siano pianificati e cambino spesso nel tempo rispetto a eventi contingenti (media delle risposte pari a 2,5) suggerisce che i progetti non siano frutto di improvvisazioni dell'ultimo minuto, ma piuttosto di una pianificazione dinamica che tiene conto delle esigenze emergenti e delle opportunità che si presentano nel corso del tempo, compatibile con una gestione adattiva, che consente di rispondere ai cambiamenti senza compromettere l'obiettivo finale (Turner, 2010).

Le ragioni e gli obiettivi dei progetti di inclusione sono condivisi tra tutti all'interno del teatro:

La condivisione delle ragioni e degli obiettivi dei progetti di inclusione tra tutti i membri del teatro sembra essere considerata neutrale (media delle risposte pari a 3,32), suggerendo che potrebbe essere necessario un maggiore sforzo nel coinvolgere l'intero staff nella definizione degli obiettivi e nel comprendere l'importanza dei progetti di inclusione per l'organizzazione nel suo complesso. Studi dimostrano che la condivisione degli obiettivi all'interno di un'organizzazione non solo migliora l'efficacia del progetto, ma aumenta il senso di appartenenza e responsabilità tra i membri del team (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010).

I progetti di inclusione creano resistenze interne:

È incoraggiante notare che i progetti di inclusione non sembrano creare resistenze interne significative, come indicato dalla media delle risposte, pari a 2,26. Questo suggerisce una buona accettazione interna dei progetti di inclusione e potrebbe essere attribuito a un clima organizzativo favorevole alla diversità e all'inclusione. Il dato conferma quanto scrive Kotter (1996): una cultura organizzativa che valorizza l'inclusione riduce le resistenze al cambiamento e promuove un ambiente di collaborazione.

Eventuali conflitti connessi alla pianificazione e realizzazione dei progetti di inclusione sono prontamente risolti:

Inoltre, la prontezza nel risolvere eventuali conflitti legati alla pianificazione e realizzazione dei progetti di inclusione (media delle risposte pari a 3,63) indica una buona capacità dell'organizzazione nel gestire le tensioni interne e nel trovare soluzioni efficaci per garantire il successo dei progetti, dal momento che le teorie sulla gestione dei conflitti suggeriscono che un approccio tempestivo e proattivo è essenziale per prevenire impatti negativi sul morale e sulla produttività (Jehn & Mannix, 2001).

Tutti all'interno del teatro hanno adeguate competenze per la gestione dei progetti di inclusione:

Tuttavia, emerge la necessità di migliorare le competenze interne per la gestione dei progetti di inclusione, come indicato dalla media delle risposte pari a 2,32. Questo suggerisce che potrebbero essere necessari maggiori investimenti nella formazione e nello sviluppo delle competenze del personale per garantire una migliore pianificazione, implementazione e valutazione dei progetti di inclusione. Friedman (2005) sostiene proprio che l'investimento nella formazione del personale è cruciale per migliorare l'efficacia dei progetti, specialmente in ambiti complessi e diversificati come l'inclusione.

In sintesi, i risultati della domanda evidenziano sia punti di forza che aree di miglioramento per quanto riguarda la pianificazione, la gestione e l'attuazione dei progetti di inclusione nei teatri d'opera. È importante quindi prendere in considerazione questi aspetti al fine di promuovere un ambiente inclusivo e di successo per tutti gli attori coinvolti. Investire in una pianificazione più integrata e nella crescita delle competenze interne risulta dunque cruciale per garantire non solo il successo immediato, ma anche la sostenibilità e l'impatto a lungo termine delle iniziative inclusive. Nel complesso, questi risultati suggeriscono che un impegno continuo verso il miglioramento può permettere ai teatri d'opera di creare un ambiente più inclusivo, in cui i progetti di inclusione diventino parte integrante della cultura organizzativa, favorendo una partecipazione sempre più significativa.

Domanda 6. La domanda solleva la questione della ricerca sulle conseguenze dei progetti di inclusione implementati nei tre anni precedenti.

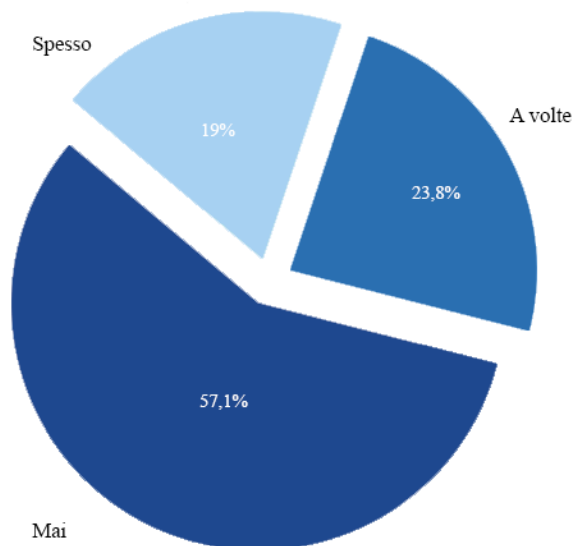


Grafico 9: Frequenza delle attività di ricerca condotte sui progetti di inclusione avviati.

Il dato che il 57,1% dei partecipanti non abbia condotto alcuna ricerca sugli esiti di tali progetti sottolinea l'importanza di investire in indagini per valutare l'efficacia di queste iniziative, evidenziando al contempo la necessità di affidarsi a ricercatori e università. La ricerca è fondamentale per comprendere se i progetti hanno raggiunto i loro obiettivi, identificare eventuali aree di miglioramento e fornire una base empirica per futuri interventi. Come suggerito da Rossi, Lipsey e Freeman (2004), valutare l'impatto dei progetti è essenziale per giustificare l'investimento e migliorare continuamente le pratiche basandosi su dati concreti e verificabili. Le collaborazioni con il mondo accademico non solo garantiscono l'adozione di metodologie rigorose e standardizzate ma permettono alle organizzazioni di arricchire la propria pratica con le più recenti conoscenze e innovazioni, generando un circolo virtuoso tra ricerca e azione (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004; Patton, 2004).

La mancanza di ricerca sui risultati dei progetti di inclusione solleva anche interrogativi sulla qualità e l'efficacia di tali iniziative. Senza dati concreti che dimostrino l'impatto positivo dei progetti, diventa difficile giustificare ulteriori investimenti e miglioramenti. La ricerca, infatti, non solo permette di verificare gli esiti, ma anche di adattare le pratiche, rispondendo alle sfide e ottimizzando le risorse per ottenere risultati significativi (Weiss, 1998).

La conduzione di ricerche sugli esiti dei progetti di inclusione implica la raccolta di feedback da parte dei partecipanti e delle parti interessate. Questo processo collaborativo è essenziale per garantire che le voci e le esperienze di coloro che sono coinvolti nei progetti siano adeguatamente rappresentate e considerate nelle valutazioni. Il coinvolgimento degli stakeholder, come sottolinea Patton (2011), è fondamentale per assicurare che la valutazione rifletta una varietà di prospettive e sia realmente utile per i destinatari finali dei progetti.

È importante che la ricerca sia condotta in modo strutturato e continuativo nel tempo. Non si tratta semplicemente di condurre una singola indagine, ma di stabilire un processo di monitoraggio e valutazione costante per valutare l'andamento dei progetti nel lungo periodo e apportare eventuali aggiustamenti in corso d'opera. Secondo Argyris e Schön (1996), l'apprendimento organizzativo si nutre di un processo di riflessione e adattamento continuo che non solo risponde alle esigenze attuali, ma stimola anche innovazione e crescita.

Affinché le ricerche siano significative e confrontabili nel tempo, è essenziale garantire un'omogeneità nella raccolta dei dati. Ciò implica l'adozione di metodologie standardizzate e la definizione di indicatori chiave di performance che consentano di valutare in modo coerente gli esiti dei progetti di inclusione (Hatry, 2006).

In sintesi, la mancanza di ricerca sui risultati dei progetti di inclusione evidenzia la necessità di investire maggiormente in questo ambito e di adottare approcci più strutturati e collaborativi per valutare l'impatto di tali iniziative.

Domanda 7. La domanda solleva la questione degli strumenti utilizzati per raccogliere informazioni sulla ricerca condotta sugli esiti dei progetti di inclusione. È interessante notare che accanto ai tradizionali strumenti di ricerca come interviste, questionari e osservazioni, molti partecipanti hanno indicato l'uso di report indipendenti e riflessioni interne.

L'utilizzo di interviste, questionari e osservazioni come strumenti di ricerca tradizionali è comprensibile, poiché consente di raccogliere dati direttamente dai partecipanti e di ottenere una panoramica dettagliata delle loro esperienze e percezioni. Questi strumenti

sono ampiamente utilizzati nella ricerca sociale e offrono una vasta gamma di possibilità per esplorare i diversi aspetti dei progetti di inclusione.

D'altra parte, la menzione di report indipendenti e riflessioni interne indica un approccio più riflessivo e orientato al futuro e alla ricerca sugli esiti dei progetti di inclusione. Gli *independent reports* possono fornire una valutazione obiettiva e critica dei risultati dei progetti, offrendo una prospettiva esterna e imparziale che può essere preziosa per identificare punti di forza e debolezza.

Le riflessioni interne, d'altra parte, sono un'opportunità per gli attori coinvolti nei progetti di inclusione di esaminare in modo approfondito le loro esperienze, trarre insegnamenti e sviluppare strategie per migliorare le future iniziative. Questo processo di autovalutazione e autoapprendimento è essenziale per garantire un ciclo continuo di miglioramento e innovazione nei progetti di inclusione.

Tuttavia, è importante sottolineare che sia gli strumenti tradizionali di ricerca che i report indipendenti e le riflessioni interne hanno i loro limiti. Mentre gli strumenti tradizionali possono fornire dati quantitativi e qualitativi preziosi, i report indipendenti e le riflessioni interne possono offrire una prospettiva più soggettiva e orientata al contesto. Pertanto, un approccio equilibrato che combini diversi metodi di ricerca può fornire una visione più completa e approfondita degli effetti dei progetti di inclusione.

In definitiva, l'utilizzo di diversi strumenti di ricerca, più o meno tradizionali, sottolinea l'importanza di adottare un approccio flessibile e creativo nella valutazione degli esiti dei progetti di inclusione. Questo approccio multidimensionale può contribuire a garantire che le valutazioni siano rigorose, esaustive e orientate al miglioramento continuo delle pratiche inclusive.

Demografia

L'analisi delle risposte alla sezione demografica del questionario offre una panoramica interessante sul profilo dei partecipanti e sui ruoli all'interno delle organizzazioni teatrali. Emerge innanzitutto un'età media dei rispondenti di 45 anni, indicando una presenza prevalente di individui con esperienza e anzianità lavorativa nel settore. Questo dato potrebbe essere attribuito al fatto che molti dei rispondenti occupano posizioni

dirigenziali o manageriali nei teatri, dove l'inclusione si configura come una componente strategica delle politiche organizzative. Nonostante l'età media relativamente alta, è importante sottolineare che l'inclusione non è un tema riservato esclusivamente alle nuove generazioni, ma coinvolge professionisti di tutte le età.

Un altro dato significativo è rappresentato dal livello di istruzione dei rispondenti, con la quasi totalità che dichiara di avere una laurea. Questo suggerisce un alto grado di istruzione e competenza tra coloro che sono coinvolti nello sviluppo e nella gestione dei progetti di inclusione nei teatri. Tuttavia, è importante considerare che l'inclusione richiede una varietà di competenze trasversali, che vanno oltre l'istruzione formale, inclusa la sensibilità culturale, la capacità di comunicare in modo efficace con gruppi diversificati e la comprensione delle esigenze specifiche delle comunità target.

Un aspetto degno di nota è la parità di genere tra i rispondenti, con una presenza quasi equamente distribuita tra uomini e donne. Questo dimostra che l'inclusione è una priorità per entrambi i sessi e che entrambi sono coinvolti attivamente nel processo decisionale e nell'implementazione dei progetti di inclusione nei teatri.

Per quanto riguarda i ruoli all'interno delle organizzazioni teatrali di chi ha risposto, per l'istituzione, al questionario, emergono diverse figure chiave coinvolte nell'ambito dell'inclusione. Tra queste, i general manager o i loro uffici sono stati i rispondenti più frequenti tra coloro che hanno risposto al questionario, indicando un coinvolgimento a livello decisionale e strategico.

Seguono, per numero di risposte, gli uffici risorse umane, emersi come un'altra figura chiave, sottolineando l'importanza della gestione del personale nell'implementazione di politiche inclusive e nella creazione di un ambiente di lavoro diversificato e accogliente. La presenza significativa anche di rispondenti appartenenti alla direzione artistica evidenzia l'importanza dell'inclusione nel contesto della produzione artistica e della programmazione dei teatri.

Altri ruoli interessanti, comparsi con minore frequenza tra i rispondenti, includono funzionari del 'dipartimento ricerca e sviluppo', la 'direzione dei progetti per la comunità' o il '*cultural outreach manager*', che riflettono l'impegno delle organizzazioni teatrali

nell'instaurare rapporti significativi con le comunità locali e nel promuovere l'accesso all'arte e alla cultura per tutti.

Infine, si segnala la presenza di un *accessibility manager*, che indica un'attenzione specifica all'accessibilità e all'inclusione all'interno del teatro. La presenza di questo ruolo, relativamente codificato e altamente specializzato, sottolinea l'importanza di adottare approcci mirati e strategie concrete per garantire un'esperienza inclusiva per tutti.

In definitiva, l'analisi delle demografiche dei partecipanti al questionario evidenzia la necessità di sviluppare figure specializzate e professionali e individuare i responsabili dell'inclusione all'interno delle organizzazioni teatrali. Un approccio multidisciplinare e inclusivo richiede competenze diverse e una leadership impegnata a promuovere una cultura dell'inclusione a tutti i livelli.

8. Sintesi dei risultati

Le principali evidenze emerse dall'analisi delle risposte al questionario, possono così essere riassunte:

Destinatari dei progetti di inclusione:

- La maggioranza dei progetti sono destinati a persone con disabilità fisica e sensoriale e disabilità intellettiva, poi, a minoranze etniche e LGBTQ+.
- La presenza di progetti per minoranze linguistiche e anziani è minima.
- Sono assenti progetti specifici per le minoranze religiose; ciò evidenzia la percezione che la religione non sia un criterio primario di esclusione nel contesto teatrale.

Partecipazione ai progetti di inclusione:

- La maggior parte dei progetti coinvolge qualche centinaio di individui all'anno, con una partecipazione molto personalizzata.

Coinvolgimento degli artisti:

- Solo il 19% dei teatri impiega *spesso* artisti appartenenti alle categorie per cui sviluppano progetti di inclusione.
- Il 67% ha coinvolto questi artisti solo *alcune volte*, evidenziando un loro coinvolgimento limitato. Questo solleva il tema dell'impiego di artisti con disabilità o appartenenti a minoranze etniche come argomento di interesse per ulteriori ricerche future.

Assunzione di lavoratori con disabilità o appartenenti a specifiche categorie:

- La maggior parte dei teatri ha impiegato lavoratori appartenenti alle categorie target dei progetti di inclusione, con una frequenza variabile.
- La presenza di lavoratori con disabilità o appartenenti a minoranze etniche è considerata buona prassi comune, evidenziando una certa *abitudine* all'integrazione interna, probabilmente dovuta anche a una più definita legislazione in materia.

Rappresentatività nel consiglio di amministrazione:

- La maggioranza dei teatri non ha mai nominato membri delle categorie target nel loro consiglio di amministrazione. Questo solleva la questione della rappresentatività e dell'effettiva inclusione nelle decisioni strategiche e organizzative.

Organizzazione dei progetti di inclusione:

- I progetti vengono pianificati con un anticipo variabile, ma sono in genere ben strutturati e non soggetti a improvvisi cambiamenti.
- La condivisione degli obiettivi e la gestione dei conflitti interni sono aspetti chiave per il successo dei progetti.

Modalità di lavoro nei progetti di inclusione:

- Un approccio collaborativo e di co-progettazione con diverse professionalità interne al teatro è il metodo più comunemente adottato.

- Il coinvolgimento diretto degli utenti nei processi decisionali è evidenziato come pratica diffusa e crescente, a garanzia di un maggiore allineamento degli obiettivi e un miglior soddisfacimento dei bisogni.

Rilevanza delle attività di inclusione:

- Solo una minoranza considera l'inclusione come molto rilevante rispetto alle attività complessive del teatro. Questo suggerisce che, nonostante sia considerata importante, l'inclusione non è ancora una priorità per molti teatri.

Percezione di novità:

- I progetti di inclusione sono percepiti come *innovativi* all'interno delle organizzazioni teatrali, con una significativa percentuale che li considera *molto innovativi*. Ciò implica un riconoscimento del valore trasformativo delle pratiche inclusive e riflette una volontà di sfidare le convenzioni esistenti, di sperimentare nuove modalità di adottare pratiche che promuovano la partecipazione attiva di diverse comunità.

Fonti di finanziamento:

- La maggior parte dei progetti di inclusione è finanziata tramite fondi pubblici o sponsorizzazioni private. L'autofinanziamento interno al teatro è limitato e gli incassi da biglietteria sono minimi per le attività in oggetto, poiché anche le politiche di prezzo rientrano tra gli strumenti dell'inclusione.

Attività di ricerca sui progetti:

- La maggior parte dei teatri non conduce ricerca scientifica sui risultati dei progetti di inclusione. Questo sottolinea l'impellente necessità di svolgere indagini sistematiche per valutare l'efficacia e l'impatto dei progetti nel lungo termine.

Prospettive future:

- Le aspettative per i prossimi tre anni includono un aumento del numero di partecipanti e dei progetti, insieme alla ricerca di nuove risorse economiche e alla sensibilizzazione del personale.

9. Linee guida per orientare il futuro delle attività di inclusione nei teatri.

L'analisi permette di abbozzare cinque di linee guida che possono indirizzare il futuro delle attività di inclusione nei teatri, offrendo un supporto concreto per orientare le scelte manageriali e strategiche delle istituzioni culturali. Queste linee guida non solo immaginano nuove ipotesi di ricerca, ma forniscono un quadro operativo che aiuta i responsabili a sviluppare programmi inclusivi efficaci e sostenibili, capaci di rispondere alle esigenze di un pubblico diversificato. Tracciano inoltre possibili sviluppi futuri per una gestione orientata all'accessibilità e alla partecipazione, favorendo l'integrazione dei principi inclusivi nelle pratiche quotidiane e nei processi decisionali.

1. Promuovere la diversificazione dei progetti di inclusione:
 - Incentivare progetti che coinvolgano una vasta gamma di categorie, soprattutto quelle meno rappresentate.
 - Favorire la penetrazione e l'espansione verso nuovi target per garantire una maggiore inclusione e partecipazione delle comunità.

2. Potenziare il coinvolgimento e la formazione del personale:
 - Coinvolgere attivamente il personale in tutte le fasi dei progetti, dalla progettazione alla valutazione, per favorire un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo.
 - Implementare programmi di formazione per garantire che tutto il personale abbia le competenze necessarie per affrontare con successo i progetti di inclusione.

3. Rafforzare la rappresentatività e l'integrazione nelle decisioni organizzative:
 - Promuovere la presenza di membri delle categorie target nei consigli di amministrazione e nelle posizioni dirigenziali per garantire una maggiore rappresentatività e inclusione nelle decisioni organizzative.
 - Favorire un clima interno che valorizzi e incoraggi la diversità di prospettive e esperienze, promuovendo la partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione.

4. Incrementare l'attività di ricerca e la valutazione dei progetti:
 - Svolgere regolarmente ricerche per valutare l'efficacia e l'impatto dei progetti di inclusione nel raggiungere determinati obiettivi.
 - Utilizzare strumenti di valutazione standardizzati e metodologie di ricerca rigorose per garantire la raccolta di dati affidabili e comparabili nel tempo.

5. Diversificare le fonti di finanziamento e promuovere un fundraising specifico per l'inclusione:
 - Esplorare nuove opportunità di finanziamento, inclusi fondi pubblici, sponsorizzazioni private e partnership con organizzazioni profit e non profit, per garantire la sostenibilità finanziaria dei progetti di inclusione.
 - Promuovere un fundraising specifico per l'inclusione, sensibilizzando i potenziali donatori sull'importanza di queste attività e sui benefici che portano alla comunità teatrale e alla società nel suo complesso.

10. Principali limitazioni dell'indagine e sviluppi futuri

L'indagine necessariamente presenta alcune limitazioni che possono influenzare l'accuratezza e la completezza dei risultati ottenuti. Di seguito si discutono alcune delle limitazioni, che si è cercato comunque di tenere in considerazione nell'analisi e discussione dei risultati.

- a) Selezione dei partecipanti: Il questionario potrebbe aver attratto una specifica categoria di rispondenti, come coloro che sono particolarmente interessati o coinvolti nelle questioni di inclusione nei teatri d'opera. Ciò potrebbe portare a una mancanza di rappresentatività della popolazione totale di interesse, influenzando i risultati.

- b) Formulazione delle domande: Alcune formulazioni possono influire sulla comprensione delle domande e, di conseguenza, sull'accuratezza delle risposte. Inoltre, le opzioni di risposta potrebbero non essere esaustive o potrebbero non riflettere completamente la gamma di opinioni dei partecipanti. Ci si è comunque messi a disposizione dei rispondenti per ogni ulteriore chiarimento necessario e

nelle domande si è aggiunta la possibilità di inserire 'altro' e arricchire così le possibilità di risposta.

- c) Approfondimento: Dato lo strumento del questionario, il livello di dettaglio fornito dai partecipanti potrebbe variare; ulteriori approfondimenti potrebbero essere indagati attraverso metodi qualitativi complementari per catturare al meglio le sfumature e i contesti specifici delle esperienze.
- d) Soggettività: Le risposte dei partecipanti riflettono percezioni e vissuti personali, i quali costituiscono una componente preziosa per la comprensione delle dinamiche di inclusione percepita e attuata, lasciando però spazio a possibili distorsioni della realtà. Inoltre, i partecipanti potrebbero non essere completamente onesti o accurati nelle loro risposte. L'anonimato garantito e il rispetto delle normative APA hanno tentato di ridurre questo possibile bias.
- e) Mancanza di controllo delle variabili esterne: Il questionario è stato concepito per esplorare le esperienze e le percezioni dei partecipanti, nonostante la consapevolezza che alcune variabili esterne non rientrano nel perimetro di questa specifica indagine e possono offrire spunti per ulteriori approfondimenti. I risultati potrebbero quindi non essere generalizzabili ad altre popolazioni o contesti culturali.

Per sviluppare ulteriormente questa indagine, basandosi sui risultati del questionario, potrebbe essere utile condurre studi più approfonditi e longitudinali per valutare l'impatto a lungo termine dei progetti di inclusione nei teatri, esaminando come queste iniziative possano influenzare le percezioni del pubblico, le pratiche organizzative e i modelli di partecipazione. Inoltre, potrebbe essere utile esplorare le esperienze e le prospettive di gruppi specifici, per comprendere meglio le loro esigenze, sfide e aspettative in relazione all'inclusione nei contesti teatrali.

È certamente necessario continuare a esplorare le connessioni tra inclusione, diversità e innovazione nei teatri, valutando come la diversità delle prospettive e delle esperienze possa contribuire alla creatività, alla sperimentazione artistica e alla capacità di adattamento delle organizzazioni teatrali. Solo mediante l'adozione di queste strategie e

l'approfondimento della ricerca su questi temi, si potrà contribuire attivamente a informare e guidare in modo più efficace lo sviluppo di politiche, programmi e pratiche di inclusione nei teatri, promuovendo una maggiore equità, accessibilità e partecipazione nelle arti performative.

Capitolo 5

Un modello per leggere e affrontare l'inclusione nelle istituzioni culturali

Come discusso in precedenza, anche le istituzioni artistiche e culturali sono chiamate oggi a diventare luoghi di connessione per una comunità caratterizzata da una crescente diversità.

La letteratura scientifica evidenzia come i modelli rappresentino uno strumento essenziale per interpretare fenomeni complessi, permettendo non solo di mappare una realtà multiforme, ma anche di identificare e analizzare comportamenti, relazioni causali e variabili critiche (Creswell & Poth, 2018). Un modello non si limita a fornire una fotografia della realtà, ma diventa un vero e proprio *strumento di pensiero* (Miles & Huberman, 1994) che può evolversi nel tempo in risposta alle variazioni del contesto sociale e organizzativo.

In questo studio delle pratiche di inclusione nei teatri d'opera, la costruzione di un modello concettuale rappresenta quindi un passaggio fondamentale per ordinare i dati e facilitare l'interpretazione dei risultati. La possibilità di disporre di un quadro teorico che strutturi i principali aspetti dell'inclusione permette di indagare l'interazione tra la progettazione organizzativa, le pratiche manageriali e il rapporto con le comunità. Come affermano Mintzberg et al. (2009), un modello ben strutturato consente di identificare i fattori che influenzano l'efficacia di un'organizzazione e di orientarne lo sviluppo strategico, in questo caso verso l'inclusione.

Inoltre, l'importanza di costruire modelli teorici risiede nella capacità di offrire un linguaggio comune per descrivere fenomeni eterogenei e di fornire una struttura analitica che permette alle organizzazioni di riflettere sulle proprie pratiche. Il modello si configura, in questo senso, come una guida operativa che consente agli attori coinvolti di comprendere meglio le proprie azioni e di misurarne l'impatto, attraverso il monitoraggio di variabili chiave che aiutano a gestire il cambiamento verso una maggiore inclusione (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Il modello di inclusione presentato è stato sviluppato attraverso un approccio triangolare, combinando le principali evidenze emerse dalla letteratura manageriale, i dati empirici

raccolti e le riflessioni emerse dai tavoli di lavoro e dai case studies, che hanno fornito un contributo sostanziale alla sua strutturazione.

La letteratura manageriale evidenzia l'importanza di analizzare le organizzazioni, anche quelle culturali, attraverso le dimensioni fondamentali del vertice strategico, dello staff di supporto e di un nucleo operativo (Mintzberg, 1979) che riflettono la struttura interna delle organizzazioni e rappresentano la base su cui è stato elaborato il modello per comprendere le dinamiche di inclusione nei teatri d'opera. Nel modello di inclusione, cambiano i nomi e le etichette associate alle dimensioni, ma l'idea fondamentale delle aree chiave da considerare nelle organizzazioni resta invariata anche nella promozione di una cultura inclusiva. Inoltre, nelle organizzazioni culturali, l'attenzione si estende oltre le tradizionali dimensioni interne – quali artisti, produzione e governance – per includere una componente esterna essenziale: il pubblico, che si è evoluto da semplice spettatore passivo ad attivo co-produttore di significato e contenuto culturale. Come indicano vari studi, il pubblico gioca un ruolo centrale non solo nella fruizione ma anche nel plasmare l'identità e la missione delle istituzioni culturali (Bourdieu, 1993; DiMaggio, 1982). Questo coinvolgimento attivo del pubblico trasforma l'istituzione culturale in uno spazio partecipativo e dialogico, dove la cultura non è solo trasmessa, ma è co-creata in un processo continuo e inclusivo che rafforza il tessuto sociale (Holden, 2006; Simon, 2010).

In questo senso, la dimensione del pubblico non è più limitata a essere un obiettivo finale, ma diventa parte integrante del processo organizzativo, influenzando le scelte e le pratiche operative (Pine & Gilmore, 1999; Colbert et al., 2001). Questa evoluzione riflette un cambiamento di paradigma nelle istituzioni culturali, che spostano l'attenzione dal semplice accesso alla partecipazione effettiva alla valorizzazione del contributo culturale collettivo.

I casi di studio, insieme al tavolo di lavoro organizzato con ATIT, hanno fornito una prospettiva pragmatica che arricchisce il modello teorico di riferimenti concreti. Attraverso questi strumenti, è stato possibile verificare come le dimensioni del modello interagiscano nel contesto dei teatri d'opera italiani ed europei e come ciascuna dimensione possa contribuire al processo inclusivo. Le domande inserite nel questionario sono state progettate per esplorare lo stato di avanzamento del processo di inclusione,

contribuendo a testare empiricamente il modello e a verificarne la capacità di descrivere la realtà osservata.

Il modello presentato ha l'obiettivo di fornire una struttura di riferimento che permetta di descrivere e analizzare la *filiera dell'inclusione*, delineando le principali fasi e gli attori coinvolti in questo processo. Tale struttura offre una chiara cornice operativa che facilita la comprensione del percorso di inclusione non solo come risultato finale, ma come un continuo processo di adattamento e miglioramento che coinvolge tutte le componenti dell'organizzazione.

Nello specifico, il modello vuole contrastare l'idea di inclusione come semplice adattamento del prodotto per attrarre nuovi pubblici, proponendo invece una visione che integra la diversità e la partecipazione all'interno della cultura aziendale. Una cultura inclusiva, come indicato da Schein (1985) rappresenta il substrato valoriale e comportamentale su cui si fonda ogni processo organizzativo e, in un contesto culturale, questo substrato si rafforza attraverso il dialogo costante con la società civile. Di conseguenza, il modello di inclusione è uno strumento che promuove la consapevolezza di come i valori inclusivi possano permeare tutte le attività di un'organizzazione, contribuendo al suo sviluppo.

Sebbene il modello rappresenti una situazione ideale di inclusione, nella pratica le organizzazioni possono trovarsi in diversi stadi di sviluppo lungo ciascuna delle dimensioni identificate. Gli approcci teorici alla gestione della diversità suggeriscono che l'inclusione può essere concepita come un processo continuo, che si manifesta in modo diverso a seconda delle specifiche condizioni e capacità delle organizzazioni (Cameron & Quinn, 2006).

Le risposte al questionario e l'analisi dei casi rivelano che la progettazione collaborativa, con varie professionalità interne ed esterne al teatro, e il processo di co-progettazione con gli utenti finali dei progetti sono oggi gli approcci più adottati; molto meno frequentemente, invece, ad essere coinvolti nel processo sono il personale interno ai teatri e gli artisti.

Questo sottolinea la necessità di riconsiderare l'inclusione in modo più universale all'interno dell'organizzazione e di ripensare l'interazione tra i diversi attori, lavorando, in particolare, su quattro dimensioni fondamentali che caratterizzano questo processo: la dirigenza, gli artisti, l'organizzazione e i pubblici. Solo lavorando su queste dimensioni l'organizzazione può interrogarsi sullo stato del proprio percorso d'inclusione e comprendere quanto questo processo sia stato realmente interiorizzato e radicato nella cultura organizzativa.

È ormai assodato, ed è stato ampiamente discusso nel primo capitolo, che un approccio bottom-up sta ispirando le istituzioni culturali a rivedere concetti e paradigmi per lo sviluppo di uno spazio inclusivo in collaborazione con il pubblico e le comunità di riferimento. Tuttavia, è anche da una programmazione strategica e artistica accessibile e inclusiva che un'organizzazione che vuole ripensarsi e accettare la sfida dell'inclusione deve ripartire. Se un nuovo orientamento alla diversità può influenzare l'offerta e la domanda di arte e cultura, i protagonisti di questa trasformazione devono anche essere, in primis, gli esecutori di questo prodotto inclusivo: gli attori, i danzatori e gli artisti, che diventano così il manifesto, in scena, del processo di inclusione.

Più in generale, un diverso orientamento all'inclusione deve coinvolgere tutti gli aspetti di un'organizzazione, e per questo non si può certamente trascurare il vertice strategico e lo staff. In questi ambiti i risultati della ricerca hanno dimostrato il ritardo delle istituzioni artistiche e culturali italiane e europee: è pertanto fondamentale che queste istituzioni rivedano le loro strutture interne e i loro processi decisionali per garantire che l'inclusione sia realmente integrata a tutti i livelli, favorendo così uno sviluppo culturale più equo e partecipativo.

Alla luce di quanto discusso nei capitoli precedenti, si può affermare che l'orientamento alla diversità si sostanzia in scelte che riguardano le quattro dimensioni fondamentali dell'organizzazione: il tipo di offerta artistica e produzione proposta (*artists*), con particolare riferimento alla scelta sugli artisti coinvolti, di organizzazione (*producers*), il sistema di *governance*, e infine il tipo di pubblico coinvolto.

Le organizzazioni possono lavorare a vari livelli su ciascuna dimensione, raggiungendo gradi diversi di inclusività e trasformazione organizzativa. Questo approccio progressivo

consente alle istituzioni culturali di adottare pratiche innovative e adattive, che variano in funzione della maturità organizzativa e delle risorse disponibili. Un'organizzazione che aspiri a una piena inclusione dovrà quindi intraprendere un percorso di sviluppo graduale, lavorando a un diverso livello di intensità su ciascuna dimensione.

Il modello di inclusione presentato è un quadro concettuale che fornisce una guida per le istituzioni culturali nel loro percorso di trasformazione inclusiva. La visione proposta è quella di un'organizzazione capace di adattarsi e rispondere alle sfide poste dalla diversità e dalla partecipazione attiva dei vari stakeholders. Come indicato da studi recenti, l'inclusione culturale è un processo complesso che richiede il coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi, da quello decisionale a quello operativo (Freeman, 1984).

L'approccio integrato proposto mira a supportare i teatri d'opera e le istituzioni culturali nella costruzione di un percorso condiviso e consapevole, che abbracci il cambiamento e ne valorizzi le potenzialità. Il modello è concepito come una rappresentazione teorica, che si sostanzia in un processo concreto di progettazione partecipativa, che coinvolge la comunità esterna e tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione, contribuendo a costruire una cultura aziendale inclusiva e aperta.

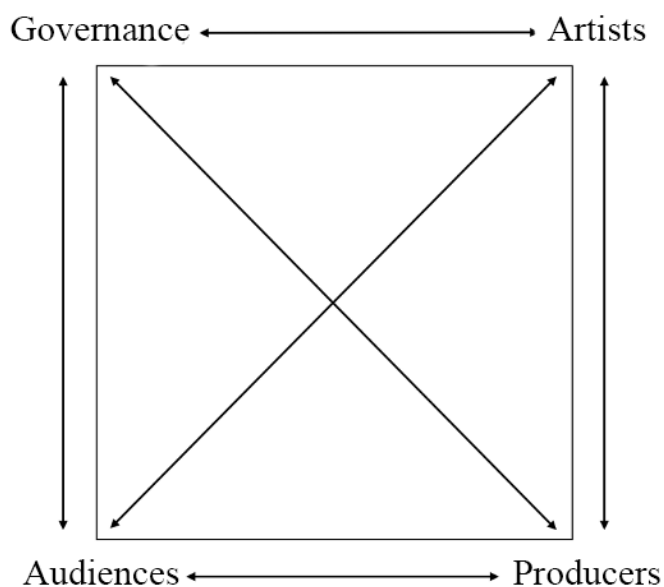


Fig. 10: *GAPA model* - Dimensioni del processo di inclusione.

Artists: L’offerta artistica, la programmazione e i performers. Una programmazione artistica accessibile e inclusiva è un primo passo fondamentale per l’organizzazione che vuole ripensarsi e accettare la sfida dell’inclusione. Tradizionalmente, soprattutto in Italia, le decisioni sull’offerta artistica (sia che si tratti del calendario delle mostre di un museo che della stagione dei teatri) si sono fondate su criteri eminentemente estetici o curatoriali ibridati da scelte che potessero incontrare i gusti del pubblico e le esigenze economiche dell’istituzione. Ciò ha spesso portato, se si fa riferimento al settore della musica classica e dell’opera, a privilegiare la programmazione di opere di artisti conosciuti e apprezzati dal grande pubblico rispetto al repertorio contemporaneo (Turrini et al., 2008). Altri fattori esterni, fra cui i cicli politici, hanno contribuito a scelte più o meno conservatrici (Cancellieri e Turrini, 2017) che comunque hanno visto l’opera d’arte o la qualità dell’artista come punti di riferimento della programmazione teatrale. Le scelte in termini di programmazione risultano critiche soprattutto per grandi organizzazioni mainstream o eurocentriche che in pochi casi si sforzano di integrare la loro programmazione, intercettando i bisogni dei diversi gruppi. Ancora una volta, ciò non accade così spesso oltreoceano.

Il MET di New York, ad esempio, nel 2019 ha aperto la stagione con *Porgy and Bess*, l’opera più rappresentata sull’esperienza Afro Americana (con una squadra creativa di soli bianchi) e annunciato di voler programmare per la prima volta in più di cento anni di attività un’opera di un compositore Afro-americano, *Fire Shut Up in My Bones* di Terence Blanchard. Un esempio tra i tanti di come il teatro possa contribuire alla formazione della comunità e dell’individuo, gettando ponti interculturali per una società sempre più multiculturale (Knowles, 2010).

Non mancano tuttavia esempi virtuosi di inclusione anche a livello locale come, ad esempio, quello del Festival Donizetti Opera di Bergamo che nel 2022 ha coprodotto con il Teatro Lirico Nacional dell’Avana, *La fille du regiment* di Gaetano Donizetti, affidando la regia al cubano Luis Ernesto Donas. Quest’opera, nata per l’Opéra Comique di Parigi, per divertire la borghesia benpensante, è diventata un’occasione per riflettere in modo inclusivo su una ‘guerra’ che colora il mondo e che fa trionfare l’amore: in quest’occasione sono salite sul palco anche l’artista francese Adriana Bignagni Lesca, originaria del Gabon, e accanto a lei l’attrice transgender Cristina Bugatty.

Se un nuovo orientamento all'inclusione può coinvolgere l'offerta e la domanda di arte e di cultura, i protagonisti di questa trasformazione saranno in primis gli attori, i danzatori, gli artisti che si fanno manifesto 'in-scena' del processo di inclusione. Integrare nella singola produzione artistica diversi linguaggi e diverse tradizioni può influire nel percorso di sviluppo di un'istituzione artistica, in senso maggiormente inclusivo. La presenza di opere d'arte di artisti che sono rappresentanza delle minoranze in un grande museo, l'utilizzo del linguaggio del corpo, della lingua dei segni o di lingue straniere nei teatri rappresentano oggi un tentativo di coinvolgere artisti che fanno della loro diversità un elemento distintivo e che si affidano a una pluralità di linguaggi, proprio nel segno del multiculturalismo.

Nel portare l'attenzione sull'importanza di dare spazio ad artisti 'diversi' non possiamo trascurare il dibattito sulla rappresentatività degli artisti laddove ci si interroga sul chi può farsi interprete di quale tradizione culturale o di quale identità. La diversità dell'artista che è di per sé stessa un valore, ancora di più in ambito artistico culturale, rappresenta infatti spesso un limite non facilmente valicabile. Ad esempio, gli artisti afroamericani sono statisticamente sottorappresentati nei musei occidentali, così come avviene per le artiste donne o LGBTQ+ (Bavaro & Schiavini, 2021). Oggi per un artista essere diverso è ancora un limite e le difficoltà a trovare un proprio spazio sono notevoli.

Si è già ricordato il progetto Europe Beyond Access che, attraverso una serie di residenze artistiche, programmi di formazione, scambi internazionali e creazione di network sta contribuendo a ridefinire il panorama artistico europeo, favorendo una maggiore rappresentazione della diversità nei teatri, nelle compagnie di danza e in altri contesti performativi. Il progetto non si limita alla sola accessibilità fisica, ma si concentra sulla creazione di nuove opportunità creative per artisti con disabilità, promuovendo così una trasformazione sistemica che rafforzi l'inclusione e la partecipazione attiva.

Audiences: scelte di pubblici. Un'organizzazione che si dice inclusiva deve necessariamente porsi in ascolto, intercettando ed eliminando le possibili barriere per pubblici con retaggi e tradizioni culturali diverse. L'accessibilità, intesa come pratica finalizzata a rimuovere barriere, è oggi un requisito fondamentale, necessario affinché ciascuno possa esercitare i propri diritti per l'accesso ai servizi pubblici e specialmente ai

luoghi della cultura: in Italia, il Ministero dei Beni Culturali ha ritenuto necessario sviluppare nel 2018 un primo Piano strategico per l'accessibilità, ma le politiche accessibili devono però continuare a svilupparsi e aggiornarsi grazie a un confronto costante e continuo tra le istituzioni e il mondo della società civile: è chiaro ormai che l'accessibilità deve essere considerata come mezzo e non come fine (Greco, 2016) per ogni organizzazione che vuole dirsi inclusiva.

È proprio questo approccio bottom-up che ispira molto spesso le istituzioni culturali italiane a rivedere concetti e paradigmi per lo sviluppo di un contesto inclusivo. L'inclusione, infatti, è un processo complesso che si attiva a diversi livelli nell'organizzazione e coinvolge tutti gli stakeholder, a partire proprio dal pubblico.

Non si tratta semplicemente di adattare un servizio esistente e renderlo accessibile: richiede co-design e co-progettazione con gli utenti, implica un approccio inclusivo e si configura come una sorta di esperimento continuo. Alla base della progettazione inclusiva c'è quindi la condivisione del processo oltre che del prodotto, un design inclusivo infatti abbraccia i principi di accessibilità ma una sua definizione estesa considera anche aspetti sociologici e comportamentali chiave come i bisogni fisici, sensoriali e cognitivi (Zallio, Clarkson, 2021) dei fruitori.

Un esempio di istituzione culturale impegnata a conoscere e intercettare sempre nuovi pubblici è, ancora una volta, il Teatro Sociale di Como, che dopo anni di progetti sull'inclusione dei più piccoli e il nuovo pubblico, ha nel 2023 deciso in occasione della giornata mondiale dell'opera di aprire il proprio teatro alle famiglie afgane rifugiate in città, per una serata dedicata sì all'opera ma nata soprattutto per conoscersi, ascoltare, divertirsi e fare musica insieme senza imporsi, proponendo repertori diversi per costruire insieme un nuovo percorso possibile. Altro esempio di successo, è il Verdi OFF Festival di Parma: durante il Festival Verdi, il Teatro Regio porta le opere di Giuseppe Verdi fuori dai teatri, organizzando eventi gratuiti nelle piazze, nei parchi e persino nei cortili delle case popolari. Questa iniziativa non solo porta la musica lirica a chi potrebbe non frequentare il teatro, ma stimola la partecipazione attiva del pubblico in contesti informali.

Producers: l'organizzazione e il personale. La diversità culturale nelle organizzazioni è diventata un aspetto cruciale per la gestione delle risorse umane, presentando, come

discusso nel secondo capitolo, sia sfide che opportunità. I responsabili del personale svolgono oggi un ruolo significativo nell'implementazione delle iniziative per la diversità attraverso strategie come le operazioni di verifica della diversità, la pianificazione della forza lavoro e il posizionamento della diversità come funzione di gestione di alto livello (Mathews, 1998). Gestire la diversità culturale è oggi essenziale per il successo organizzativo, richiede anche ai manager delle istituzioni culturali, che necessariamente devono adattarsi a nuove agende socio-politiche e assumono sempre più il ruolo di agenti di inclusione sociale (Sandell, 2000), di affrontare questioni come la gestione degli immigrati, l'integrazione culturale e lo sviluppo di un'organizzazione con una sensibilità interculturale (Panda, 2013).

Una gestione efficace della diversità è cruciale sia per la responsabilità sociale che per la performance organizzativa. Il coinvolgimento del personale è essenziale per promuovere lo sviluppo inclusivo del teatro, poiché solo attraverso la partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione si possono creare ambienti davvero accoglienti e diversificati. Il personale, che interagisce direttamente con il pubblico e contribuisce alla creazione delle produzioni teatrali, in qualità di *produttore*, svolge un ruolo cruciale nel garantire che le politiche di inclusione siano attuate in modo efficace e che le varie prospettive culturali siano rispettate e valorizzate. Tutto ciò favorisce anche il senso di appartenenza e di responsabilità condivisa, contribuendo a un teatro che riflette la pluralità e che è capace di attrarre un pubblico più ampio e variegato.

Governance: scelte sui sistemi di governo. In linea generale, un diverso orientamento all'inclusione deve coinvolgere tutti gli aspetti di un'organizzazione e, per questo, non si può trascurare il vertice strategico, insieme con lo staff dell'organizzazione. In questo ambito diversi studi hanno dimostrato il ritardo delle istituzioni artistiche e culturali, confermato anche dalle analisi dei capitoli precedenti. A titolo esemplificativo, il report *Equality Diversity and Creative Case dell'Arts Council (2020)* riporta dati significativi sui board delle organizzazioni nonprofit e delle istituzioni artistiche in Inghilterra: nonostante un leggero aumento del tasso di diversità nelle organizzazioni quanto a etnia, disabilità, genere e rappresentanza LGBT, la rappresentanza di persone di colore, asiatiche e di altre etnie è al 17% e la rappresentanza dei disabili è al 9%.

Tale situazione risulta essere preoccupante perché la mancanza di un orientamento alla diversità nelle scelte di governance e dello staff potrebbe annullare qualsiasi sforzo verso l'inclusione. L'importanza del capitale umano in un consiglio di amministrazione, come discusso, è storia nota e necessariamente influenza non solo le prestazioni specifiche legate alle loro competenze, ma anche i risultati generali dell'organizzazione. (Khanna, Jones e Boivie, 2013).

1.1 Verso un modello integrato di inclusione

Le quattro dimensioni individuate rappresentano pilastri fondamentali nel processo di inclusione, anche nei teatri di tradizione. Questi quattro pilastri non si escludono a vicenda, ma si sommano e si rafforzano reciprocamente. L'inclusione reale, autentica e sistemica nasce dall'interazione e dall'allineamento tra queste dimensioni, dalla collaborazione tra i diversi attori coinvolti nel sistema teatrale. Nessuna di esse dovrebbe essere trascurata, poiché ogni singola dimensione contribuisce in modo essenziale a una visione complessiva di inclusione.

Pur riconoscendo che l'inclusione su tutte e quattro le dimensioni possa sembrare un obiettivo ambizioso, talvolta utopico, è tuttavia possibile avviare un impegno progressivo e condiviso in ogni ambito. Lo sforzo di coordinamento tra programmazione, produzione, governance e pubblico richiede tempo e pazienza, ma dall'interazione tra queste dimensioni può avviarsi un reale cambiamento. È interessante notare come l'evoluzione verso un'inclusione diffusa richieda spesso di passare attraverso fasi intermedie: inizialmente, le strategie inclusive si concentrano prevalentemente sul pubblico, con programmi mirati a raggiungere gruppi che tradizionalmente non hanno accesso alla cultura. Spesso, in questa fase, gli sforzi includono artisti con background differenti, ma che eccellono in forme artistiche già riconosciute nel mainstream.

In una fase più avanzata, l'inclusione può cominciare a toccare il personale interno e i vertici strategici dell'organizzazione. Tuttavia, senza una visione inclusiva integrata, queste iniziative rischiano di adottare un approccio cosiddetto *tokenist*, dove l'inclusione è limitata a una presenza simbolica di diversità. In questo scenario, l'inclusione viene interpretata attraverso il paradigma dell'assimilazione, piuttosto che della trasformazione. Di conseguenza, queste organizzazioni non riescono a creare una vera strategia inclusiva,

ma si limitano ad allinearsi superficialmente alle pressioni esterne o alle tendenze contemporanee.

È chiaro che affrontare la sfida dell'inclusione richiede un approccio multistakeholder, basato sul dialogo e sulla coprogettazione. Una strategia efficace deve coinvolgere tutti i portatori di interesse – dal pubblico agli artisti, dai dirigenti agli impiegati del teatro – per sviluppare una visione condivisa e integrata. Solo attraverso questo approccio collaborativo è possibile ottenere un'inclusione reale e sostenibile.

L'applicazione del modello delle quattro dimensioni permette, inoltre, di identificare lo stadio di inclusione all'interno delle organizzazioni teatrali.

Sulla base delle riflessioni fatte è possibile combinare le quattro dimensioni che aiutano a leggere e *misurano* l'orientamento alla diversità di un'istituzione culturale per delineare possibili strategie inclusive.

Uno studio quantitativo e qualitativo di queste variabili potrebbe fornire una panoramica più precisa di quanto il processo inclusivo sia effettivamente integrato nella strategia complessiva di un teatro. Per esempio, l'inclusione nella governance potrebbe essere misurata valutando la diversità e la rappresentanza tra i decisori; l'inclusione nel personale potrebbe essere misurata in termini di pratiche di assunzione e gestione delle risorse umane; l'inclusione tra gli artisti potrebbe esaminare la varietà di background e l'innovatività artistica; mentre l'inclusione nel pubblico potrebbe essere valutata attraverso l'accesso e la partecipazione di gruppi tradizionalmente esclusi. Molte organizzazioni teatrali, tuttavia, assegnano un valore solo simbolico alle loro scelte inclusive, spesso per essere percepite come al passo con i tempi, senza riuscire a definire e implementare una strategia inclusiva efficace. Il rischio, in questi casi, è che l'inclusione diventi un concetto vuoto, privo di impatto reale. Per affrontare con successo questa sfida, è necessario superare l'approccio superficiale e sviluppare una strategia strutturata, orientata al cambiamento culturale e organizzativo. Solo così i teatri di tradizione potranno diventare veri catalizzatori di inclusione, riflettendo e sostenendo la diversità della comunità che servono.

2. Applicazione del modello di inclusione ai teatri d'opera: il caso del Gran Teatre del Liceu

Il modello GAPA offre una lente preziosa per analizzare e comprendere i progressi e le sfide dell'inclusione, anche all'interno dei teatri d'opera. Grazie a questa struttura, è possibile esaminare in modo sistematico come le varie istituzioni teatrali si muovano verso l'inclusione, monitorando i loro progressi e identificando le aree che richiedono ulteriori miglioramenti.

Un esempio concreto di come questo modello possa essere applicato è rappresentato dal Gran Teatre del Liceu di Barcellona. Negli ultimi trent'anni, il Liceu ha lavorato costantemente per promuovere l'inclusione su diversi livelli, diventando un esempio di come un teatro d'opera possa evolversi per riflettere una società più equa e inclusiva.

Il Liceu, fondato nel 1847, è un'istituzione culturale di rilevanza internazionale e rappresenta uno dei principali teatri d'opera in Europa. Con oltre un secolo di storia, il Liceu ha mantenuto la sua centralità nel panorama delle arti performative, promuovendo una programmazione di altissimo livello, in grado di attirare tanto il pubblico locale quanto quello internazionale. Tuttavia, oltre al suo prestigio artistico, negli ultimi anni il teatro ha intrapreso un percorso significativo verso l'accessibilità e l'inclusione sociale, riconoscendo che la cultura deve essere uno spazio aperto e fruibile da tutti.

In questo contesto si inserisce LiceuApropa, il programma sociale del teatro, volto a facilitare l'accesso alle rappresentazioni per persone in situazioni di vulnerabilità. LiceuApropa si configura non solo come un'iniziativa per abbattere le barriere economiche e sociali, ma come un vero e proprio progetto che intende sviluppare un concetto di inclusione esteso e sostenibile all'interno e all'esterno del teatro. Il principio di fondo è che la cultura non deve essere un privilegio, ma un diritto universale, capace di arricchire e migliorare la vita delle persone, indipendentemente dalle loro condizioni fisiche, economiche o sociali.

Questo caso studio si basa su dati secondari raccolti da documenti ufficiali e report del Teatro, oltre all'intervista semi strutturata con Irene Calvis Rovira, responsabile delle attività di inclusione del Liceu, rilasciata durante il soggiorno di ricerca presso l'Università Pompeu Fabra di Barcellona. Questo approccio qualitativo ha permesso di

ottenere una comprensione profonda delle strategie e delle pratiche di inclusione adottate nei teatri d'opera, in particolare nel caso del Gran Teatre del Liceu. L'intervista a Irene Calvis è stata condotta con una serie di domande aperte, volte a esplorare le diverse dimensioni dell'inclusione presentate e a raccogliere *insight* diretti su sfide e successi del processo inclusivo. Questo metodo ha facilitato la raccolta di informazioni dettagliate e ha favorito una conversazione flessibile, permettendo di approfondire tematiche emerse durante l'intervista.

Il caso del Liceu di Barcellona offre un esempio eccellente di come un'istituzione culturale possa promuovere l'inclusione attraverso il modello GAPA (Governance, Artists, Producers, Audiences), lavorando su dimensioni diverse. Attraverso una serie di iniziative artistiche e comunitarie, il Liceu ha dimostrato come sia possibile trasformare il teatro in uno spazio aperto e accessibile, coinvolgendo professionalità diverse e comunità marginalizzate. Ogni aspetto dell'operato del teatro – dalla governance all'interazione con gli artisti, i produttori e il pubblico – riflette un impegno concreto verso l'inclusione e la coesione sociale, rendendolo un esempio prezioso di innovazione culturale.

Il percorso verso l'accessibilità intrapreso dal Gran Teatre del Liceu è il risultato di un processo complesso che coinvolge numerose funzioni organizzative e livelli decisionali all'interno dell'istituzione. L'impegno non si limita esclusivamente all'eliminazione delle barriere architettoniche o all'introduzione di servizi dedicati, ma abbraccia una visione più ampia che comprende l'integrazione di pratiche inclusive nelle dinamiche quotidiane del teatro.

In questo quadro, ogni componente dell'organizzazione — dal pubblico agli artisti, dal personale operativo fino ai livelli manageriali e alla governance — gioca un ruolo fondamentale. Il Liceu si distingue per un approccio sistemico, in cui l'accessibilità è trattata come una questione strategica e culturale, piuttosto che puramente logistica.

La governance del teatro e i decisori pubblici rivestono un ruolo chiave nel promuovere e sostenere politiche di inclusione, allocando risorse e definendo linee guida che orientano le scelte a lungo termine dell'istituzione e LiceuAproa rappresenta il cuore pulsante di questa missione, operando come ponte tra il teatro e le comunità più vulnerabili.

Grazie a questo programma, il Liceu ha introdotto una serie di iniziative rivolte a persone con disabilità fisiche, sensoriali e cognitive, a gruppi sociali a rischio di esclusione e a coloro che vivono in situazioni di povertà o marginalità. Le politiche di accessibilità spaziano dall'offerta di biglietti a prezzi ridotti fino alla messa a disposizione di tecnologie e servizi che rendano possibile una fruizione ottimale delle performance, come sistemi di sottotitolazione, audio descrizione e interpreti in lingua dei segni. Inoltre, il teatro si impegna in percorsi formativi per il proprio personale e gli artisti, affinché siano pienamente consapevoli delle esigenze del pubblico diversificato che frequenta il Liceu.

2.1 Struttura istituzionale e governance: il fondamento dell'accessibilità

Il Gran Teatre del Liceu si fonda su una complessa struttura istituzionale che garantisce il supporto economico e strategico per le sue attività culturali e sociali. La gestione del teatro è affidata a una Fondazione che comprende diverse componenti, fra cui le quattro pubbliche amministrazioni principali che costituiscono il Consorzio: il Comune di Barcellona, il Consiglio Provinciale di Barcellona, la Generalitat (Governo Catalano) e il Ministero della Cultura spagnolo. Queste amministrazioni rappresentano una fonte di finanziamento cruciale, attraverso la quale il Liceu può portare avanti il suo impegno per l'accessibilità e l'inclusione sociale.

Un elemento distintivo della governance del Liceu è il coinvolgimento della Società del Gran Teatre del Liceu, composta dagli eredi delle famiglie della borghesia catalana che, a metà del XIX secolo, contribuirono finanziariamente alla costruzione del teatro. Sebbene oggi il Liceu sia un'istituzione pubblica, queste famiglie mantengono un ruolo nella Fondazione, riflettendo il legame storico tra l'istituzione e la società civile. Accanto a questa struttura vi è inoltre un Consiglio di Scenari, responsabile dell'orientamento artistico e culturale, e un Consiglio di Patronato, formato da aziende private che supportano finanziariamente il teatro.

Questa rete di governance complessa comporta un processo decisionale articolato, che atterra su un Consiglio di Amministrazione incaricato di approvare le politiche generali del teatro. Le politiche di accessibilità e inclusione, pertanto, non sono scelte isolate, ma il risultato di una pianificazione strategica che coinvolge tutti i principali attori istituzionali. Come sottolineato da Irene Calvis Rovira, l'impegno per l'accessibilità rappresenta una risposta concreta alle aspettative delle amministrazioni pubbliche e della

società che finanzia il teatro. "Siamo obbligati a restituire alla società ciò che essa ci offre", afferma Calvis, indicando come i fondi pubblici impongano un impatto tangibile attraverso programmi di accessibilità e inclusione.

2.2 Il piano strategico: una visione a lungo termine per un teatro inclusivo

L'impegno del Gran Teatre del Liceu verso l'accessibilità affonda le sue radici in una presa di coscienza avvenuta circa trent'anni fa, quando l'istituzione iniziò a considerare seriamente l'accessibilità come una dimensione imprescindibile della propria missione culturale. Questo percorso non è stato avviato in modo casuale, ma ha preso forma grazie a una riflessione strategica sullo status quo del teatro, un edificio storico con una struttura complessa che, per sua natura, presentava numerose sfide legate all'accessibilità, prima di tutto, spaziale.

Il Liceu è un teatro di dimensioni monumentali, con una capienza di oltre 2.292 posti distribuiti su più livelli, organizzati secondo un'architettura a ferro di cavallo tipica dei *teatri all'italiana*. Come affermato da Irene Calvis, la sala principale è di una bellezza e imponenza straordinarie, ma "molto complessa" da gestire in termini di accesso e fruibilità, poiché ogni piano presenta caratteristiche diverse in termini di numero di posti, ingressi e percorsi. Questa eterogeneità spaziale ha rappresentato un ostacolo significativo nell'offrire pari opportunità di accesso a tutti gli spettatori.

Il vero punto di svolta nel percorso del Liceu verso l'accessibilità è stato l'anno 2014, quando il teatro ha commissionato un audit approfondito dell'intera struttura. Questo audit, condotto in collaborazione con Dincat (un'organizzazione che si occupa di promuovere l'inclusione delle persone con disabilità intellettive in Catalogna), ha rappresentato un momento cruciale di presa d'atto delle lacune e delle problematiche legate all'accessibilità all'interno del teatro. Per diverse ore, esperti hanno analizzato meticolosamente il teatro, identificando punti critici e discutendo possibili soluzioni con lo staff del Liceu.

L'audit si è concluso con la produzione di un documento dettagliato, una vera e propria diagnosi che ha evidenziato le numerose sfide che l'edificio storico presentava per garantire l'accesso universale. Questo documento ha permesso all'istituzione di rendersi

conto della dimensione reale del problema e di iniziare a formulare un piano d'azione concreto.

L'accessibilità e l'inclusione non sono semplicemente obiettivi a breve termine, ma parte integrante della visione strategica a lungo termine del Gran Teatre del Liceu. Ogni quattro anni, viene redatto un piano strategico che definisce le linee guida per l'azione futura dell'istituzione. Tale piano include, tra le altre cose, l'impegno per il programma sociale e il programma educativo, due pilastri centrali per l'attuazione di politiche inclusive. Secondo Calvis Rovira, l'inserimento esplicito di questi programmi nel piano è essenziale per garantire che il teatro diventi progressivamente "più accessibile, più inclusivo, più aperto ai cittadini".

Questa pianificazione prevede un processo articolato, in cui vengono stabiliti obiettivi chiari e misurabili, definiti budget e programmati interventi a medio e lungo termine. "Non facciamo un piano per la stagione, ma per un orizzonte temporale più ampio, come il 2026 o il 2027", spiega Calvis. Tale approccio non si limita a rispondere a esigenze contingenti o alle richieste delle autorità, ma mira a creare una struttura solida e sostenibile che possa evolversi nel tempo, andando oltre il semplice "fare bella figura".

La strategia del Liceu non è un'operazione di facciata, ma un progetto che vuole avere un impatto reale e duraturo. L'istituzione cerca di superare il concetto di accessibilità come serie di sconti o facilitazioni temporanee, sviluppando un vero e proprio sistema di tariffe accessibili e misure concrete che garantiscano un'accessibilità il più ampia possibile. Tale sforzo richiede una pianificazione accurata, che parte dalla definizione dei valori e della missione dell'istituzione, fino alla stesura di un piano dettagliato che include budget, obiettivi e strategie di implementazione.

Il Liceu ha compreso fin dall'inizio che l'accessibilità non è un obiettivo che si raggiunge una volta per tutte, ma un processo continuo, un percorso in costante evoluzione che richiede impegno duraturo e risorse dedicate. "C'è sempre del lavoro da fare", sottolinea Calvis, enfatizzando che l'accessibilità è una sfida dinamica, che richiede un adattamento costante alle esigenze del pubblico e alle tecnologie emergenti.

Dopo la diagnosi del 2014, il Liceu ha iniziato a stabilire delle priorità per migliorare gradualmente l'accessibilità del teatro. La riflessione sui risultati dell'audit ha portato

all'introduzione di una serie di interventi mirati su vari fronti: dalla ristrutturazione degli spazi fisici, come l'installazione di ascensori e rampe d'accesso, all'implementazione di servizi tecnologici per persone con disabilità sensoriali, come i sistemi di sottotitolazione e audio descrizione.

Il processo di accessibilità al Liceu è stato quindi guidato da una logica di prioritizzazione: affrontare prima le aree più critiche e poi estendere progressivamente gli interventi, integrandoli in una visione di lungo termine, che si articola nel piano strategico pluriennale dell'istituzione. Dal 2014, il teatro ha integrato diverse innovazioni e continuerà a farlo nei prossimi anni, nell'ottica di rendere l'esperienza teatrale pienamente inclusiva per tutti i cittadini, indipendentemente dalle loro condizioni fisiche, sensoriali o socio-economiche.

2.3 Trasformazione dello spazio: sfide nell'equilibrio tra accessibilità e esigenze artistiche

Tuttavia, la trasformazione dello spazio e delle modalità comunicative del Liceu non è stata priva di sfide. In particolare, vi è una tensione naturale tra le esigenze di accessibilità e quelle della direzione artistica o del marketing del teatro. Ad esempio, rendere le trame delle opere più comprensibili potrebbe entrare in conflitto con la complessità artistica e narrativa che caratterizza la lirica o, allo stesso modo, modificare il linguaggio o il formato dei testi potrebbe scontrarsi con le aspettative estetiche del pubblico tradizionale o con la necessità di preservare l'integrità dell'opera.

Nonostante queste sfide, il Liceu ha intrapreso una serie di compromessi virtuosi, adottando modifiche che, pur rimanendo fedeli all'essenza artistica delle produzioni, rendono il teatro un luogo più accessibile per tutti. Questo processo, come sottolineato da Calvis, è in continua evoluzione, un lavoro "che non finisce mai" e che richiede una continua riflessione e adattamento per rispondere alle nuove esigenze e tecnologie.

Uno degli aspetti più significativi della trasformazione del Liceu è stato il cambiamento dello spazio fisico e comunicativo per rispondere non solo alle esigenze delle persone con disabilità motorie o sensoriali, ma anche per includere quelle con disabilità cognitive. L'accessibilità cognitiva si riferisce alla possibilità di accedere a informazioni e contenuti in modo comprensibile per tutti, anche per persone con autismo, afasia, dislessia o altre

difficoltà di comprensione. Come affermato da Irene Calvis, "non significa che tutto ciò che spieghi debba essere comprensibile a tutti", ma è fondamentale adottare criteri che rendano l'esperienza del teatro accessibile a una gamma più ampia possibile di spettatori.

Un altro aspetto cruciale della trasformazione dello spazio è stato l'adeguamento della segnaletica interna. Il Liceu, come molti teatri storici, presenta una struttura complessa e articolata, con percorsi che variano a seconda del piano e dell'area del teatro. La creazione di una segnaletica più intuitiva e accessibile è stata una delle priorità successive all'audit del 2014. La segnaletica, come descritta da Calvis Rovira, è stata ridisegnata per essere più leggibile e comprensibile, con informazioni chiare e non ornamentali, presentate in modo da ridurre la confusione e facilitare l'orientamento all'interno dell'edificio. Anche questo intervento si rifà ai criteri di accessibilità: testi più semplici e visibili, simboli chiari e percorsi ben delineati consentono a chiunque di muoversi all'interno del teatro senza difficoltà.

Una delle prime azioni intraprese è stata poi l'introduzione di criteri di facile lettura nelle trame delle opere. Le opere liriche, notoriamente complesse dal punto di vista narrativo, possono già rappresentare di per sé una sfida per alcuni spettatori. Per questo motivo, il Liceu ha implementato una serie di cambiamenti nel modo in cui le trame vengono comunicate, seguendo criteri internazionali che prevedono l'utilizzo di un linguaggio più chiaro, privo di salti temporali, che rende più facile seguire lo sviluppo della storia. Anche il formato visivo dei testi ha subito modifiche: il carattere tipografico scelto è un carattere *senza grazie* (o sans serif), meno ornamentale e più leggibile per chi ha difficoltà visive o cognitive. Questo tipo di intervento non è riservato solo a persone con bisogni specifici, ma contribuisce a rendere l'esperienza teatrale più fluida e comprensibile per un pubblico più ampio, inclusi coloro che possono avere difficoltà legate alla lingua o alla comprensione del linguaggio.

2.4 Una nuova piattaforma per un pubblico diverso

I progetti di accessibilità del Gran Teatre del Liceu non si sono limitati a rispondere esclusivamente alle esigenze di persone con disabilità, ma hanno anche mirato ad attrarre pubblici non convenzionali, ampliando l'offerta culturale a target sociali diversi. Questo impegno si è concretizzato, tra le altre iniziative, nella collaborazione con una piattaforma culturale attiva in Catalogna, progettata per collegare il mondo culturale con le comunità

vulnerabili. Sebbene la piattaforma non sia stata creata dal Liceu, la sua adesione a questo sistema ha permesso al teatro di rafforzare il proprio ruolo inclusivo, aprendo le porte della cultura a chi, altrimenti, ne sarebbe rimasto escluso.

La piattaforma, ideata da Sonia Gainza, connette oltre 2.000 enti sociali—tra cui ONG, fondazioni e gruppi che assistono persone con disabilità, donne vittime di violenza, senza fissa dimora, anziani in difficoltà economiche e detenuti—con più di 190 istituzioni culturali della Catalogna, incluso il Gran Teatre del Liceu. Attraverso questo sistema, le organizzazioni sociali possono accedere alla programmazione culturale delle istituzioni a prezzi simbolici, permettendo a persone in situazioni di fragilità di partecipare agli eventi del Liceu.

Nelle serate del teatro, ad esempio, è possibile trovare spettatori che hanno pagato solo tre euro per il loro biglietto seduti accanto a chi ha speso centonovanta euro. Ciò che rende speciale questa esperienza è che il pubblico vulnerabile non viene separato né trattato in modo diverso, ma perfettamente integrato con il resto degli spettatori, creando una comunità inclusiva e diversificata. Questa *normalizzazione* della partecipazione ha permesso a molte persone di frequentare regolarmente il Liceu, diventando parte integrante della sua comunità di spettatori.

Come sottolinea Irene Calvis, la cosa più straordinaria di questa iniziativa è che il pubblico diverso non è un'eccezione, ma è già parte del pubblico abituale del teatro, un pubblico già integrato e consapevole. Questi spettatori, molti dei quali tornano regolarmente, hanno sviluppato una familiarità con il Liceu, creando un ambiente dove la diversità non è percepita come una novità, ma come una componente naturale della vita culturale del teatro.

La piattaforma ha anche semplificato enormemente la gestione dell'inclusione per il Liceu. Prima di questa collaborazione, il teatro doveva attivamente cercare gruppi o associazioni disposte a partecipare ai suoi programmi di inclusione. Ora, grazie alla rete creata dalla piattaforma, sono le stesse organizzazioni sociali a contattare direttamente il Liceu, facilitando l'accesso agli eventi e rendendo più efficace la distribuzione di biglietti e la gestione delle prenotazioni.

Non solo, questo sistema ha reso sostenibile l'inclusione nel lungo termine, poiché il Liceu non ha bisogno di creare progetti ad hoc per ogni nuova collaborazione, ma può semplicemente integrare la sua programmazione con quella già accessibile tramite la piattaforma. Questo permette una partecipazione attiva, costante e ben strutturata da parte delle entità sociali coinvolte.

I primi progetti di accessibilità del Gran Teatre del Liceu si sono concentrati principalmente sulle esigenze delle persone con disabilità uditive e visive, ma hanno anche incluso interventi significativi per garantire l'accessibilità a chi ha disabilità motorie. Questi sforzi hanno richiesto non solo investimenti significativi in nuove tecnologie, ma anche la creazione di strumenti e attività su misura per garantire che il teatro fosse realmente fruibile per tutti, indipendentemente dalle limitazioni sensoriali o fisiche.

Per le persone con disabilità motorie, il Liceu ha ampliato il numero di posti disponibili per garantire che coloro che utilizzano sedie a rotelle possano assistere agli spettacoli senza difficoltà. Questi posti sono collocati in aree ben visibili della sala e, per incentivare la partecipazione, viene offerto uno sconto dell'80% sul prezzo del biglietto per gli spettatori con disabilità e uno sconto del 50% per il loro accompagnatore. Questa politica non solo facilita l'accesso al teatro, ma riconosce anche l'importanza del supporto per le persone con disabilità.

2.5 Accessibilità per persone con disabilità uditive e visive

Uno dei primi interventi strutturali è stata l'installazione di una spira magnetica, un circuito che percorre la sala sotto i sedili, eccetto nelle logge e al quinto piano, dove non c'era spazio per i cavi. Questo sistema permette a chi utilizza apparecchi acustici o impianti cocleari di ricevere il suono in modo pulito e diretto, senza interferenze o rumori esterni. Il risultato è un'esperienza sonora di alta qualità, come se la musica e i dialoghi fossero trasmessi in modo più chiaro e ravvicinato. Questo tipo di installazione rappresenta un'innovazione per i teatri europei, ed è stata implementata al Liceu nel 2015.

Per quanto riguarda le persone con disabilità visive, il Liceu ha collaborato con ONCE, l'Associazione Nazionale dei Ciechi in Spagna, per migliorare l'accessibilità del teatro sotto diversi aspetti. Il teatro offre una serie di strumenti per garantire che le persone

cieche o ipovedenti possano godere appieno delle rappresentazioni. Dal 1999, il Liceu organizza sessioni di audio descrizione, in cui un narratore descrive in tempo reale ciò che accade sul palco—dai movimenti degli attori ai cambi di scena, fino ai dettagli sui costumi e la scenografia. Questa descrizione viene trasmessa in cuffia, permettendo agli spettatori ciechi di seguire non solo la musica, ma anche gli elementi visivi e narrativi della produzione.

Più recentemente, il teatro ha introdotto un'applicazione mobile chiamata LifeBoys, che rende il servizio di audio descrizione ancora più accessibile. Gli utenti possono collegare le proprie cuffie al proprio telefono, scaricare l'app e, inserendo un codice, ascoltare la descrizione in tempo reale, ovunque siano seduti. Questa soluzione offre anche la possibilità di regolare il volume in autonomia e rappresenta un grande passo avanti rispetto ai sistemi precedenti, che talvolta soffrivano di problemi di sincronizzazione.

Uno degli aspetti più apprezzati del servizio di audio descrizione è il suo carattere personalizzato. Chi fornisce la descrizione spesso incontra gli spettatori durante l'intervallo o alla fine dello spettacolo per raccogliere feedback e assicurarsi che l'esperienza sia stata soddisfacente. Questo livello di interazione e attenzione ha contribuito a costruire un legame di fiducia tra il teatro e il pubblico con disabilità visive, anche se la pandemia ha avuto un impatto significativo sulla frequenza di questi spettatori, che il Liceu sta cercando di recuperare gradualmente.

Per chi ha problemi di udito, o semplicemente desidera seguire meglio la trama dell'opera, invece, il Liceu offre sottotitoli in catalano, spagnolo e inglese. Questi sono visibili sia sul proscenio che sui monitor installati nelle logge laterali, dove la visibilità del palco può essere limitata dalla conformazione della sala a ferro di cavallo.

Il teatro sta inoltre lavorando per rinnovare i monitor nei palchi, installati originariamente nel 1999 e ormai obsoleti, con nuovi schermi più moderni e funzionali, per migliorare ulteriormente l'esperienza visiva degli spettatori in quelle aree.

Oltre agli interventi strutturali e tecnologici, il Liceu ha sviluppato percorsi di accessibilità per garantire che tutti, comprese le persone con disabilità visive, possano vivere appieno l'esperienza teatrale. Queste attività non solo forniscono un'opportunità

per scoprire il mondo del teatro, ma sono anche progettate per coinvolgere nuovi gruppi, rendendo il Liceu un luogo accogliente per tutti.

Uno degli aspetti più innovativi del programma è rappresentato dalle visite guidate che includono l'accesso a reparti specializzati come la sartoria e il reparto di caratterizzazione. Durante queste visite, gli incaricati spiegano il funzionamento di questi reparti e mostrano come vengono realizzati i costumi e le parrucche per le produzioni teatrali. Queste attività sono progettate specificamente per le persone non vedenti, ma sono aperte a tutti i gruppi, permettendo a ciascun partecipante di toccare i materiali, vedere da vicino il lavoro degli artigiani e apprendere le tecniche utilizzate.

Dopo aver esplorato i reparti, il gruppo viene guidato all'interno del Liceu stesso. Qui, alla fine della visita, c'è la possibilità di entrare anche nella sala prove dell'orchestra. Questo momento è spesso un'esperienza straordinaria per i visitatori, poiché hanno l'opportunità di ascoltare i musicisti suonare dal vivo.

Molti dei partecipanti sono al Liceu per la prima volta e l'impatto di una tale esperienza è palpabile; il "colpo di scena" che si verifica in questo contesto è emozionante e sorprendente.

Il Liceu ha recentemente introdotto delle *relaxed performances* pensate per i più piccoli; un'iniziativa dedicata in particolare alle persone con autismo, che offre un ambiente più accogliente e meno formale. Questi spettacoli sono pensati per accogliere non solo i bambini autistici, ma anche le loro famiglie, creando un'opportunità per godere dell'arte in modo più rilassato. Il programma è disponibile per le famiglie e le scuole, con eventi programmati durante la settimana e nei fine settimana, principalmente nelle ore mattutine.

Per rendere l'esperienza il più fluida possibile, sono organizzati laboratori per bambini con autismo e le loro famiglie. Questi laboratori servono ad anticipare gli elementi dello spettacolo che seguirà, introducendo i personaggi, la musica e i colori. Questa preparazione aiuta i bambini a familiarizzare con ciò che vedranno, contribuendo a ridurre l'ansia e a stimolare la loro curiosità.

Le *relaxed performances* sono caratterizzate da un ambiente più tranquillo e prevedono l'avviso al team artistico e al cast che lo spettacolo potrebbe essere più impegnativo. In queste occasioni, i bambini sono incoraggiati a esprimersi liberamente, anche con

vocalizzazioni forti, senza temere di disturbare. Allo stesso modo, anche gli anziani con Alzheimer possono, in queste occasioni, sentirsi più liberi di partecipare, grazie a un contesto che accoglie la spontaneità e l'immediatezza delle reazioni.

Durante gli spettacoli, l'illuminazione della sala è ridotta al 30%, creando un'atmosfera più soft e accogliente. Inoltre, sono disponibili schermi all'esterno della sala con riassunti e immagini, fornendo un supporto visivo che facilita la comprensione dello spettacolo.

Per coloro che necessitano di una pausa, è stata creata una sala relax sensoriale, dotata di elementi luminosi, giochi e puzzle, dove i bambini possono ritirarsi se hanno bisogno di un momento di tranquillità.

Queste funzioni vengono comunicate chiaramente al pubblico prima dell'acquisto dei biglietti, assicurando che gli spettatori, tutti, sappiano cosa aspettarsi.

Oltre alle relax performances, il Liceu organizza un'iniziativa chiamata Opera a portata di mano, che prevede l'organizzazione di conferenze in collaborazione con i musicisti dell'Orchestra del Liceu. Queste conferenze sono progettate per spiegare in modo semplice e colloquiale il funzionamento di un'opera, rendendole accessibili alle associazioni che lavorano nel sociale. Alla fine delle conferenze, i partecipanti hanno spesso l'opportunità di assistere alla prova generale, dove possono incontrare i musicisti e, in alcune occasioni, il direttore d'orchestra.

Le attività si svolgono sia al Liceu che presso gli enti stessi, permettendo di raggiungere un pubblico diversificato. Queste esperienze richiedono un approccio aperto e flessibile, poiché le condizioni possono variare e ogni incontro può presentare sfide uniche.

Un altro aspetto significativo del programma è l'accoglienza di gruppi di visitatori provenienti da contesti diversi, come ad esempio è successo con un gruppo di giovani africani del Ghana. Queste interazioni possono generare un forte shock culturale, in quanto i visitatori si trovano immersi in un ambiente nuovo e stimolante. È essenziale quindi adattare il linguaggio e i modi di comunicare per rendere efficace la trasmissione delle informazioni. Questa personalizzazione delle visite è un elemento cruciale per il Liceu, che si impegna a creare un'esperienza inclusiva per tutti i visitatori, rispettando le loro diverse esigenze e background.

2.6 La Gata Perduda: un'opera comunitaria, verso l'inclusione sociale

La Gata Perduda è stata rappresentata al Gran Teatre del Liceu nell'ottobre 2022; è molto più di una semplice opera. È un progetto straordinario di inclusione sociale che ha trasformato l'opera lirica in uno strumento di dialogo tra il Liceu e il quartiere di El Raval, una delle aree più multietniche e vibranti della città. Questo progetto, che ha coinvolto più di 1.000 persone tra abitanti e associazioni del quartiere, dimostra come l'opera possa diventare una piattaforma di trasformazione sociale, rinnovando il suo ruolo come arte popolare e multidisciplinare, accessibile e partecipata da tutti.

El Raval, situato a pochi passi dal Liceu, è uno dei quartieri più densi e dinamici d'Europa. Con oltre 40 nazionalità diverse in soli 1,1 chilometri quadrati, è un microcosmo di culture, lingue e identità che convivono e si mescolano. Questa varietà è stata il fulcro di *La Gata Perduda*, opera che ha permesso al Liceu di aprirsi e imparare da una comunità così ricca di storie, esperienze e culture.

Grazie al progetto, i residenti hanno avuto l'opportunità di collaborare direttamente alla creazione dell'opera, portando le loro esperienze personali, la loro arte e il loro vissuto quotidiano sul prestigioso palco del Liceu. Attraverso questo processo, l'opera ha creato un dialogo artistico in cui la comunità non è stata solo spettatrice, ma protagonista della narrazione. Il quartiere è così entrato simbolicamente e fisicamente nel teatro, portando con sé le proprie storie, i propri sogni e le proprie lotte.

Fin dall'inizio, l'obiettivo di *La Gata Perduda* è stato quello di coinvolgere la comunità in ogni fase del progetto. Non si trattava solo di integrare voci non professionali, ma di dare loro una vera formazione teatrale, trasformando il processo creativo in un percorso di crescita personale e collettiva. Questo progetto è stato reso possibile grazie alla sinergia tra TRACTION Europe, un'iniziativa europea finanziata dall'Unione Europea, e il Liceu, che hanno unito le forze per sviluppare nuove forme di partecipazione e co-creazione operistica.

I cori coinvolti sono un esempio perfetto di questo approccio inclusivo. Composto da 12 gruppi corali amatoriali, tra cui cori di giovani come il *Kudyapi Choir*, formati da adolescenti e giovani del quartiere, il coro di *La Gata Perduda* è stato una rappresentazione tangibile della diversità culturale e sociale di El Raval. Ogni

partecipante ha avuto la possibilità di apprendere nuove competenze musicali e di esprimere il proprio talento, con livelli di coinvolgimento adattati alle capacità individuali, garantendo così che nessuno si sentisse escluso.

Il libretto, scritto dalla drammaturga Victoria Szpunberg, è stato il frutto di un lavoro di ricerca dettagliato, basato su una ventina di interviste con i residenti del quartiere. Questa opera non solo narra una storia, ma rappresenta un ritratto autentico di El Raval, una comunità che affronta le sfide di un mondo globalizzato, dove il potere economico spesso minaccia la vita quotidiana dei cittadini.

La composizione musicale, affidata a Arnau Tordera, fonde vari stili musicali che riflettono le diverse tradizioni del quartiere, combinando una scrittura sinfonica ispirata all'opera romantica del XIX secolo con influenze moderne come la musica cinematografica. Questo approccio ha dato vita a un'opera che risuona tanto con il pubblico locale quanto con quello internazionale, rompendo con le convenzioni tradizionali e aprendo la strada a nuove interpretazioni della musica contemporanea.

Il tema centrale della narrazione è la tensione tra il potere e la comunità. Il quartiere, rappresentato da un imponente coro, resiste all'ambizione di un magnate che cerca di esercitare il controllo su di esso, simbolizzando la lotta della comunità contro le forze economiche globali che minacciano di distruggere la coesione sociale e culturale. In questo senso, *La Gata Perduda* rappresenta una riflessione sull'inclusione sociale e sull'impatto del capitalismo nei quartieri popolari.

Il progetto TRACTION ha introdotto strumenti digitali innovativi per facilitare la partecipazione e l'inclusione, superando anche le sfide imposte dalla pandemia. Attraverso il Co-creation Space e il Co-creation Stage, la tecnologia ha permesso ai partecipanti di collaborare da remoto, rendendo possibile una co-creazione artistica virtuale che ha coinvolto oltre 20.000 utenti. Questi strumenti non solo hanno ampliato il pubblico dell'opera, ma hanno anche garantito che le persone con difficoltà di accesso, come i giovani, i detenuti o le persone vulnerabili, potessero comunque partecipare.

L'iniziativa ha avuto un impatto significativo sia sulla comunità che sugli individui. Secondo i dati raccolti durante il progetto, il 94% dei partecipanti ha dichiarato di sentirsi

attivamente coinvolto, mentre l'89% ha imparato dagli altri e il 75% ha notato un miglioramento nel proprio benessere personale, grazie alla partecipazione.

Il progetto ha attirato inoltre l'attenzione dei media. La televisione catalana ha trasmesso l'opera in episodi, raggiungendo un'audience di 766.000 spettatori, dimostrando che l'opera può ancora essere rilevante e apprezzata da un pubblico sempre più ampio e diversificato.

La Gata Perduda non è solo un esperimento artistico, ma un modello che può essere replicato in altre comunità e contesti. Grazie al supporto dell'Unione Europea e alla collaborazione di partner provenienti da cinque paesi europei, TRACTION ha dimostrato che l'opera può tornare a essere uno strumento di coesione sociale e empowerment per le persone che vivono in contesti vulnerabili.

In un'epoca in cui le politiche culturali devono affrontare nuove sfide, progetti come questo mettono in luce l'importanza di rendere la cultura accessibile a tutti, promuovendo il diritto di partecipare alla vita culturale della comunità, come sancito dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani.

La Gata Perduda non è stata solo un'opera lirica, ma una dimostrazione potente di come l'arte possa diventare un veicolo di trasformazione sociale, capace di unire persone diverse e creare un impatto reale e duraturo nelle loro vite.

Mettere in scena *La Gata Perduda* ha rappresentato una sfida senza precedenti, poiché si trattava di integrare in un progetto operistico una comunità diversificata composta da professionisti del settore e non-professionisti. Questa co-creazione, che ha coinvolto i residenti del quartiere di El Raval, ha richiesto un grado di organizzazione e inclusione che ha profondamente trasformato il modo in cui il teatro lavora a tutti i livelli, spingendo l'intera istituzione a reinventarsi.

L'inclusione di cori amatoriali, di persone senza alcuna precedente esperienza nel teatro o nella musica, come la signora María del quartiere o i venditori di Top Manta (artigiani locali), ha richiesto il supporto costante di professionisti. Dal regista al compositore, dallo scenografo al costumista, tutti gli artisti professionisti coinvolti hanno dovuto collaborare con partecipanti non specializzati, garantendo al contempo un alto standard artistico.

Una delle sfide più grandi di un progetto come questo è stata gestire il coinvolgimento di 350 persone sul palco del Liceu. Si è trattato non solo di organizzare le prove, gestire i flussi di movimento e lo spazio per i costumi e gli oggetti di scena, ma anche di integrare queste persone all'interno di un processo teatrale altamente complesso, normalmente riservato ai professionisti del settore. La comunità non aveva mai avuto a che fare con un'opera a questo livello, e nemmeno il Liceu aveva mai affrontato una simile operazione comunitaria.

Come sottolineato dalla direzione del teatro, la collaborazione ha richiesto un cambiamento culturale all'interno dell'istituzione stessa. Il supporto strategico e la governance da parte della direzione sono stati essenziali per il successo del progetto. Questo non poteva essere un semplice esperimento artistico: per avere successo, il teatro ha dovuto impegnarsi a fondo, con il pieno sostegno della dirigenza, pur affrontando inevitabili resistenze interne dovute alla natura innovativa e sconvolgente del progetto.

Il pubblico di *La Gata Perduda* non è stato solo spettatore passivo, ma è stato coinvolto in un percorso di avvicinamento all'opera, con attività formative e incontri che hanno permesso di creare un legame più profondo con la performance. La produzione ha lavorato per rendere l'opera accessibile a tutti, promuovendo eventi educativi e sessioni introduttive che hanno aiutato il pubblico a comprendere il valore del progetto e a sentirsi parte di esso.

Questo approccio ha contribuito al successo straordinario dell'opera. Le due rappresentazioni al Liceu hanno registrato il tutto esaurito, dimostrando quanto la comunità si fosse affezionata al progetto e quanto il pubblico fosse stato preparato a vivere l'opera come un'esperienza condivisa e significativa. Inoltre, la copertura mediatica da parte della televisione catalana, che ha trasmesso e documentato lo spettacolo, ha reso l'opera una delle più seguite e discusse del teatro.

Ciò che ha reso possibile questo successo è stato il modello di collaborazione tra artisti professionisti e non-professionisti, tra personale del teatro e nuovi pubblici. Ogni aspetto della produzione, dalla musica ai costumi, dalla scenografia alle fotografie promozionali, è stato curato da esperti del settore che hanno collaborato con membri della comunità. Per esempio, i manifesti dell'opera non sono stati creati da designer professionisti, ma da giovani locali con disabilità, supportati da professionisti della comunicazione e della

fotografia. Questo processo inclusivo ha permesso di garantire una qualità artistica elevata, pur offrendo opportunità di espressione a chi normalmente non avrebbe accesso a tali spazi creativi.

La Gata Perduda rappresenta un modello pionieristico che dimostra come l'arte possa essere un veicolo di inclusione sociale e partecipazione collettiva, integrando con successo persone di diversa estrazione in un progetto artistico di alto livello. Una governance orientata all'inclusione, che ha sostenuto il progetto, con il pieno sostegno della direzione e un approccio collaborativo tra i reparti, ha mostrato che è possibile realizzare produzioni di grande impatto sociale senza compromettere la qualità artistica.

Se si vuole avviare un progetto comunitario di questa portata, è fondamentale avere la complicità e il supporto della dirigenza, oltre a una pianificazione strategica che tenga conto delle esigenze specifiche della comunità e delle risorse disponibili. Inoltre, è essenziale che i professionisti coinvolti siano in grado di lavorare con sensibilità e apertura verso i non-professionisti, creando uno spazio di crescita reciproca e apprendimento.

2.7 Il modello GAPA applicato al caso del Liceu: l'inclusione come pilastro strategico e culturale

Le esperienze condotte dal Liceu dimostrano che l'inclusione non è solo una scelta artistica o culturale, ma una necessità strategica che può trasformare istituzioni e comunità. Dai laboratori per il carcere, alle produzioni partecipative e alle iniziative comunitarie come *La Gata Perduda*, il Liceu ha fatto dei passi concreti verso un nuovo modello di coinvolgimento, aprendo le sue porte a gruppi di persone spesso esclusi dal mondo dell'opera.

Tuttavia, questo processo non è stato privo di sfide. Lavorare con professionisti e non professionisti, gestire la logistica di centinaia di partecipanti, o adattare l'ambiente del teatro a persone con disabilità funzionali ha richiesto un'enorme capacità di adattamento e collaborazione. L'inclusione è un processo complesso che coinvolge tutti i livelli dell'istituzione, dalla direzione fino al personale di sala e alla biglietteria. Non si tratta solo di aprire le porte, ma di garantire che tutti, dal pubblico agli artisti, possano partecipare pienamente.

Per mantenere e ampliare questi sforzi, è essenziale continuare a investire nella formazione e nella sensibilizzazione, non solo per il pubblico, ma anche per il personale. Ogni progetto inclusivo, dalla creazione di spazi accessibili alle collaborazioni con persone emarginate, contribuisce a creare una cultura del rispetto e dell'empatia. E questa non è una missione una tantum, ma un processo continuo di apprendimento e adattamento.

Il futuro del Liceu, e di ogni istituzione culturale che si propone di essere inclusiva, dipende dalla capacità di continuare questa rivoluzione della sensibilità, integrando nuove prospettive e affrontando le difficoltà con determinazione. L'inclusione non è solo una questione di giustizia sociale, ma anche di innovazione culturale, in grado di arricchire l'arte e le comunità che la sostengono.

Le esperienze del Liceu dimostrano come l'inclusione sia diventata un pilastro strategico che influenza profondamente il funzionamento dell'istituzione in ogni suo aspetto.

Questo impegno inclusivo riflette a pieno il modello GAPA presentato — Governance, Artists, Producers, Audiences — che il Liceu ha più o meno consapevolmente rispettato, dimostrando competenze avanzate nell'inclusione e anche nel management, per garantire una partecipazione più ampia e diversificata in tutte le fasi della creazione artistica:

Governance come pilastro strategico dell'inclusione. Il Liceu si distingue per la sua governance complessa e per il coinvolgimento di diverse istituzioni pubbliche (come il Comune di Barcellona e il Governo Catalano) che contribuiscono al finanziamento e alla definizione delle linee strategiche dell'istituzione. Queste istituzioni garantiscono il supporto essenziale per l'implementazione dei programmi di inclusione, sottolineando come la governance inclusiva non sia una scelta temporanea, ma parte integrante della missione del Liceu. Nel piano strategico pluriennale, l'accessibilità è esplicitamente menzionata, confermando l'impegno del Liceu a lungo termine verso l'inclusione come parte della sua cultura istituzionale. Il modello GAPA si presta ad essere un quadro di riferimento per l'inclusione, utile per leggere, ad esempio, il caso del Liceu: ogni dimensione del modello contribuisce al processo inclusivo del teatro, con il pubblico non come semplice destinatario, ma come parte attiva e co-creatrice.

Artists. In linea con il modello GAPA, il Liceu ha coinvolto artisti di diversa provenienza e background culturale, sia professionisti sia membri della comunità locale. La produzione di *La Gata Perduda*, che ha visto la collaborazione di cori amatoriali e cittadini de El Raval, rappresenta un esempio emblematico. Gli artisti non sono solo interpreti, ma co-creatori di un'opera che riflette la diversità del quartiere e favorisce l'inclusione sociale. Questo approccio rispecchia il principio di collaborazione e di co-creazione, elementi essenziali per un modello di teatro realmente inclusivo.

Producers. L'inclusione è profondamente radicata nella macchina produttiva del Liceu, che si è adattata per integrare comunità vulnerabili e diverse categorie di spettatori. Questa partecipazione è resa possibile dalla collaborazione tra reparti e dalla formazione specifica del personale. L'approccio del Liceu ha richiesto una pianificazione dettagliata e una logistica flessibile per gestire la partecipazione di centinaia di persone in contesti non convenzionali, mettendo in motore la dimensione produttiva inclusiva del modello GAPA.

Audiences. Il Liceu ha ampliato la concezione di pubblico attraverso una serie di iniziative mirate a rendere l'esperienza teatrale accessibile e accogliente. Il programma LiceuApropa consente a gruppi vulnerabili di assistere agli spettacoli a prezzi simbolici, mentre le *relaxed performances* per spettatori con autismo o disabilità cognitive garantiscono un ambiente più accogliente e adatto alle loro esigenze. Il teatro, inoltre, ha implementato servizi come audio descrizioni, sopratitoli in più lingue e l'installazione di una spira magnetica, dimostrando un impegno profondo verso l'accessibilità sensoriale. Queste azioni favoriscono la partecipazione attiva e l'inclusione di un pubblico eterogeneo e rappresentano un esempio di come il teatro possa rispondere concretamente alle esigenze del suo pubblico.

Queste esperienze confermano che l'inclusione non è solo un gesto simbolico, ma un processo organizzativo e culturale che cambia radicalmente il teatro.

L'inclusione è una sfida continua che richiede costante impegno, formazione e dialogo. Le esperienze vissute dal Liceu dimostrano che l'inclusione non è un processo lineare, ma un cammino fatto di successi e difficoltà, che richiede complicità a ogni livello. Continuare a fare ricerca e a promuovere una cultura dell'inclusione è cruciale per

garantire che il teatro possa evolversi come un luogo davvero aperto a tutti, dove le diversità si incontrano e creano nuove forme d'arte.

Un teatro che abbraccia la diversità è un teatro che evolve, capace di rimanere rilevante e di costruire legami più profondi con la comunità che lo circonda. Il Liceo – Irene Calvis ne è certa - continuerà a guidare questa rivoluzione, investendo nelle persone, nell'accessibilità e nella trasformazione sociale, dimostrando che l'arte può davvero essere un veicolo di cambiamento per tutti.

Conclusioni

La tesi ha messo in luce come i teatri d'opera si stiano impegnando in un percorso di trasformazione per abbattere le barriere strutturali e culturali che ostacolano l'inclusione e l'accesso a una varietà sempre più ampia di pubblici. Le pratiche innovative esplorate, descritte nei capitoli precedenti, mirano a rendere il teatro non solo più accessibile in senso fisico ma anche più aperto e rappresentativo della diversità contemporanea. Tali strategie si articolano attorno a iniziative di co-progettazione con le comunità, concepite per ampliare l'accesso e per valorizzare la diversità, attraverso un dialogo costruttivo con i fruitori stessi. Questo approccio non solo favorisce un rapporto più profondo e diretto con il pubblico, ma stimola anche una maggiore sensibilità verso le sfide sociali e culturali dell'inclusione, trasformando il teatro in uno spazio di incontro che riflette le complessità della società odierna.

Nel primo capitolo, l'inclusione è stata definita e contestualizzata in relazione alla diversità e all'accessibilità. Si è discusso come, storicamente, il teatro d'opera abbia rappresentato un mezzo per portare in scena la realtà della società, riconoscendo l'arte non solo come espressione estetica ma anche come un potente veicolo di riflessione sociale. Le barriere emerse dalla ricerca evidenziano l'urgenza di recuperare questa funzione, adattandola al contesto culturale odierno. L'inclusione, dunque, non deve limitarsi a un'aggiunta marginale, ma va intesa come un aspetto centrale, se il teatro vuole mantenere e consolidare la propria rilevanza nel tempo.

I capitoli a seguire hanno poi esplorato come la gestione e la governance dei teatri possano supportare, ma anche ostacolare, l'inclusione. La tesi rivela infatti che un'efficace politica di inclusione non si limita alle pratiche rivolte al pubblico, ma necessariamente investe l'intera organizzazione. L'inclusione diviene così una parte organica della cultura istituzionale: attraverso il supporto e l'impegno dei vertici, i teatri possono costruire un ambiente inclusivo che vada oltre l'evento singolo, coinvolgendo attivamente tutte le componenti dell'organizzazione: artisti, personale amministrativo e comunità esterne. Nel contesto della gestione strategica, emerge quindi la necessità di strutturare l'inclusione non come intervento a sé stante, ma come pratica di lungo periodo. Quando i teatri incoraggiano infatti la partecipazione e il contributo di diversi gruppi, interni ed esterni, essi dimostrano una maggiore capacità di rispondere in modo dinamico alle esigenze di un pubblico sempre più diversificato.

La tesi ha presentato esperienze concrete di inclusione, evidenziando come le pratiche di co-progettazione e il coinvolgimento delle comunità possano portare a risultati significativi. I risultati del questionario raccontano che l'inclusione è un processo continuo, che deve essere supportato da aggiornamenti e miglioramenti costanti per adattarsi alle mutevoli esigenze della società e del pubblico. In questa ottica, l'inclusione si configura come un impegno che non può essere raggiunto attraverso singole iniziative, ma che deve diventare parte integrante della cultura organizzativa, con meccanismi di feedback e di valutazione continua per garantire che i cambiamenti siano efficaci e rispondenti ai bisogni reali del pubblico.

Il modello proposto nel capitolo conclusivo definisce l'inclusione come un processo di apprendimento reciproco tra il teatro e le comunità che lo animano e lo circondano. L'inclusione, per essere efficace, deve coinvolgere una molteplicità di dimensioni, abbracciando non solo le attività rivolte al pubblico, ma anche l'organizzazione interna, la formazione del personale, il coinvolgimento degli artisti e il ruolo della governance. Ciascuno di questi elementi, se costantemente monitorato e aggiornato, può contribuire a rendere la cultura inclusiva parte integrante e vitale della missione del teatro.

Riconoscere l'inclusione come un processo continuativo richiede di instaurare un dialogo costante con le comunità locali e con i rappresentanti della società civile. Le politiche adottate, infatti, possono dirsi effettivamente inclusive solo quando sono condivise e rispondenti alle esigenze del territorio. Questo dialogo rappresenta una dimensione fondamentale, poiché implica che l'istituzione teatrale non impone le sue scelte dall'alto, ma costruisce assieme alla comunità una visione condivisa e coesa. La capacità di ascoltare, imparare e adattarsi diventa dunque una qualità essenziale che dovrebbe permeare tutti i livelli dell'organizzazione teatrale, trasformando l'inclusione in un valore fondante e non in una pratica secondaria.

Sul piano delle ricadute pratiche, le così dette implicazioni manageriali, i risultati della tesi offrono una serie di linee guida operative per le istituzioni culturali, riassumibili in alcune dimensioni chiave: ascolto e coinvolgimento delle comunità; formazione interna e sensibilizzazione; flessibilità organizzativa e gestione adattiva; valutazione continuativa e misurazione dell'impatto. Queste linee guida possono aiutare i teatri d'opera a strutturare un percorso inclusivo che risponda sia alle esigenze del pubblico sia a quelle interne all'organizzazione. Il coinvolgimento attivo delle comunità locali, ad esempio,

non solo rende il teatro più accessibile ma arricchisce l'offerta culturale con una maggiore rispondenza alle aspettative e ai bisogni. Al contempo, la formazione continua del personale e il coinvolgimento diretto degli artisti permettono di consolidare l'inclusione come valore condiviso e interiorizzato all'interno dell'organizzazione, garantendo che essa sia percepita non come un'aggiunta ma come un elemento fondante della missione. È importante poi sottolineare come la misurazione dell'impatto e la valutazione dello stato di avanzamento dei progetti di inclusione rappresentano anche una preziosa opportunità di ricerca scientifica. In questo contesto, infatti, strumenti di valutazione e indicatori specifici potrebbero essere sviluppati per misurare con maggiore precisione l'efficacia delle iniziative di inclusione. L'analisi degli impatti non si limita infatti alla verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma offre una base empirica per comprendere come i progetti possano evolvere nel tempo, adattandosi a nuovi bisogni e contribuendo al miglioramento delle pratiche. Approcci quantitativi e qualitativi di monitoraggio delle attività inclusive consentirebbero di identificare tendenze emergenti, rilevare eventuali criticità e, soprattutto, approfondire l'interazione tra pratiche organizzative e risultati raggiunti in termini di inclusione.

La possibilità di sviluppare ulteriori modelli teorici basati sulle dimensioni individuate apre a prospettive di ricerca che potrebbero fornire risposte concrete e adattabili a molteplici contesti, contribuendo alla definizione di pratiche standardizzate per favorire l'inclusione come obiettivo strutturale e di lungo periodo.

In conclusione, l'inclusione nel contesto dei teatri d'opera emerge da questa ricerca come una sfida complessa e multidimensionale, che richiede un impegno costante e trasversale all'interno delle istituzioni culturali. Questa tesi ha evidenziato come le pratiche di inclusione, per essere efficaci, debbano integrarsi nella cultura aziendale dei teatri, diventando parte di un processo condiviso e continuo. I teatri che riescono a instaurare un legame duraturo con il territorio e a coinvolgere le comunità locali sono quelli che adottano un approccio partecipativo e inclusivo, capace di rispondere alle sfide di una società in evoluzione.

Il teatro d'opera può così riaffermare la sua rilevanza sociale, fungendo da luogo di dialogo, innovazione e crescita comunitaria. Le linee guida e i modelli proposti in questo lavoro forniscono un quadro di riferimento pratico e adattabile per le istituzioni che intendono promuovere l'inclusione come valore strategico. La tesi si conclude quindi con

un invito alla ricerca continua, che permetta di affinare e migliorare le pratiche di inclusione in risposta ai bisogni di una società sempre più diversificata e plurale.

Appendice

Descrizione del questionario somministrato ai teatri d'opera europei

Questa appendice presenta la struttura e il contenuto del questionario rivolto ai teatri d'opera europei, progettato per indagare l'approccio delle istituzioni teatrali verso l'inclusione e l'accessibilità. Il questionario è stato suddiviso in tre sezioni principali: la prima esplora la presenza e le caratteristiche dei progetti di inclusione implementati negli ultimi tre anni; la seconda esamina la percezione e le aspettative del personale teatrale rispetto a queste iniziative; infine, la terza raccoglie informazioni demografiche utili per contestualizzare e interpretare le risposte.

Il questionario è strutturato con domande di varia tipologia – da opzioni multiple a scale di Likert e domande aperte – per garantire una raccolta dati dettagliata e flessibile, capace di restituire una visione complessiva e articolata dei progetti di inclusione nei teatri. La struttura del questionario e la varietà di formati rispondono alla necessità di cogliere sia gli aspetti quantitativi sia quelli qualitativi delle pratiche di inclusione, fornendo una base solida per l'analisi comparativa tra teatri e per l'identificazione di trend emergenti, aree di forza e opportunità di miglioramento.

Le informazioni demografiche raccolte, inoltre, consentono di esplorare eventuali differenze di percezione e comportamento all'interno di un campione diversificato, offrendo spunti preziosi per migliorare la comprensione dell'inclusione nell'ambito dei teatri d'opera e per indirizzare le strategie future di queste istituzioni.

Parte I

Domanda 1:

Obiettivo: La domanda 1 mira a rilevare se, negli ultimi tre anni (2021-22-23), sono stati sviluppati progetti specifici di inclusione all'interno del teatro dell'intervistato.

Variabile: Presenza di progetti di inclusione nel teatro dell'intervistato.

Tipologia di domanda: Domanda chiusa che richiede una risposta diretta, limitata a *Sì* o *No*.

Descrizione: Questa domanda si propone di esplorare se il teatro dell'intervistato ha attivamente promosso l'inclusione attraverso progetti dedicati negli ultimi tre anni. La risposta può fornire un'indicazione iniziale sulla partecipazione e l'impegno del teatro nei confronti dell'inclusione.

Domanda 2:

Obiettivo: Identificare le categorie di persone a cui sono stati rivolti i progetti di inclusione del teatro negli ultimi tre anni.

Variabile: Destinatari dei progetti di inclusione.

Tipologia di domanda: Multipla (selezione multipla consentita).

Tipo di risposta: Alternativa.

Descrizione: Questa domanda mira a raccogliere informazioni dettagliate sulle categorie di persone coinvolte nei progetti di inclusione del teatro durante il periodo specificato. L'intervistato è invitato a selezionare tutte le categorie pertinenti tra quelle elencate, che includono persone con disabilità sensoriale, motoria e intellettiva, minoranze etniche, linguistiche e religiose, membri della comunità LGBTQ+, anziani e altri destinatari non inclusi nelle categorie predefinite, che possono essere specificati attraverso la risposta *Altro* seguita da uno spazio per la descrizione.

Domanda 3:

Obiettivo: Misurare il numero medio di utenti destinatari dei progetti di inclusione organizzati dal teatro in ogni anno degli ultimi tre anni.

Variabile: Numero medio di utenti destinatari dei progetti di inclusione per anno.

Tipologia di domanda: Aperta.

Tipo di risposta: Numerica.

Descrizione: Questa domanda mira a raccogliere informazioni quantitative sul numero medio di utenti destinatari dei progetti di inclusione organizzati dal teatro in ciascuno degli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a fornire il numero medio di utenti per anno, calcolato sulla base dei dati relativi all'utilizzo effettivo dei progetti di inclusione durante il periodo di riferimento.

Domanda 4:

Obiettivo: Valutare il coinvolgimento degli artisti appartenenti alle categorie selezionate nei progetti di inclusione del teatro negli ultimi tre anni.

Variabile: Coinvolgimento degli artisti appartenenti alle categorie selezionate.

Tipologia di domanda: Likert.

Tipo di risposta: Scala da 1 a 4.

Descrizione: Questa domanda intende raccogliere informazioni sulla frequenza con cui gli artisti appartenenti alle categorie selezionate sono stati coinvolti nei progetti di inclusione del teatro negli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a selezionare l'opzione che meglio riflette la frequenza del coinvolgimento degli artisti, che varia da *Molto spesso* a *Mai*. La scala Likert consente una valutazione graduale del coinvolgimento.

Domanda 5:

Obiettivo: Valutare l'impiego di lavoratori appartenenti alle categorie selezionate all'interno del teatro negli ultimi tre anni.

Variabile: Impiego di lavoratori appartenenti alle categorie selezionate.

Tipologia di domanda: Likert.

Tipo di risposta: Scala da 1 a 4.

Descrizione: Questa domanda mira a raccogliere informazioni sulla frequenza con cui i lavoratori appartenenti alle categorie selezionate sono stati impiegati all'interno del teatro durante gli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a selezionare l'opzione che meglio descrive la frequenza dell'impiego dei lavoratori, che varia da *Molto spesso* a *Mai*. La scala Likert consente una valutazione graduale dell'impiego dei lavoratori.

Domanda 6:

Obiettivo: Valutare la frequenza della nomina di membri appartenenti alle categorie selezionate nel Consiglio di Amministrazione (CDA) del teatro negli ultimi tre anni.

Variabile: Frequenza della nomina di membri appartenenti alle categorie selezionate nel CDA.

Tipologia di domanda: Scala di frequenza.

Tipo di risposta: Selezione multipla.

Descrizione: Questa domanda mira a valutare la frequenza con cui sono stati nominati membri appartenenti alle categorie precedentemente selezionate nel Consiglio di Amministrazione (CDA) del teatro durante il periodo di riferimento degli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a selezionare l'opzione che meglio descrive la frequenza delle nomine di tali membri, che varia da *Molto spesso* a *Mai*. La scala di frequenza offre una visione dettagliata delle nomine nel CDA.

Domanda 7:

Obiettivo: Determinare la prevalente modalità di lavoro nei progetti di inclusione sviluppati dal teatro negli ultimi tre anni.

Variabile: Modalità di lavoro nei progetti di inclusione.

Tipologia di domanda: Selezione multipla.

Tipo di risposta: Opzioni multiple.

Descrizione: Questa domanda si propone di identificare la modalità predominante di lavoro nei progetti di inclusione sviluppati dal teatro durante il periodo di riferimento degli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a selezionare l'opzione che meglio descrive la modalità di lavoro prevalente, che può essere il risultato della progettazione di un singolo responsabile, di un team interno, di una progettazione condivisa tra diverse professionalità, di un percorso di coprogettazione con organizzazioni rappresentative degli utenti destinatari o di un percorso di coprogettazione diretta con gli utenti destinatari del progetto. Le opzioni offrono una visione ampia delle modalità di lavoro utilizzate nei progetti di inclusione.

Parte II

Domanda 1:

Obiettivo: Valutare il grado di rilevanza dell'attività di inclusione del teatro rispetto all'attività complessiva.

Variabile: Rilevanza dell'attività di inclusione del teatro.

Tipologia di domanda: Scala Likert.

Tipo di risposta: Scala da 1 a 5.

Descrizione: Questa domanda mira a valutare la percezione dell'intervistato riguardo alla rilevanza dell'attività di inclusione del teatro rispetto all'attività complessiva. L'intervistato è invitato a selezionare un numero sulla scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta una valutazione di *per niente rilevante* e 5 una valutazione di *molto rilevante*. La scala Likert offre una valutazione graduale del livello di importanza attribuito all'attività di inclusione.

Domanda 2:

Obiettivo: Valutare il grado di novità attribuito ai progetti di inclusione all'interno del teatro.

Variabile: Novità dei progetti di inclusione nel teatro.

Tipologia di domanda: Scala Likert.

Tipo di risposta: Scala da 1 a 5.

Descrizione: Questa domanda si propone di valutare il grado di novità percepito dai progetti di inclusione all'interno del teatro. L'intervistato è invitato a selezionare un numero sulla scala da 1 a 5, dove 1 indica un livello di *per niente* e 5 indica un livello di *moltissimo*. La scala Likert offre una valutazione graduale della percezione di novità dei progetti di inclusione all'interno del contesto teatrale.

Domanda 3:

Obiettivo: Identificare le principali fonti di finanziamento dei progetti di inclusione sviluppati dal teatro.

Variabile: Fonti di finanziamento dei progetti di inclusione.

Tipologia di domanda: Selezione multipla.

Tipo di risposta: Opzioni multiple.

Descrizione: Questa domanda mira a raccogliere informazioni sulle fonti di finanziamento dei progetti di inclusione sviluppati dal teatro. L'intervistato è invitato a selezionare tutte le opzioni che si applicano tra quelle elencate, tra cui contributi pubblici erogati ad hoc, sponsorizzazioni e contributi privati ricevuti ad hoc, ricavi da biglietteria direttamente connessi ai progetti sviluppati, autofinanziamento del teatro, o specificare altre fonti di finanziamento non elencate. Questa domanda fornisce una visione completa delle fonti di finanziamento utilizzate per i progetti di inclusione.

Domanda 4:

Obiettivo: Esplorare le previsioni dell'intervistato riguardo ai progetti di inclusione del teatro nei prossimi 3 anni.

Variabile: Futuro dei progetti di inclusione del teatro.

Tipologia di domanda: Selezione multipla.

Tipo di risposta: Opzioni multiple.

Descrizione: Questa domanda si propone di ottenere le previsioni dell'intervistato riguardo all'evoluzione dei progetti di inclusione del teatro nei prossimi 3 anni. L'intervistato può selezionare al massimo due opzioni tra quelle proposte, inclusa la possibilità di specificare altre previsioni non elencate. Le opzioni includono: coinvolgimento di nuove categorie di utenti, aumento del numero di utenti a parità di progetti, aumento del numero di progetti organizzati, aumento delle risorse economiche destinate ai progetti, maggior coinvolgimento del personale interno al teatro, o specificare altre previsioni. Questa domanda fornisce un'indicazione sulle aspettative riguardo allo sviluppo futuro dei progetti di inclusione.

Domanda 5:

Obiettivo: Valutare il livello di accordo dell'intervistato rispetto a varie affermazioni riguardanti la progettazione e realizzazione dei progetti di inclusione del teatro.

Variabile: Opinioni sull'organizzazione e la gestione dei progetti di inclusione.

Tipologia di domanda: Scala Likert a 5 punti.

Tipo di risposta: Valutazione su una scala da 1 a 5.

Descrizione: Questa serie di affermazioni mira a valutare il livello di accordo dell'intervistato riguardo alla pianificazione, alla condivisione degli obiettivi, alle resistenze interne, alla risoluzione dei conflitti e alle competenze per la gestione dei progetti di inclusione. L'intervistato è invitato a indicare il suo livello di accordo o disaccordo su una scala da 1 a 5 per ciascuna affermazione, dove 1 rappresenta *molto in disaccordo* e 5 rappresenta *molto d'accordo*. Questa domanda fornisce una valutazione sulle dinamiche interne e sull'efficacia della gestione dei progetti di inclusione all'interno del teatro.

Domanda 6:

Obiettivo: Indagare sulla frequenza con cui sono state svolte ricerche sui risultati dei progetti di inclusione sviluppati negli ultimi tre anni.

Variabile: Frequenza delle ricerche sui risultati dei progetti di inclusione.

Tipologia di domanda: Selezione multipla.

Tipo di risposta: Opzioni predefinite.

Descrizione: Questa domanda mira a comprendere la frequenza con cui sono state condotte ricerche sui risultati dei progetti di inclusione sviluppati nel teatro negli ultimi tre anni. L'intervistato è invitato a selezionare una delle opzioni predefinite: *Molto spesso*, *Spesso*, *Talvolta* o *Mai*. La risposta fornisce informazioni sul livello di impegno del teatro nell'analizzare e valutare gli esiti dei propri progetti di inclusione, consentendo una valutazione dell'approccio alla valutazione dell'efficacia dei programmi inclusivi.

Domanda 7:

Obiettivo: Indagare sugli strumenti prevalenti utilizzati per raccogliere informazioni durante le ricerche sui risultati dei progetti di inclusione.

Variabile: Strumenti di raccolta delle informazioni.

Tipologia di domanda: Selezione multipla.

Tipo di risposta: Opzioni predefinite.

Descrizione: Questa domanda si propone di raccogliere informazioni sugli strumenti principali utilizzati durante le ricerche sui risultati dei progetti di inclusione. L'intervistato

è invitato a selezionare una o più opzioni tra quelle predefinite: *Questionari, Interviste, Osservazione partecipata* o specificare un altro strumento utilizzato tramite l'opzione *Altro* seguita da uno spazio per la descrizione. Le risposte fornite offrono una visione sulle metodologie di raccolta dati impiegate durante le ricerche sui progetti di inclusione, consentendo di comprendere meglio l'approccio metodologico adottato.

Parte III

La terza parte del questionario è dedicata alla raccolta di informazioni demografiche sui partecipanti. Questi dati sono essenziali per comprendere meglio il contesto e le caratteristiche dei soggetti coinvolti nello studio. Raccogliere informazioni demografiche consente di ottenere una panoramica più completa dei partecipanti, aiutando a identificare eventuali tendenze o pattern nei dati e a interpretare i risultati in modo più accurato e significativo. Inoltre, tali informazioni consentono di valutare se ci sono differenze significative nelle risposte in base alle caratteristiche demografiche dei partecipanti, contribuendo così a una migliore comprensione degli impatti dei progetti di inclusione all'interno del teatro.

Domanda 1: Questa domanda chiede ai partecipanti di identificare il teatro in cui lavorano o con cui sono associati. Questa informazione è fondamentale per stabilire l'appartenenza istituzionale dei partecipanti e per comprendere meglio il contesto organizzativo in cui si svolgono i progetti di inclusione.

Domanda 2: In questa domanda, i partecipanti sono invitati a specificare il loro ruolo all'interno del teatro. Questo dato fornisce informazioni cruciali sulle responsabilità e sul livello gerarchico dei partecipanti all'interno dell'organizzazione teatrale, consentendo di valutare eventuali differenze nelle risposte in base al ruolo occupato.

Domanda 3: Questa domanda riguarda l'età dei partecipanti. Conoscere l'età dei partecipanti è importante per comprendere meglio la composizione demografica del campione e per analizzare eventuali differenze nelle risposte in base all'età.

Domanda 4: La domanda sul genere chiede ai partecipanti di specificare il loro genere, offrendo le opzioni *Maschio, Femmina o Altro*. Raccogliere informazioni sul genere è

essenziale per valutare se ci sono disparità nelle risposte in base al genere dei partecipanti e per garantire un'analisi inclusiva e sensibile al genere dei risultati dello studio.

Domanda 5: In questa domanda, i partecipanti devono indicare il titolo di studio conseguito. Questo dato fornisce informazioni sul livello di istruzione dei partecipanti, che può influenzare le loro percezioni, competenze e conoscenze relative ai progetti di inclusione all'interno del teatro.

Domanda 6: Questa domanda riguarda l'esperienza lavorativa dei partecipanti presso il teatro. Chiedendo da quanto tempo lavorano per il teatro, si ottiene una comprensione della loro lunga permanenza e dell'esperienza all'interno dell'organizzazione, che può influenzare le loro opinioni e il loro coinvolgimento nei progetti di inclusione.

Raccogliere informazioni demografiche attraverso queste domande aiuta a creare un quadro più dettagliato dei partecipanti allo studio, consentendo una valutazione più completa degli impatti dei progetti di inclusione all'interno del teatro d'opera italiano. Le risposte a queste domande sono state analizzate insieme agli altri dati raccolti attraverso il questionario, consentendo di ottenere una comprensione più approfondita dell'efficacia e dell'impatto dei progetti di inclusione e di identificare eventuali aree di miglioramento o sviluppo futuro.

Tali informazioni demografiche sono state richieste per contribuire a:

1. Definizione del contesto demografico: Conoscere le caratteristiche demografiche dei partecipanti aiuta a conoscere e definire meglio il contesto. Queste informazioni consentono di comprendere meglio le esperienze e le opinioni dei partecipanti in relazione al loro background demografico, che può influenzare le loro percezioni e comportamenti.
2. Analisi dei sottogruppi: Le informazioni demografiche consentono eventualmente di suddividere i partecipanti in sottogruppi omogenei in base a caratteristiche come età, genere, livello di istruzione, occupazione, ecc. Questo permette di analizzare le risposte in modo più dettagliato e di identificare eventuali differenze significative tra i gruppi demografici.

3. Interpretazione dei risultati: Le informazioni demografiche aiutano a interpretare i risultati dello studio in modo più accurato. Ad esempio, se un gruppo demografico mostra una maggiore accettazione di determinate pratiche o un diverso livello di coinvolgimento rispetto ad altri gruppi, questo può fornire insight preziosi per comprendere meglio gli impatti delle variabili demografiche sulle risposte.

4. Generalizzazione dei risultati: Raccogliere informazioni demografiche aiuta a garantire che i risultati dello studio siano generalizzabili e rappresentativi della popolazione di riferimento. Conoscere le caratteristiche demografiche dei partecipanti consente di valutare se il campione è rappresentativo della popolazione di interesse e se i risultati dello studio possono essere estesi ad altre popolazioni simili.

Le informazioni demografiche si sono quindi rivelate cruciali per comprendere meglio il contesto e l'ambiente in cui si svolge questo studio, per analizzare i dati in modo più dettagliato, per interpretare i risultati in modo accurato e per garantire la generalizzazione e la rappresentatività dei risultati ottenuti.

References

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amiri, S. R. S., Qayoumi, A., & Soltani, M. (2014). Study the relationship between organization culture and employee's creativity in cultural organizations (a case study). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(10A), 332.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Arnstein, Sherry R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners* 35.4 (1969): 216-224.
- Arts Council England: <https://www.artscouncil.org.uk>
- Asuaga, C., & Rausell-Köster, P. (2006). Management of Cultural Organization: The Specific Case of Museums (Un analisis de la Gestion de Instituciones Culturales: El caso especifico de los Museos). *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4(8), 83-104.
- Associazione Arena Sferisterio. <https://www.sferisterio.it/arena-sferisterio>
- Atkinson, T. (2002). Social inclusion and the European Union. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 40(4), 625-643.
- ATIT. <http://atitweb.it>
- Azmat, F., Fujimoto, Y., & Rentschler, R. (2015). Exploring cultural inclusion: Perspectives from a community arts organisation. *Australian Journal of Management*, 40(2), 375-396.
- Babbie, Earl R. *The practice of social research*. Cengage Au, 2020.
- Bailey, C., Miles, S., & Stark, P. (2004). Culture-led urban regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 47-65.
- Bailey, R. A. (2013). Staging a queene opprest: William Habington's exploration of the politics of queenship on the Caroline stage. *Theatre Journal*, 65(2), 197-214.
- Ballard, K. (2013). Thinking in another way: Ideas for sustainable inclusion. *International Journal of Inclusive Education*, 17(8), 762-775.

- Baltà Portolés, J., & Dragičević Šešić, M. (2017). Cultural rights and their contribution to sustainable development: implications for cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 159–173.
- Baumol, William J., and William G. Bowen. *Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. 1993.
- Barker, R. G., Wright, B. A., Meyerson, L., & Gonick, M. R. (1953). *Adjustment to physical handicap and illness: A survey of the social psychology of physique and disability*. (Bulletin 55, revised).
- Begolli, G. (2018). Cultural management and staff commitment in organization. *Knowledge-International Journal*, 28(5), 1553-1556.
- Baumol, William J., and William G. Bowen. *Performing arts-the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. 1993.
- Bernardi, C., & Innocenti Malini, G. (2017). Performare la societas. Le intersezioni del teatro sociale e della performance nella riflessione e prassi contemporanee. In Cruz, H., Bezelga, I., & Rodrigues, P. S. (Eds.), *Praticas artisticas comunitarias* (pp. 54-68). University of Évora.
- Bianconi, L. & Pestelli, G. (1998.) *Opera production and its resources* edited by Lorenzo Bianconi and Giorgio Pestelli translated by Lydia G. Cochrane The University of Chicago Press 1998 *Il sistema produttivo e le sue competenze Storia dell'opera italiana*
- Bovaird, Tony. "Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services." *Public administration review* 67.5 (2007): 846-860.
- Booth, Tony. "The name of the rose: Inclusive values into action in teacher education." *Prospects* 41 (2011): 303-318.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Brandão, D., Martins, N., & Alvelos, H. (2012). The museum of all: institutional communication practices in a participatory networked world. *The Design Journal*, 15(2), 203-217.
- Brazzel, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency-based learning*, 51-93.

- Brinkmann, Svend, and Steinar Kvale. Ethics in qualitative psychological research. *The Sage handbook of qualitative research in psychology 2* (2017): 259-273.
- Bryman, Alan. *Social research methods*. Oxford university press, 2016.
- Brown, W. A. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. *Nonprofit management and leadership*, 12(4), 369-385.
- Buuren, A. V. (2009). Knowledge for governance, governance of knowledge: Inclusive knowledge management in collaborative governance processes. *international public management journal*, 12(2), 208-235.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... Changing theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 17–52). Oxford University Press.
- Cameron, A. (2006). Geographies of welfare and exclusion: Social inclusion and exception. *Progress in Human Geography*, 30(3), 396-404.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, M., & Chung, E. (2022). Tending the Garden: Possibilities and Limitations of Developing Inclusive Environments in the Arts and Culture Sector. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 7(1), 02.
- Charlton, James I. *Nothing about us without us: Disability oppression and empowerment*. Univ of California Press, 1998.
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 331-350.
- Colbert, F., Beauregard, C., & Vallée, L. (2001). *Marketing culture and the arts*. HEC Montréal.
- Colclough, A., & Houpert, C. (2021). Technological approaches to cultural heritage—Lessons from ROCK. In *How Smart Is Your City? Technological Innovation, Ethics and Inclusiveness* (pp. 89-102).
- Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO. <https://www.unesco.it/it/iniziativa-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/la-pratica-del-canto-lirico-in-italia/#:~:text=La%20pratica%20del%20canto%20lirico%20in%20Italia%20è%20stata%20iscritta,Patrimonio%20Culturale%20Immateriale%20dell'UNESCO>.
- Conroy, C. (2019). How can the theatre be fully accessible? In *Thinking Through Theatre and Performance* (pp. 47-57).

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cori, E. (2004). Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia (Vol. 107). FrancoAngeli.
- Cornwall, Andrea. "Unpacking 'Participation': models, meanings and practices." *Community development journal* 43.3 (2008): 269-283.
- Council of Europe <https://www.coe.int/en/web/portal>
- Couper, Mick P. *Designing effective Web surveys*. Cambridge University Press, 2008.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications, 2017.
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.
- Cornwall, Andrea. "Unpacking 'Participation': models, meanings and practices." *Community development journal* 43.3 (2008): 269-283.
- Council of Europe <https://www.coe.int/en/web/portal>
- Couper, Mick P. *Designing effective Web surveys*. Cambridge University Press, 2008.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.
- De Leeuw, Jan, Erik Meijer, and Harvey Goldstein. *Handbook of multilevel analysis*. Vol. 401. New York: Springer, 2008.
- Choosing among five approaches. Sage publications, 2016.
- Degener, T. (2016). Disability in a human rights context. *Laws*, 5(3), 35.
- Degener, T. (2016). A human rights model of disability. In *Routledge handbook of disability law and human rights* (pp. 31-49). Routledge.
- De Leeuw, Jan, Erik Meijer, and Harvey Goldstein. *Handbook of multilevel analysis*. Vol. 401. New York: Springer, 2008.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. SUNY Press.
- Di Giovanni, E. (2021). Oltre l'accessibilità. I teatri inclusivi. *Lingue e Linguaggi*, 43, 15-31.

- Di Giovanni, E., Luchetti, M., Turrini, A., & Raffi, F. (2022). Exploring how accessible cultural practices impact on community development: The case of InclusivOpera at the Macerata Opera Festival in Italy. *Local Development & Society*, 3(1), 74-87.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.
- Dolbec, P. Y., & Fischer, E. (2015). Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1447-1468.
- Durrer, V., & Miles, S. (2009). New perspectives on the role of cultural intermediaries in social inclusion in the UK. *Consumption, Markets and Culture*, 12(3), 225-241.
- Dziurski, P. (2017). Stakeholder management in cultural organisations. *Cultural Management: Science and Education*, 1(2).
- European Commission: <https://commission.europa.eu> › ...
- European Union: https://european-union.europa.eu/index_it
- European Union Agency for Fundamental Rights <https://fra.europa.eu/en>
- Europe Beyond Access. <https://www.disabilityartsinternational.org/europe-beyond-access/>
- Euzéby, C. (2012). Social protection to achieve sustainable inclusion: AE european imperative in the current economic crisis. *International Social Security Review*, 65(4), 69-88.
- Fabietti, U. (2004). *Elementi di antropologia culturale*.
- Farcas, S. B. (2017). *Disability and theatre: A practical manual for inclusion in the arts*. Taylor & Francis.
- Fatti e cifre sulla vita nell'Unione europea. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/life-eu_it
- Felder, F. (2018). The value of inclusion. *Journal of philosophy of education*, 52(1), 54-70.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ferri, D. (2010). La Convenzione UNESCO sulla diversità culturale: Sviluppi e prospettive della sua attuazione nell'Unione europea. In M. C. Baruffi (Ed.), *Cittadinanza e diversità culturale nello spazio giuridico europeo* (pp. 171-173). Cedam.

- Fiss, O. M. (1976). Groups and the equal protection clause. *Philosophy & Public Affairs*, 107-177.
- Fine, M. G. (1996). Cultural diversity in the workplace: The state of the field. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(4), 485-502.
- Foote, J. (2002). Cultural consumption and participation. *Canadian journal of communication*, 27(2-3), 209-220.
- Fondazione Haydn di Trento e Bolzano. <https://www.haydn.it>
- Fondazione Teatro Grande di Brescia. <https://www.teatrogrande.it>
- Fondazione Teatro Regio di Parma. <https://www.teatroregioparma.it>
- Fowler Jr, Floyd J. *Survey research methods*. Sage publications, 2013.
- Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. (2014). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others. *British Journal of Management*, 25(3), 518-537.
- Gallina, M. (2005). *Il teatro possibile: Linee organizzative e tendenze del teatro italiano* (Vol. 597). FrancoAngeli.
- Gaztambide-Fernández, R. A. (2008). The artist in society: Understandings, expectations, and boundaries. In *Studies in Art Education*, 49(1), 70-83.
- Giraldo, M. (2022). Disabilità come dramatis persona: ovvero del corpo (disabile) come luogo di (auto) rappresentazione. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 10(1), 202-210.
- Gjærum, R. G., & Rasmussen, B. (2010). The achievements of disability art: A study of inclusive theatre, inclusive research, and extraordinary actors. *Youth Theatre Journal*, 24(2), 99-110.
- Goodwin, C. (1986). Audience diversity, participation and interpretation. *Text-Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 6(3), 283-316.
- Goldberg, I. I., & Lippman, L. (1974). Plato had a word for it. *Exceptional Children*, 40(5), 325-334.
- Gordon, J. S., & Tavera-Salyutov, F. (2018). Remarks on disability rights legislation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(5), 506-526.
- Gossett, A., Mirza, M., Barnds, A. K., & Feidt, D. (2009). Beyond access: A case study on the intersection between accessibility, sustainability, and universal design. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 4(6), 439-450.
- Greco, G. M. (2016). On accessibility as a human right, with an application to media accessibility.

- Greco, G. M. (2018). The nature of accessibility studies. *Journal of Audiovisual Translation*, 1(1), 205-232.
- Groves, Adrian R., Michael A. Chappell, and Mark W. Woolrich. Combined spatial and non-spatial prior for inference on MRI time-series. *Neuroimage* 45.3 (2009): 795-809.
- Grigar, E. (2021). Inventing the New Art World: On Art Institutions and Their Audience. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 17(3), 126-141.
- Hadley, Bree. "Allyship in disability arts: Roles, relationships, and practices." *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance* 25.2 (2020): 178-194.
- Haan, A. D. (1998). 'Social Exclusion': An alternative concept for the study of deprivation? *IDS Bulletin*, 29(1), 10-19.
- Hall, E. (2005). The entangled geographies of social exclusion/inclusion for people with learning disabilities. *Health & Place*, 11(2), 107-115.
- Hall, E. (2010). Spaces of social inclusion and belonging for people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54, 48-57.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge.
- Hanks, L., Line, N. D., & Zhang, L. (2021). Expanding the methodological approach to the social servicescape: Moving from measurement to manipulation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 157-168.
- Hansen, W. G. (1959). How accessibility shapes land use. *Journal of the American Institute of Planners*, 25(2), 73-76.
- Hatry, Harry P. *Performance measurement: Getting results*. The Urban Institute, 2006.
- Heim, C. (2015). *Audience as performer: The changing role of theatre audiences in the twenty-first century*. Routledge.
- Honoré, C. (2018). How theatremakers face invisible disabilities. *American Theatre*.
- Horlings, L. (2017). The role of artists and researchers in sustainable place-shaping. In *Culture in sustainability: Towards a transdisciplinary approach* (pp. 130-143). University of Jyväskylä, SoPhi.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Jackson, C. (1999). Social exclusion and gender: Does one size fit all? *The European Journal of Development Research*, 11(1), 125-146.

- Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261).
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2021). Making diversity research matter for social change: New conversations beyond the firm. *Organization Theory*, 2(2).
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
- Jukić, D. (2022). The role of teacher and organizational culture in school management. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 27(2).
- Karen A., and Elizabeth A. Mannix. "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of management journal* 44.2 (2001): 238-251.
- Karim, K.H and Wayland, S.V. (2001) *Culture, Governance and Human Rights*. In: Matarasso, F. (ed) *Recognising Culture*. A series of briefing papers on culture.
- Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational culture and behavior: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 86-101). IGI Global.
- Kawashima, N. (2024). Audience development and social inclusion in Britain. In *A Reader on Audience Development and Cultural Policy* (pp. 135-152). Routledge.
- Kerzner, Harold. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons, 2022.
- Killacky, J., & Smith, J. (2017). The cultural apartheid of disability. *Americans for the Arts Annual Conference*.
- Kisida, B., Greene, J. P., & Bowen, D. H. (2014). Creating cultural consumers: The dynamics of cultural capital acquisition. *Sociology of Education*, 87(4), 281-295.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (14th edition). Shanghai: Shanghai People's Publishing House.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.

- Kuppers, Petra. *Studying disability arts and culture: An introduction*. Bloomsbury Publishing, 2017.
- Küpers, W., & Sonnenburg, S. (2021). Being t/here apart-together': Co-creative work (ing) in bodily-digital 'inter-places. In *The Metamorphosis of Cultural and Creative Organizations* (pp. 53-66). Routledge.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), 463-491.
- Lazard, C. (2019). *Accessibility in the arts: A promise and a practice*. Recess Art.
- Levine, J. (2020). A century of evolution of the accessibility concept. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 83, 102309.
- Lewin, Kurt. "Group decision and social change." *Readings in social psychology* 3.1 (1947): 197-211.
- Light, Janice, and David McNaughton. The changing face of augmentative and alternative communication: Past, present, and future challenges. *Augmentative and Alternative Communication* 28.4 (2012): 197-204.
- Longmore, P. K., & Umansky, L. (Eds.). (2001). *The new disability history: American perspectives* (Vol. 6). NYU Press.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, S17-S31.
- Martignago, T. (2015). *La sindrome di Baumol nel settore delle arti performative*.
- Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I., & Filipović, D. (2015, October). The role of national culture in contemporary business environment. In *DIEM: Dubrovnik international economic meeting* (Vol. 2, No. 1, pp. 457-469). Sveučilište u Dubrovniku.
- McClary, S. (1991). *Carmen and the "castration" of culture*. University of California Press.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.
- Meijer, C., Soriano, V., & Watkins, A. (2007). Inclusive education across Europe: Reflections upon 10 years of work from the European Agency for Development in Special Needs Education. *Childhood Education*, 83(6), 361-365.
- Mencarelli, R., Marteaux, S., & Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 330-348.

- Merli, C. (2007). *Il teatro ad iniziativa pubblica in Italia*. Led.
- Microsoft. (2021). *Inclusive Design 101 Guidebook*. <https://inclusive.microsoft.design/tools-and-activities/Inclusive101Guidebook.pdf>
- Milășan, F. L. (2023). The Manager Profile in the Cultural Institutions. Case Study-the Students' Cultural Houses from Romania. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 32(1st), 742.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Ministère de la Culture <https://www.culture.gouv.fr/>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Minkiewicz, J., Bridson, K., & Evans, J. (2016). Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. *Journal of services marketing*, 30(7), 749-761
- Mitchell, R. B., & Rapkin, C. (1954). *Urban traffic: A function of land use*. Columbia University Press.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Muzzatti, B. (2008). Gli atteggiamenti verso la disabilità: Credenze, reazioni emotive e comportamenti delle persone non disabili. *Giornale Italiano di Psicologia*, 35(2), 313-336.
- Nemati, E. (2012). Cultural management and government role. *Management Science Letters*, 2(5), 1717-1720.
- Nijkamp, J., & Cardol, M. (2020). Diversity, opportunities, and challenges of inclusive theatre. *Journal of Social Inclusion*, 11(2).
- Nussbaumer, L. L. (2012). *Inclusive design: A universal need*. Fairchild Books, New York.
- Oliva, G. (2017). *Educazione alla Teatralità: La teoria*.
- Oliver, M. (2004). If I had a hammer: The social model in action. In *Disabling barriers—enabling environments* (2nd ed., pp. 7-12).
- Opera Europa. <https://opera-europa.org/it>
- Patton, Carl, David Sawicki, and Jennifer Clark. *Basic methods of policy analysis and planning*. Routledge, 2015.

- Papoulias, E., & Zounis, T. P. (2020). Strategic management and art museums: The case study of the historical museum of the University of Athens. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 8th ICSIMAT, Northern Aegean, Greece, 2019* (pp. 889-897). Springer International Publishing.
- Paulino, D., Pinheiro, P., Rocha, J., Martins, P., Rocha, T., Barroso, J., & Paredes, H. (2020, December). Assessment of wizards for eliciting users' accessibility preferences. In *Proceedings of the 9th International Conference on Software Development and Technologies for Enhancing Accessibility and Fighting Info-Exclusion* (pp. 135-140).
- Perrin, Daniel. "Progression analysis: Working with large data corpora in field research on writing." *Observing writing*. Brill, 2019. 143-162.
- Pestoff, V. (2013). New public governance, co-production and third sector social services in Europe: Crowding in and crowding out. In *New public governance, the third sector, and co-production* (pp. 361-380). Routledge.
- Pfeiffer, D. (2002). The philosophical foundations of disability studies. *Disability Studies Quarterly*, 22(2).
- Pluszyńska, A., & Konior, A. (2023). People with Disabilities as an Audience of Culture—Results of Pilot Research in Małopolska. *Polityka Społeczna*, 593(9), 16-21.
- Pontremoli, A. (2014). Lo spettacolo fra verità e rappresentazione: Il teatro sociale e di comunità. *Biblioteca Teatrale*, 111/112, 45-55.
- Pressman, H., & Schulz, D. (2021). *The art of access: A practical guide for museum accessibility*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Putnam, H. (2020). The many faces of realism. In *Pragmatism* (pp. 163-181). Routledge.
- Quinn, G., & Degener, T. (2002). *Human rights and disability*. United Nations.
- Ravazzani, S. (2018). Diversity management. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-13.
- Rawal, N. (2008). Social inclusion and exclusion: A review. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 2, 161-180.
- Rincón, O. (2008). No más audiencias, todos devenimos productores. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, (30), 93-98.
- Rius-Ulldemolins, J., & Klein, R. (2020). From artistic direction to cultural management: governance and management of Barcelona's artistic institutions in the twenty-first century. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 33-49
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

- Romañach, J., & Lobato, M. (2005). Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano. *Foro de Vida Independiente*, 5, 1-8.
- Romero-Fresco, P. (2021). Creativity in media accessibility: A political issue. *Cultus: The Journal of Intercultural Mediation and Communication*, 14, 162-197.
- Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, and Howard E. Freeman. *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications, 2003.
- Sagitov, S. T. (2021). Actors In The Process Of Managing The Sphere Of Culture: Socio-Professional Classification. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Salzman, R., & Yerace, M. (2018). Toward understanding creative placemaking in a socio-political context. *City, Culture and Society*, 13.
- Sandell, R. (2003). Social Inclusion, The Museum and the Dynamics of Sectoral Change. *Museum and Society*, 1.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-Design*, 4(1), 5-18.
- Sandhal, C. Disability art and culture: A model for imaginative ways to integrate the community. *ALTER: European Journal of Disability Research*, 81-95." 2018,
- Sassatelli, Monica. *Identità, cultura, Europa: le " città europee della cultura"*. Vol. 9. FrancoAngeli, 2005.
- Scannavini, S. (2010). *Opera e identità: Il sistema dell'opera lirica in Italia*. Il Mulino.
- Schrag, A. (2022). Fruitful artefacts: the role of artistic and creative practices within cultural organisations. *International Journal of Cultural Management*, 1(1), 26-39.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schianchi, M. (2009). *La terza nazione del mondo: La disabilità tra realtà e pregiudizi*. Feltrinelli.
- Shaheed, F. (2014). *Report of the special rapporteur in the field of cultural rights*. United Nations.
- Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. In *The disability studies reader* (2nd ed., pp. 197-204).
- Shieber, J. (2017). For DeRay Mckesson, the social justice movement needs to move from the streets to the statehouse.

- Shipley, R., & Kovacs, J. F. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(2), 214-228.
- SIAE. (2022). Rapporto SIAE 2022. https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/SIAE_osservatorio_2022_788701f822.pdf
- Simon, N. (2010). The participatory museum. *Museum 2.0*.
- Simplican, S. C., Leader, G., Kosciulek, J., & Leahy, M. (2015). Defining social inclusion of people with intellectual and developmental disabilities: An ecological model of social networks and community participation. *Research in Developmental Disabilities*, 38, 18-29.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639-651.
- Sobocińska, M. (2020). How marketing shapes the behaviour of culture participants. *Perspectives on Consumer Behaviour: Theoretical Aspects and Practical Applications*, 281-298.
- Steele, C. (2007). *Belonging and performance: The tradition of opera*. Cambridge University Press.
- Stein, T. S. (2019). Racial and ethnic diversity in the performing arts workforce. In *Racial and ethnic diversity in the performing arts workforce*. Taylor & Francis.
- Stenberg, H. (2016). How is the artist role affected when artists are participating in projects in work life? *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 11(1), 30549.
- Stephanidis, C. (Ed.). (2009). *The universal access handbook*. CRC Press.
- Stupples, P. (2014). Creative contributions: The role of the arts and the cultural sector in development. *Progress in development studies*, 14(2), 115-130.
- Sudakova, N., & Astafyeva, O. (2019). Inclusion as a Modern Cultural Universal: Reflection and Conceptualization. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(3), 212-235.
- Symbola, at: <https://symbola.net/>
- Soziokultur <https://www.fonds-soziokultur.de/en/>
- Taylor, C. (2017). From systemic exclusion to systemic inclusion: A critical look at museums. *Journal of Museum Education*, 42(2), 155-162.
- Teatro Sociale di Como. <https://teatrosocialecomo.it>

The Council of Europe: <https://www.coe.int>

- Thomas, J. M. (1996). Educating planners: Unified diversity for social action. *Journal of Planning Education and Research*, 15(3), 171-182.
- Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. In *Diversity resistance in organizations* (pp. 1-22).
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- Turner, C. (2010). Writing for the contemporary theatre: Towards a radically inclusive dramaturgy. *Studies in Theatre & Performance*, 30(1).
- Valenti, C. (2004). Teatro e disagio. *Economia della cultura*, 14(4), 547-556.
- Valenti, C. (2014). «Teatri di interazione sociale»: Fondamenti di una definizione euristica. *Prove di Drammaturgia*, 1, 29-33.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. Routledge.
- Vernant, J. P., & Vidal-Naquet, P. (1976). *Mito e tragedia nell'antica Grecia. La tragedia come fenomeno sociale estetico e psicologico*. Einaudi.
- Voss, Z. (2020). *The alchemy of high-performing arts organizations*. SMU Data Arts.
- Wan, T. T., & Wright, A. (1973). Occupational differentials in chronic disability. *Journal of Occupational Medicine*, 15(6), 493-498.
- Watkin, J. (2017). *Inclusive theatre space: Bursting through boundaries of spatial restrictions, one project at a time*. Canadian Theatre Review (170), 103-107. University of Toronto Press.
- Watts, S. (2010). Identification and the cultural organization: how the concept of identification can impact the constituencies who work within cultural organizations. *The journal of arts management, law, and society*, 40(3), 200-216.
- Weiss, Mark Allen. "Data structures and problem-solving using Java." *ACM SIGACT News* 29.2 (1998).
- Whitfield, M., & Fels, D. I. (2013). Inclusive design, audio description, and diversity of theatre experiences. *The Design Journal*, 16(2), 219-238.
- Winters, L. A. (2014). *Globalization, infrastructure, and inclusive growth*.
- Wodak, R. (2015). Discrimination via discourse. In *The Routledge Handbook of Linguistic Anthropology* (pp. 366-383). Routledge.

- Wolters, T. (2023). Human Resources and Roles in Achieving Corporate Sustainability. In *Sustainable Value Creation: An Inevitable Challenge to Business and Society* (pp. 67-82). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Woods, R. (2017). Exploring how the social model of disability can be re-invigorated for autism: In response to Jonathan Levitt. *Disability & Society*, 32(7), 1090-1095.
- Wooster, R. (2009). Creative inclusion in community theatre: A journey with Odyssey Theatre. *RiDE: The Journal of Applied Theatre and Performance*.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Washington DC: Sage Publications.
- Yingling, M. C. (2020). The possibility spectrum: Increasing diversity & inclusion in arts organizations. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 10(1).
- Young, Iris Marion. *Inclusion and democracy*. Oxford University Press, USA, 2002.
- Žižek, S., & Dolar, M. (2001). *Opera's second death*. Routledge.