

CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA

RIVISTA DI MANAGEMENT CULTURALE, MARKETING E SVILUPPO DEI PUBBLICI

AUDIENCE DEVELOPMENT IL PUBBLICO AL CENTRO DELLA STRATEGIA

RAÚL RAMOS
LAVORARE CON IL PUBBLICO

PATRIZIA BRAGA
TRE MODI PER USARE IL DIGITAL STORYTELLING NEI MUSEI

CRISTINA ANTA
OLTRE IL TEATRO. PUBBLICI ED ESPERIENZE DEL TEATRO KAMIKAZE DI MADRID

JAVIER ACUNA
LA TECNOLOGIA COME ALLEATA NELLA RELAZIONE CON IL PUBBLICO

KATY RAINES
QUANDO IL GIOCO SI FA DURO, I DURI INIZIANO A FARE I CONTI

MARTA SANTOFIMIA, ELENA MOLERO
AVVICINARE IL PUBBLICO AL PATRIMONIO INDUSTRIALE.
STRATEGIE PER IL CENTRO THARSIS

UN CAFFÈ CON...
MATTEO BAGNASCO,
AREA INNOVAZIONE CULTURALE COMPAGNIA SAN PAOLO



NUMERO 01 ANNO 2018

mg meltingPro

www.meltingpro.org

ASIMETRICA

www.asimetrica.org



Patrizia Braga
Direzione editoriale

ASIMÉTRICA E MELTING PRO: L'ARTE DI COLLABORARE

CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA nasce dalla generosità e dallo spirito di collaborazione con cui opera Asimétrica. Queste caratteristiche hanno sempre motivato e ispirato anche Melting Pro ed è così che prende forma l'idea di intraprendere un nuovo tipo di collaborazione internazionale. Insieme decidiamo di rendere accessibile, in italiano, parte del patrimonio di buone pratiche internazionali valorizzato negli anni da Asimétrica attraverso la rivista CONECTANDO AUDIENCIAS, inserendo alcune iniziative tra quelle più interessanti e visionarie del panorama nazionale.

Attraverso la raccolta di articoli di approfondimento su audience development, management e marketing culturale e grazie alle esperienze di colleghi internazionali, vorremmo ispirare la comunità di settore, intercettare le evoluzioni e i cambiamenti in atto e interpretare le trasformazioni del futuro.

**// SOLO INSIEME POSSIAMO
RAGGIUNGERE CIÒ CHE CIASCUNO
DI NOI CERCA DI RAGGIUNGERE //**

KARL THEODOR JASPERS

EDITORIALE ASIMÉTRICA



Raúl Ramos e Robert Muro,
Soci direttori di ASIMÉTRICA

raulramos@asimetrica.org

robertmuro@asimetrica.org

ITALIANO? SÌ, PER FAVORE

Quando nel 2010 Asimétrica fa uscire per la prima volta CONECTANDO AUDIENCIAS, lo fa con un proposito pratico e semplice: tradurre in spagnolo e rendere accessibili gratuitamente e on-line molti articoli e casi studio scritti in inglese che avevano ispirato la nostra pratica professionale.

Non potevamo accettare che la barriera linguistica limitasse la conoscenza di temi tanto importanti come l'audience development e il marketing culturale.

Abbiamo iniziato a tradurre articoli trovati in rete per condividerli all'interno del gruppo di lavoro rendendoli accessibili anche a chi non aveva padronanza della lingua inglese.

Ispirati dalla nostra pratica interna abbiamo voluto far conoscere a più persone quello che siamo e che vogliamo continuare a essere: un luogo in cui condividere con altri ciò che impariamo sull'audience development e il marketing culturale.

Cerchiamo di farlo bene, coinvolgendo le organizzazioni e gli autori dei testi in questa avventura visionaria, attraverso un progetto di qualità che proponiamo a tutte le persone interessate in formato digitale e gratuitamente.

Abbiamo contattato tutti gli autori e gli abbiamo spiegato quanto rilevanti fossero i loro articoli per i nostri lettori, chiedendo il permesso di tradurli e pubblicarli in spagnolo all'interno della nostra rivista.

Abbiamo ottenuto il loro consenso, supporto ed entusiasmo fin dall'inizio. Così continuiamo a fare con ciascun autore o autrice che collabora con la rivista, circa 100 professionisti a oggi.

Dopo 7 anni e una dozzina di numeri di CONECTANDO AUDIENCIAS, è arrivato il momento di ispirare altri manager culturali con le stesse necessità e aspirazioni sull'audience development, il marketing e il management culturale in Italia.

Grazie a Melting Pro per l'impegno preso affinché tutto ciò diventi più semplice.

Ci auguriamo che questo sia solo il primo passo e che la partecipazione dei professionisti italiani allo sviluppo della rivista acquisisca sempre maggiore rilevanza.

EDITORIALE MELTING PRO



*Ludovica De Angelis e Giulia Fiaccarini,
Redazione*

IL PUBBLICO AL CENTRO DELLA STRATEGIA

Con “Audience development. Il pubblico al centro della strategia” parte l’avventura di CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA, periodico semestrale che rinnova l’impegno di Melting Pro nel promuovere il dialogo e lo scambio di esperienze a livello internazionale.

Come per questo numero, anche per i successivi selezioneremo articoli apparsi sui vari numeri di CONECTANDO AUDIENCIAS, che riteniamo attuali e utili perché in grado di offrire un ampio spettro di pratiche da cui trarre ispirazione. Quelle che abbiamo cercato e scelto sono riflessioni ed esperienze in grado di ispirare un cambiamento che passi in primis da un ripensamento di noi stessi come operatori e delle nostre organizzazioni. Leggendo queste pagine, vorremmo si delineassero nuove forme possibili di lavoro culturale, in cui il pubblico è collocato al centro delle strategie e dei processi.

Iniziamo con l’articolo di Raúl Ramos che ridefinisce un approccio alla gestione culturale basato fondamentalmente sul pubblico e sull’opportunità per le organizzazioni di mettersi in gioco, aprendo il livello decisionale e gestionale alle capacità che il pubblico ha da offrire. È un cambio di mentalità, quello suggerito, che ci sembra l’incipit più adeguato per queste pagine.

A seguire, la nostra Patrizia Braga ci svela il ruolo strategico che può ricoprire, per i musei e altre organizzazioni, uno strumento versatile come il digital storytelling, efficace per promuovere nuove forme di coinvolgimento, la valutazione delle esperienze dei visitatori e lo sviluppo di competenze all’interno dei team.

Cristina Anta ci presenta il caso di un giovane teatro spagnolo che ha improntato l’intera attività sul proposito di diventare un luogo in cui le persone possano sentirsi “come a casa”. Con Alternativa Teatral, piattaforma web nata a Buenos Aires per facilitare la relazione tra artisti, pubblici e spazi fisici, riflettiamo sul ruolo delle tecnologie a supporto della partecipazione culturale.

Ancora, l’articolo della consulente britannica Katy Raines offre una serie di consigli e strumenti utili a una gestione semplificata ancorché efficace dei dati di pubblico e dimostra come buon senso e qualche calcolo matematico possano essere sufficienti ad avviare un nuovo approccio alla relazione con il pubblico.

Le vicende del Centro Collezioni di Tharsis ci mostrano il caso “limite” di un’ex miniera riconvertita in centro culturale e dei suoi ostacoli alla partecipazione da abbattere attraverso una gestione decisamente focalizzata sui visitatori.

Nella rubrica “Un caffè con...” Matteo Bagnasco, Responsabile dell’Area Innovazione culturale della Compagnia San Paolo di Torino, condivide alcune riflessioni sull’importanza dell’audience development per lo sviluppo delle organizzazioni e dei territori, sulle competenze necessarie a gestire il cambiamento necessario e sulle priorità future per il settore.

Grazie di nuovo ad Asimétrica e a tutti i nostri partner nazionali e internazionali, con cui siamo cresciute e abbiamo sviluppato tante delle nostre attività.

E ora, a tutti: buona lettura!



Supportiamo enti nell'elaborazione di strategie, modelli, progetti e politiche finalizzate a produrre lo sviluppo di territori, comunità e persone.

Facilitiamo alleanze, costruzione di reti e collaborazioni tra enti che operano in diversi settori scientifico-disciplinari.

Sviluppiamo strategie per la valorizzazione dei patrimoni culturali e attiviamo processi di rigenerazione urbana.

Operiamo per sviluppare l'empowerment di individui, organizzazioni e comunità.

www.meltingpro.org | info@meltingpro.org

The background of the lower half of the page features a light gray field with several white circles of varying sizes and thin gray lines connecting them, creating a network-like pattern. On the left side, there are several orange triangles of different sizes, some pointing upwards and others downwards.

PROFESSIONE
CULTURO

INDICE



7

LAVORARE CON IL PUBBLICO
Raúl Ramos



13

**TRE MODI PER USARE IL DIGITAL
STORYTELLING NEI MUSEI**
Patrizia Braga



20

**OLTRE IL TEATRO. PUBBLICI
ED ESPERIENZE DEL TEATRO
KAMIKAZE DI MADRID**
Cristina Anta



27

**LA TECNOLOGIA COME ALLEATA
NELLA RELAZIONE CON IL
PUBBLICO**
Javier Acuna



34

**QUANDO IL GIOCO SI FA DURO,
I DURI INIZIANO A FARE I CONTI**
Katy Raines



41

**AVVICINARE IL PUBBLICO AL
PATRIMONIO INDUSTRIALE.
STRATEGIE PER IL CENTRO
THARSIS**
Marta Santofimia, Elena Molero



53

**UN CAFFÈ CON... MATTEO
BAGNASCO. AREA
INNOVAZIONE CULTURALE
COMPAGNIA SAN PAOLO**
Ludovica De Angelis

CONECTANDO AUDIENCIAS è una rivista di
Asimétrica Gestión Cultural SL
Pilar de Zaragoza, 104 bajo, 28028 Madrid
telefono 629 881 444
email info@asimetrica.org
web www.asimetrica.org

Direzione: Raúl Ramos e Robert Muro
Direzione Editoriale: Raúl Ramos
Documentazione e coordinamento: Clara Ajenjo
Grafica: Jesús Rodero
Copertina: Javier Ruiz

© Asimétrica Gestión Cultural, 2018
Tutti i diritti di riproduzione sono riservati.

CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA è una rivista curata da
Melting Pro
Via Messina 15, 00198 Roma
email info@meltingpro.org

Direzione: Maura Romano
Direzione Editoriale: Patrizia Braga
Redazione: Ludovica De Angelis, Giulia Fiaccharini
Comunicazione: Laura Bove

© Melting Pro, 2018
Tutti i diritti di traduzione sono riservati a Melting Pro.

Consulta CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA sul sito di Melting Pro:
<https://meltingpro.org/conectando-audiencias-italia-rivista/>

PER CONDIVIDERE:



meltingPro

ASIMETRICA



LAVORARE CON IL PUBBLICO



Raúl Ramos. Dopo aver maturato esperienze nel settore delle arti plastiche e audiovisive a livello internazionale, nel 2010 decide di unirsi ad alcuni professionisti ed esperti per fondare ASIMÉTRICA, impresa specializzata nel management culturale, nel marketing e nell'audience development per le organizzazioni culturali, di cui è Socio-Direttore.

Prendere in considerazione le necessità e le capacità che il pubblico può offrire all'organizzazione per cui si lavora, è l'inizio di un cambiamento molto interessante in cui il processo decisionale, la gestione e la governance condivisa contribuiscono allo sviluppo della mission che l'organizzazione si è proposta.

Lavorare *con* il pubblico è diverso da lavorare *a favore* del pubblico o *per* il pubblico.

Tutte queste preposizioni implicano la scelta di collocare il pubblico al centro delle organizzazioni artistico culturali, l'ascolto, il dialogo, l'essere aperti, la determinazione nel raggiungimento e nel mantenimento degli obiettivi, l'entusiasmo, la ricerca e la dedizione. Lavorare con il pubblico è un

concetto diverso, perché implica essenzialmente **cedere il controllo**, non solamente ascoltare ed esaudire le diverse richieste, ma andare oltre.

Lavorare *con* il pubblico significa condividere la responsabilità, lasciare spazio alle persone perché si possa realmente produrre un impegno reciproco. Cedere il controllo avendo chiari i benefici nel farlo, lasciandosi aiutare con umiltà ed entusiasmo,

// LAVORARE CON IL PUBBLICO SIGNIFICA CONDIVIDERE LA RESPONSABILITÀ, LASCIARE SPAZIO ALLE PERSONE PERCHÉ SI POSSA REALMENTE PRODURRE UN IMPEGNO RECIPROCO //

riconoscendo le debolezze, desiderando restituire quello che si è ricevuto, crescendo insieme e rendendo la comunità partecipe del funzionamento dell'organizzazione, per raggiungere gli obiettivi stabiliti con più efficacia.

Nelle prossime pagine analizzeremo la questione secondo la prospettiva delle persone, non secondo quella delle organizzazioni artistico-culturali.

Pensiamo a come vorrebbero relazionarsi *loro* – noi – alle organizzazioni artistico culturali, in che misura desidererebbero essere coinvolti. Persone comuni che, oltre alla propria posizione di spettatori o visitatori, potrebbero offrire altruisticamente all'organizzazione il proprio tempo e le proprie conoscenze e renderla più forte, meglio gestita, più trasparente, rilevante e vivace per la comunità di riferimento.

Cosa fanno oggi le organizzazioni artistico culturali per le persone che vogliono essere coinvolte nel loro funzionamento? In che modo viene promossa questa possibilità?

Le organizzazioni artistico culturali hanno compreso il valore, l'opportunità e l'importanza che ha lavorare con il pubblico?

Questo coinvolgimento, dovrebbe o meno fare parte della natura stessa di queste organizzazioni? Perché?

Lavorare con il pubblico offre immense opportunità alle organizzazioni. Ne evidenzieremo tre di straordinario valore strategico:

- rispettare meglio la propria mission;
- essere più forti di fronte alle variazioni del contesto (legali, fiscali, economiche, sociali o politiche);
- rispondere meglio ai cambiamenti nelle abitudini di consumo culturale delle persone, ai loro bisogni e alle loro aspettative nei confronti di una manifestazione o di un'organizzazione artistica.

Si può lavorare con il pubblico – l'audience, i visitatori, l'utenza – a vari livelli dell'organizzazione. Alcuni di questi possono essere:

- **definizione** della **programmazione**: pianificazione e gestione condivisa dei contenuti, sviluppo del prodotto, sviluppo dei programmi;
- **definizione di servizi**: innovazione a partire dal pubblico, laboratori di gruppo, coinvolgimento di esperti, focus group;
- **ricerca e sviluppo**: progetti di ricerca artistica, musicale, museale, antropologica, etnologica, letteraria, drammaturgica, storica, etc., gruppi stabili di analisi, dibattito e riflessione;
- **co-produzione**: di contenuti artistici, educativi, sociali, di ricerca;
- **sviluppo del pubblico** e aumento della partecipazione: attraverso iniziative di ambasciatori, blogger, circoli degli amici, ecc.;
- **attenzione al pubblico** e all'organizzazione: elaborazione co-gestita di mappe del pubblico, volontariato, ecc.;
- **comunicazione e marketing**;
- **educazione**: non solamente per l'infanzia, ma per tutte le età;
- **co-finanziamento**: nelle sue diverse forme come crowdsourcing, donazioni, contributi speciali, ecc.;
- **co-gestione**;
- **gestione operativa**: formazione e aggiornamento delle

competenze dello staff interno alle organizzazioni artistico culturali, supporto tecnologico e assistenza per migliorare i processi e la pianificazione della gestione.

In questo articolo, però, daremo la priorità e analizzeremo solo gli aspetti relativi alla **gestione e alla governance condivise**. Probabilmente si tratta di quelli meno esplorati dalle organizzazioni artistico culturali nel proprio lavoro con il pubblico e, ciononostante, dei più vantaggiosi, tanto per le organizzazioni quanto per le comunità.

Parliamo di quei casi in cui la forma di coinvolgimento nell'organizzazione artistica si basa sull'accoglienza, sul lavoro condiviso e sulla partecipazione di persone della comunità ai suoi organi di decisione e gestione.

Immaginiamo una persona che ama frequentare il centro culturale della sua comunità con la famiglia, e che sia appassionata di teatro. Un professionista che lavora in un'azienda, un'associazione o

all'interno di un'istituzione (o che sia in pensione e possa contare su una lunga esperienza da condividere) e che, inoltre, possieda determinate attitudini o conoscenze in un ambito specifico (scienze umanistiche, economia, educazione, psicologia, diritto, scienze, architettura, finanza, storia dell'arte, fisica, marketing, risorse umane, gestione commerciale, ecc.) e che – infine – voglia contribuire nel proprio tempo libero mettendo le proprie conoscenze a disposizione di un'organizzazione artistica che possa averne bisogno, nella misura in cui la stessa organizzazione lo ritenga opportuno.

È qualcosa di facilmente immaginabile. Ciascuno di noi conosce almeno una persona disposta a farlo. Probabilmente molti di noi.

Non sarebbe fantastico se esistesse questa possibilità per coloro che vogliono essere maggiormente coinvolti nelle organizzazioni culturali? Non solamente in cambio di denaro



// CASI IN CUI LA FORMA DI COINVOLGIMENTO NELL'ORGANIZZAZIONE ARTISTICA SI BASA SULL'ACCOGLIENZA, SUL LAVORO CONDIVISO E SULLA PARTECIPAZIONE //

(in qualità di donatore), quanto piuttosto assumendo responsabilità nella gestione mediante lavoro, esperienza e saperi. Fondamentale sarebbe trasmettere queste abilità ai responsabili dell'organizzazione culturale, facendosi carico, da una posizione non retribuita ma comunque interna, di azioni di cui l'organizzazione ha bisogno per compiere al meglio la propria mission. Non stiamo dunque parlando di una semplice consulenza.

Cosa servirebbe per realizzare tutto questo?

Da un lato, che le organizzazioni artistico culturali disposte e preparate a farlo, inseriscano questa opportunità all'interno delle loro strutture e dei loro organi gestionali, attraverso la creazione di "Boards" o consigli di governo, nei quali i componenti della comunità possano mettere a disposizione la propria esperienza, pur senza assumere cariche dirigenziali.

Dall'altro, di un luogo in cui i cittadini possano offrire il proprio supporto alle organizzazioni nei processi decisionali, mettendo a disposizione il proprio tempo e le proprie conoscenze. Persone disposte ad aiutare, all'interno di "Board", in cambio di soddisfazione personale, dell'opportunità di entrare in contatto con altri ugualmente disposti a supportare la comunità artistica, e della possibilità di imparare dal settore creativo.

E ancora:

di un luogo in cui si faciliti l'incontro tra le organizzazioni artistico culturali che hanno bisogno di un miglioramento strategico e queste persone, professionisti che desiderano mettere a disposizione il proprio tempo e la propria esperienza pratica, (su finanza e marketing, in ambito educativo e sociale, di pianificazione strategica, ecc.) senza percepire compenso ma - Guadagnando uno spazio decisionale all'interno delle organizzazioni.

Un luogo in cui offrire formazione tanto alle persone quanto alle organizzazioni interessate a collaborare per ottenere il massimo risultato dall'esperienza del lavoro condiviso.

Qual è il vero cambiamento di cui abbiamo bisogno?

Non è la società che deve cambiare visto che a oggi non ci sono esperienze stabili di co-gestione delle organizzazioni artistico culturali. No. Questo verrà dopo.

Prima di tutto, il cambiamento deve partire dal cuore e dalla testa delle organizzazioni culturali, affinché comprendano che chiedendo il loro "aiuto", le persone non le considereranno più deboli né penseranno che non sono in grado di perseguire la propria mission con le forze e le competenze a disposizione.

Assumere consulenti può andare bene in momenti specifici di necessità, ma anche in questi casi le persone premieranno la trasparenza, l'umiltà, la buona gestione e l'impegno che le organizzazioni culturali mostreranno nel dare valore al loro contributo. //



Guarda le testimonianze



Visita il sito della Federazione delle Industrie Creative

RISORSE UTILI

Di seguito presentiamo quattro buone pratiche di organizzazioni che lavorano CON il pubblico.



IL BAM FISHER BUILDING: UN CENTRO DEL XXI SECOLO PER LA COMUNITÀ

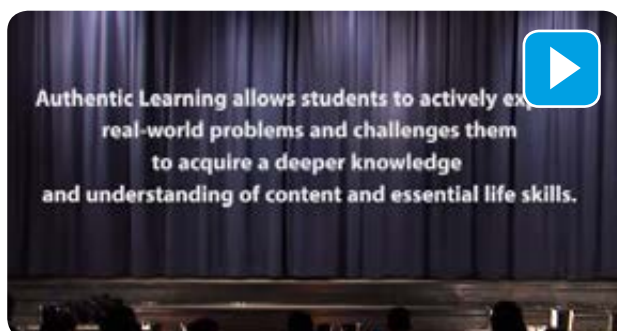
Come costruire, attribuire nuove funzioni o riconvertire un centro che vuole creare e supportare la comunità attraverso le arti? Ecco un caso di inclusione di futuri beneficiari nel dibattito su come immaginano e come potrebbero ottenere maggiori benefici tangibili da un centro per la comunità.

www.bam.org/visit

MUSETHICA

Musethica è un'associazione senza scopo di lucro nata con l'obiettivo di accrescere il valore che i musicisti eccellenti hanno per la società. Musethica introduce un nuovo approccio alla formazione professionale di chi interpreta la musica classica.

musethica.org



INVESTIRE NELLE NUOVE GENERAZIONI

Nel 2001 due educatori andarono a New York e frequentarono il programma per insegnanti intitolato "Creare un'opera originale" attraverso il Metropolitan Opera Guild. Da quel momento, decisero di utilizzare quell'esperienza formativa come mezzo per includere questo insegnamento nel curriculum della scuola elementare in un contesto chiamato "Apprendimento Autentico".

www.metguild.org/MOG/Opera_in_the_Classroom/Classroom_Landing_Page.html?TM=13

ARTSFWD: IL CASO DI STUDIO DELLA DENVER CENTER THEATRE COMPANY: CO-CREAZIONE CON IL PUBBLICO

Ecco come un piccolo teatro poco utilizzato può servire per prototipare esperienze teatrali con il pubblico. Qui troviamo raccontate dall'interno tutte le fasi di formazione dello staff, le sessioni per facilitare il pensiero innovativo e creativo, la messa in pratica delle idee e i risultati raggiunti.

www.denvercenter.org/about-us/theatre-company



CONOSCI I SERVIZI DI ASIMÉTRICA



VISITA IL NOSTRO SITO
www.asimetrica.org/recursos

TRE MODI PER USARE IL DIGITAL STORYTELLING NEI MUSEI

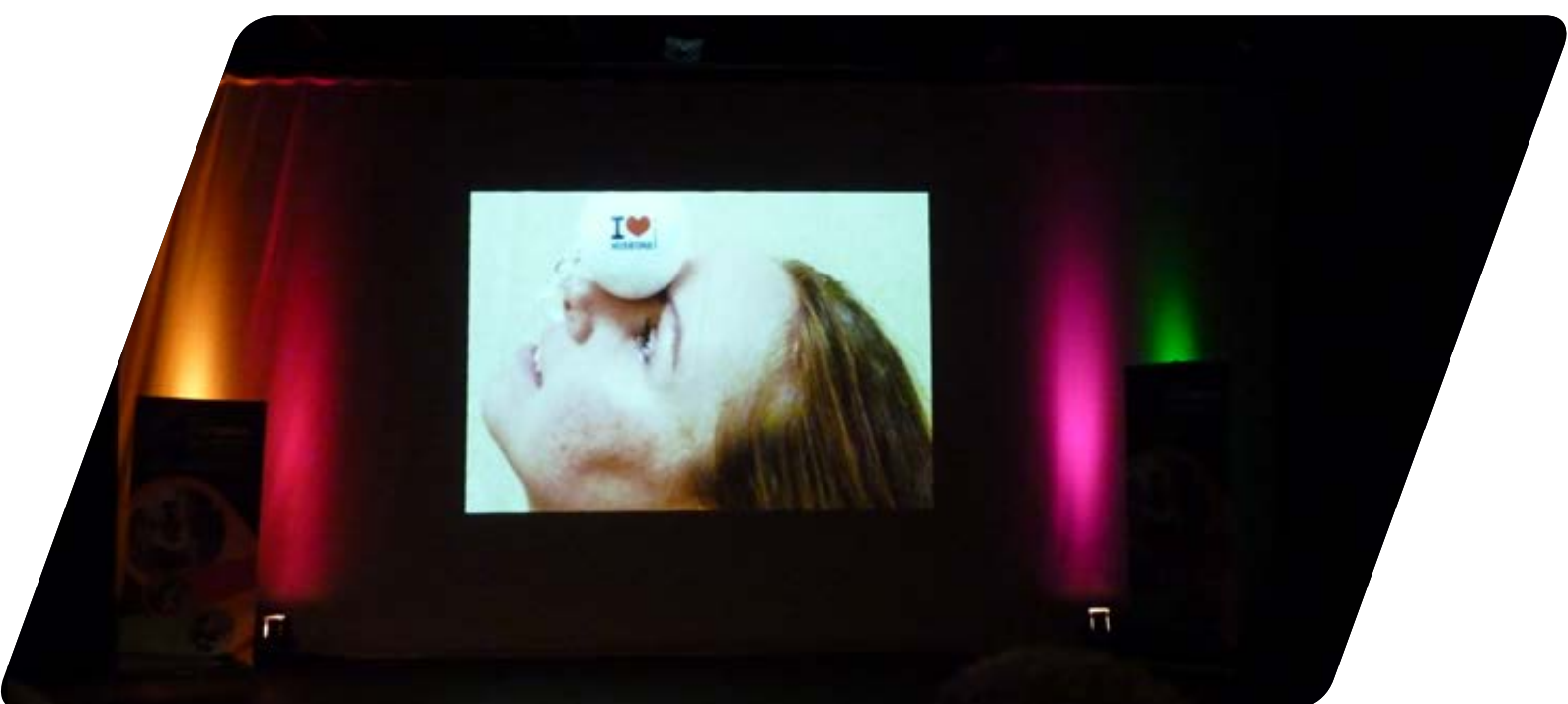


Patrizia Braga, project manager, co-fondatrice di Melting Pro. Studia e applica metodologie di sviluppo delle competenze per gli operatori culturali e nuove strategie per la partecipazione del pubblico della cultura. Consulente e formatrice in digital storytelling, certificata dallo Storycenter di San Francisco (USA), crea e facilita workshop di digital storytelling per musei, Università e organizzazioni no profit.

Il digital storytelling è un processo creativo che unisce l'arte della narrazione alla tecnologia per creare una storia personale e autentica in formato digitale. I workshop di storytelling digitale sono generalmente condotti da uno o più facilitatori che guidano i partecipanti attraverso un processo di apprendimento e conoscenza di sé. Obiettivo del percorso è che ciascun partecipante diventi un narratore in grado di sviluppare la propria storia digitale dall'inizio alla fine: dall'identificazione al montaggio video.

Un computer con un software di montaggio video e un registratore vocale: sono semplicemente questi gli strumenti che un **narratore digitale** può utilizzare per raccontarsi e condividere

la propria storia. Grazie al suo valore comunicativo e alla sua versatilità, il digital storytelling può essere utilizzato nei contesti più diversi: da quello educativo e sociale, a quello aziendale, fino a quello culturale.





“Saper ascoltare è la tecnologia più innovativa”
Joe Lambert

Nel caso dei musei questa metodologia può essere utilizzata dal pubblico di visitatori e anche dal personale dell'organizzazione.

Lavorare con il digital storytelling aiuta a sviluppare diverse competenze, sia tecniche che personali, e il ruolo del facilitatore è quello di accompagnare il narratore, visitatore o professionista museale, durante tutto il processo.

Come per ogni metodologia, il successo o il fallimento del processo a cui dà inizio dipenderà da che cosa si vuole raggiungere: con quali premesse, a che scopo e su quali aspetti ci si vuole concentrare. Quando si usa il digital storytelling nell'ambito del lavoro sui frequentatori dei musei e di altre organizzazioni culturali, ad esempio, una delle precondizioni fondamentali è decidere a che tipo di pubblico rivolgersi, come coinvolgerlo nel processo di creazione di storie digitali, con quale obiettivo e, molto importante, che cosa fare delle storie prodotte. Tutti

elementi che richiedono una verifica di coerenza rispetto alla mission e agli scopi dell'organizzazione culturale promotrice dei workshop.

Di seguito, tre possibili ambiti di applicazione della narrazione digitale, raccontate a partire da esperienze concrete.

1. Raccolta e analisi dei dati sul pubblico

La narrazione digitale può essere funzionale alla raccolta di informazioni sul pubblico che possono essere utili per valutare le attività del museo e la qualità dell'esperienza della visita. In questo contesto, il digital storytelling si inserisce tra le altre metodologie di raccolta dati tipicamente in uso, come focus group, interviste e questionari.

Attraverso specifici laboratori di digital storytelling orientati al racconto delle esperienze da visitatori, i musei hanno l'opportunità di raccogliere



Finanziato dal
programma
europeo Lifelong
Learning

“Non basta conoscere, bisogna sperimentare. La parola “cane” non morde”
Alejandro Jodorowsky

testimonianze e conoscere le opinioni raccontate in prima persona dal pubblico grazie agli strumenti digitali.

Nel progetto **DIAMOND** - Dialoguing Museums for a New Cultural Democracy, quattro musei scientifici europei hanno utilizzato il digital storytelling per valutare le proprie attività da un punto di vista qualitativo all'interno di una cornice strategica più ampia. L'ascolto delle esperienze del pubblico, in questa particolare forma

in cui si sono relazionati al mondo animale, ad esempio. I partecipanti hanno evidenziato il valore del lavoro di gruppo e del capitale relazionale costruito attraverso i laboratori, realizzando un prodotto digitale interamente creato da loro per raccontare opinioni e vissuto personale come visitatori del museo. Alcuni giovani sono persino diventati ambasciatori delle attività del museo attraverso le loro storie digitali, condividendo l'esperienza con amici e familiari.



// QUELLO CHE PIÙ MI È PIACIUTO È STATO RACCONTARE LA MIA ESPERIENZA AGLI ALTRI ATTRAVERSO LA MIA STORIA DIGITALE //

personale e autentica, ha contribuito in maniera significativa a ridefinire la strategia di valutazione dell'offerta museale.

L'analisi delle storie digitali dei partecipanti ha fatto emergere il livello di curiosità, di conoscenza, motivazione e coinvolgimento personale, le emozioni e il cambiamento prodotto nel modo

2. Coinvolgimento del pubblico e valorizzazione del patrimonio

Dal punto di vista del coinvolgimento del pubblico, l'uso del digital storytelling e della narrazione in generale può essere utile per facilitare percorsi d'apprendimento e rendere più accessibili i linguaggi del museo, attraverso sistemi di condivisione delle storie digitali prodotte dai visitatori.

Quando il Wild Center di Tupper Lake, a New York, aprì le sue porte nel 2006, rappresentava certamente uno dei musei scientifici più interessanti degli Stati Uniti. Situato nel cuore del parco naturale più grande del Paese, il Wild Center volle creare fin dall'inizio una relazione di impegno e collaborazione reciproca con la comunità locale e regionale.

A pochi mesi dalla sua apertura, il museo decise di offrire un programma educativo sulla produzione dello sciroppo d'acero, tipica di quella zona. Lo fece chiamando a raccolta scienziati, esperti, produttori, commercianti ed entusiasti del settore per aiutare la comunità a riscoprire quella tradizione produttiva.

Fu in quel contesto che il Wild Center decise di scommettere sulla produzione di storie digitali personali

per poi condividerle con la comunità. Le storie raccontavano la passione che molte persone avevano per questo lavoro e quanto fare parte di questo progetto avesse cambiato le loro vite. Il Museo non si limitò a ideare un programma educativo e a metterlo a disposizione del pubblico, ma coinvolse fin dall'inizio la comunità promuovendo un processo partecipativo attraverso le storie degli individui e dei gruppi coinvolti.

Perché il visitatore di un museo dovrebbe essere interessato a conoscere le storie di altri visitatori? Perché queste ci ispirano. Grazie ai nostri ricordi capiamo e, in parte, impariamo chi siamo. La memoria è il più importante patrimonio che possediamo e anche le memorie altrui, ascoltate in forma di storie, possono essere preziose per imparare.

Il caso più emblematico di come la narrazione digitale possa ispirare le persone è, forse, il Museo da Pessoa in Brasile. Questo museo afferma il valore della diversità culturale, definendo le storie di ciascuno di noi "patrimonio dell'umanità":

"La nostra mission è quella di essere un museo aperto e collaborativo che trasforma le storie di vita di qualsiasi persona in fonte di conoscenza, comprensione e connessione tra le persone". Questo punto di partenza è veramente straordinario e le storie che appaiono nei video e nei podcast del museo sono ispiratrici. Ci fanno pensare al museo non come a un mero contenitore di oggetti bensì come a un'entità viva, che trasmette valori e "serve" alla vita delle persone.



Storie di Maple



www.museudapessoa.net

Un altro progetto interessante in questo senso è **Culture Shock!** che ha riunito alcuni musei e archivi del nord-est dell'Inghilterra nel comune intento di contribuire alla costruzione di un'identità culturale condivisa e promuovere la coesione sociale all'interno della regione. Come hanno

diversità del proprio patrimonio, stimolando altre persone a esplorare, documentare e condividere la loro esperienza. In questo senso Culture Shock! ha aiutato a far sì che le collezioni del museo acquisissero rilevanza per la vita degli abitanti della regione.



fatto? Lanciando un'iniziativa in cui più di 550 persone hanno potuto creare storie digitali per raccontare e mostrare le proprie esperienze di vita. Queste storie sono poi state aggiunte alle collezioni dei musei e delle gallerie partecipanti al progetto, come testimonianze contemporanee e personali che esaltavano la capacità dei musei di abbattere le barriere culturali. Le storie prodotte hanno reso gli abitanti di quell'area più consapevoli della ricchezza e della



3. Sviluppo delle competenze dello staff museale

In un museo la narrazione digitale può essere usata anche come strumento per sviluppare competenze creative e interpersonali all'interno del gruppo di lavoro, contribuendo a migliorare il clima organizzativo.

In che misura conoscere il lavoro di un collega può aiutare il gruppo?

Si possono, per esempio, raccogliere le storie personali dei direttori ed esplorare il livello di responsabilità,



// IL FUTURO DEI MUSEI È DENTRO LE NOSTRE CASE //

Frammento del Modesto Manifesto
dei Musei di Orhan Pamuk

di impegno e i valori che intendono trasmettere con il proprio lavoro:

- Perché hanno deciso di lavorare nel settore museale?
- Come descriverebbero il lavoro che svolgono?
- Cosa li motiva?

Raccontare e condividere le storie coinvolge i partecipanti tanto dal punto di vista cognitivo quanto da quello emozionale. Partire dall'esperienza personale aiuta a comprendere gli altri, a creare e consolidare identità sociali e culturali condivise.

Nel 2014 il Museo di Storia Naturale di Los Angeles aprì le porte della sua esposizione permanente. In vista dell'inaugurazione furono organizzati alcuni laboratori di digital storytelling rivolti al personale del museo, per studiare in che misura la narrazione potesse migliorare il processo di pianificazione e implementazione delle iniziative in corso. Si trattava di

creare un sentimento di maggiore fiducia tra il personale coinvolto, per condividere i valori e il legame con la mission e il programma del museo. Il laboratorio consentì al gruppo di avviare un processo di autovalutazione individuale e collettivo, che facilitò la collaborazione tra colleghi.

Un percorso come quello intrapreso dal museo californiano si integra con altri strumenti di gestione organizzativa interna, ma aggiunge il potenziale che una comunicazione autentica tra collaboratori è in grado di produrre nel favorire nuove conoscenze, cambi di prospettiva e di abitudini. I partecipanti possono arrivare a convertirsi in promotori di un cambiamento, prima nel loro ambiente di lavoro, poi nella comunità che li circonda.

Una delle condizioni essenziali per sviluppare, diversificare e coinvolgere il proprio pubblico è che l'organizzazione culturale decida di avviare un cambiamento al proprio interno, nelle persone che la animano, negli obiettivi che si pone e nelle relazioni che sviluppa. Per questo è importante che anche gli operatori siano pronti a mettersi in gioco e ad aggiornarsi di continuo, all'interno di organizzazioni strutturalmente predisposte a integrare il cambiamento.

Nella nostra esperienza la narrazione digitale è uno strumento prezioso per dare voce al pubblico e ai professionisti del settore, per ascoltare e condividere i diversi bisogni all'interno della comunità e dare voce alle storie delle persone all'interno dei musei.

Sta ora a tutti noi trovare nuovi e più ampi spazi di sperimentazione e utilizzo. ■

CONOSCI MELTING PRO



I nostri valori

Melting Pro nasce dall'idea che fare cultura significhi entrare in relazione, mettersi in ascolto e sintonizzarsi, crescendo e cambiando insieme, in un sistema integrato di valori artistici e creativi, sociali ed economici.

Chi siamo: meltingpro.org/chi-siamo/

Le nostre attività

Supportiamo chi opera nel sistema-cultura (organizzazioni, enti pubblici, professionisti) e li accompagniamo nell'elaborazione di strategie, progetti e politiche per lo sviluppo dei territori, delle comunità e delle persone.

Le nostre aree di intervento principali sono:

- *audience development* ed *engagement*
- rigenerazione urbana attraverso l'arte e la cultura
- *empowerment* e formazione professionale

I nostri servizi: meltingpro.org/servizi/



Risorse e pubblicazioni

Sul nostro sito sono scaricabili gratuitamente report, pubblicazioni e articoli sui temi di maggiore interesse per il settore creativo e culturale. Melting Pro crede nella condivisione e nel confronto continuo e mette a disposizione i materiali prodotti nel corso delle proprie attività e attraverso le collaborazioni con i colleghi internazionali.

Consulta la nostra Libreria
www.meltingpro.org/libreria

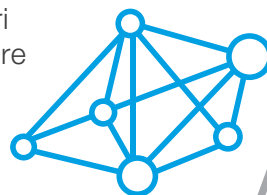


Entra in contatto con noi

Il nostro sito web è costantemente aggiornato con le news sulle iniziative nazionali e internazionali che realizziamo. Sui nostri canali social condividiamo articoli e buone pratiche del settore creativo e culturale, per ampliare e coinvolgere la community dei professionisti che vogliono seguire le ultime tendenze e scoprire le esperienze più interessanti in circolazione.

www.meltingpro.org/news @meltingpro

www.facebook.com/MeltingPro/ twitter.com/meltingpro





OLTRE IL TEATRO

PUBBLICI ED ESPERIENZE NEL TEATRO KAMIKAZE DI MADRID



Cristina Anta è laureata in Filologia ispanica, ricercatrice in ambito teatrale, ha frequentato il master in Gestione Culturale: musica, teatro e danza dell'Istituto Complutense di Scienze Musicali. Ha dodici anni di esperienza come insegnante in scuole superiori e università, lavora come responsabile delle relazioni con il pubblico ne El Pavón Teatro Kamikaze, per il quale si occupa dei programmi di fidelizzazione e sviluppo del pubblico e delle attività a questi complementari.

Un teatro di qualità per tutti i tipi di pubblico. Uno spazio dedicato all'intrattenimento, alla riflessione, al dialogo e al cambiamento. Un luogo artistico che nasce con l'intenzione di offrire uno sguardo contemporaneo nel quale tutti possano vedersi riflessi. Questo è il Teatro Kamikaze.

Con queste premesse si inaugurò ufficialmente El Pavón Teatro Kamikaze l'8 settembre 2016, con la rappresentazione dell'Idiota, testo di Jordi Casanovas, regia di Israel Elejalde, interpretato da Gonzalo de Castro ed Elisabet Gelabert. Le aspettative erano altissime: un teatro di repertorio, una gestione condivisa tra pubblico e privato, la promozione di nuove drammaturgie, la lotta titanica contro l'aumento dell'IVA sulla cultura.

Quell'8 settembre avevamo posto le basi di ciò che volevamo fosse la nostra programmazione e la relazione con i nostri spettatori. Durante le prime estive dell'Idiota, aprimmo il teatro ai residenti e ai commercianti

i responsabili delle organizzazioni non sono convinti dell'importanza di curare e conoscere il proprio pubblico e, di conseguenza, di investire in questa attività. In una sala espositiva come El Pavón Teatro Kamikaze, con capitale prevalentemente privato, la cura nei confronti dei nostri spettatori è vitale per la nostra sopravvivenza. Ciononostante, per noi, l'impegno con il pubblico non è solo una necessità ma una scelta.

Non c'è dubbio che la politica del Teatro Kamikaze riguardante il pubblico sia la naturale prosecuzione dello spirito che guida la compagnia Kamikaze Producciones, fondata nel 2009 da Miguel del Arco e Aitor



della zona, ai pensionati del Centro Anziani di Embajadores, ai membri del collettivo LGTB Fundación 26D, ai vecchi Amigos del Pavón, ai bloggers, ai #tuiteatrerros e ai giornalisti, molti giornalisti. Eravamo nuovi nel quartiere e volevamo che ci conoscessero e ci vedessero come loro concittadini.

Concentrarsi sullo sviluppo del proprio bacino d'utenza non ha senso se

Tejada e da Buxman Producciones, con Jordi Buxó in primis. Questo, si rileva specialmente nell'impegno a conquistare uno a uno ogni spettatore attraverso un rapporto diretto, nel rispondere a ogni interazione sui social, nel nostro essere rapidi nel risolvere problemi o dubbi o nell'offrire una garbata attenzione a quanti vengono a visitarci. Riguardo quest'ultimo aspetto, prima di ogni



**Critica aperta
a tutti**



Essere Kamikaze

spettacolo, i soci Miguel del Arco, Israel Elejalde, Aitor Tejada e Jordi Buxó, da veri anfitrioni, ricevono personalmente il pubblico in sala, presentano la programmazione e ne approfittano per chiedere che vengano spenti i cellulari. Aprendo questo canale di comunicazione, lo spettatore si sente maggiormente libero di rompere ogni barriera, stabilendo all'uscita un dialogo con i soci e, a volte, criticandone le attività. Crediamo e speriamo che questa vicinanza, insieme a una esperienza teatrale gratificante, faccia in modo che aumenti il desiderio di tornare a teatro e che lo spettatore si senta maggiormente coinvolto nel progetto.

Il lavoro concreto con il nostro pubblico si basa su quattro pilastri: la comunicazione, il ticketing e gli sconti, il programma di fidelizzazione, il programma Esperienze Kamikaze.

Comunità Kamikaze

Il nostro programma soci è attivo dal 6 luglio 2016, giorno della presentazione del progetto Kamikaze alla stampa,

agli amici e agli spettatori più assidui. Al debutto dell'Idiota la Comunità Kamikaze contava 80 membri; sei mesi dopo siamo arrivati a più di 200. Ogni nuovo membro Kamikaze è considerato espressione dell'amore verso il progetto di cui ci facciamo carico e che cerchiamo di portare avanti con impegno e responsabilità. Ma che significa Essere Kamikaze?

- Appartenere a una comunità attiva e inquieta, volenterosa di cambiare lo stato delle cose.
- Vivere un'esperienza teatrale totale che non si esaurisca nella partecipazione a uno spettacolo.
- Far parte di un progetto che rompa le barriere con il pubblico.
- Sostenere un teatro differente dagli altri, la cui programmazione continuerà a crescere in maniera esponenziale.
- Condividere momenti e inquietudini con persone affini.
- Godere di vantaggi ed esperienze uniche, riservate esclusivamente alla nostra Comunità Kamikaze.

In che modo si può collaborare?

Abbiamo due forme di coinvolgimento nella Comunità Kamikaze:

ESSERE KAMIKAZE (costo annuale 120€)

Vantaggi e benefici dell'Essere Kamikaze:

- 20% di sconto per l'acquisto di ingressi con un accompagnatore. Lo sconto è applicabile per tutte le rappresentazioni e per qualunque giorno.
- 10% di sconto per l'iscrizione ai laboratori.
- 10% di sconto per l'acquisto delle nostre pubblicazioni.
- Sconti speciali in alcune attività commerciali come il Kamikafé.
- Priorità di registrazione ai servizi gratuiti con posti limitati, come la presentazione dei laboratori,
- gli incontri con il pubblico, la presentazione di libri, conferenze, etc.
- Attività esclusive pensate per i Kamikaze come sorteggi di ingressi, inviti alle prove delle proprie produzioni, Kedada Kamikaze.
- Cambio di biglietti.
- Tessera personale.
- Invio della newsletter riservata alla Comunità Kamikaze.

KAMIKAZE PLUS (costo annuale di 500€)

Vantaggi e benefici dell'Essere Kamikaze Plus

- Tutti i vantaggi di Essere Kamikaze.
- Pianificazione di modalità di collaborazione personalizzate, uniche e non trasferibili.
- Invito alle prime di spettacoli di produzione propria.



**Ticketing e
promozioni**

Ticketing e tariffe speciali

Il secondo pilastro del nostro percorso di sviluppo della relazione con il pubblico riguarda il ticketing e le promozioni. Siamo coscienti del fatto che venire a teatro presupponga un dispendio di soldi e di tempo libero, vale a dire che per rimanere due ore a teatro si rinuncia alla possibilità di fare qualcos'altro. Per questo, per quanto ci è possibile, vogliamo rendere più semplice prendere questa decisione. Possiamo contare su un sistema di biglietteria online, Patrón Base che, oltre a non prevedere alcun costo addizionale per il cliente, ci fornisce dati imprescindibili per conoscere il nostro pubblico e, di conseguenza, per sapere meglio come relazionarci.

Oltre agli sconti per il Giorno dello Spettatore e agli sconti per i gruppi, abbiamo una Tariffa Speciale (15% di sconto per over 65, disoccupati, disabili, famiglie numerose o

monoparentali); una tariffa Over 25 e un Carnet Giovani. Siamo molto orgogliosi dello sconto per famiglie monoparentali e, soprattutto, della Tariffa Giovani di 15 euro valida per tutti gli spettacoli, su cui abbiamo scommesso per la creazione e la formazione degli spettatori del futuro. Desideriamo che ogni giovane attratto dal teatro possa partecipare agli spettacoli a un prezzo modico, non importa se sia studente o meno.

Il programma Esperienze Kamikaze

Dopo un considerevole numero di incontri con il pubblico svolti in occasione degli spettacoli della Compagnia Kamikaze, Miguel del Arco e Aitor Tejada riscontrarono che a seguito di questi eventi gli spettatori che partecipavano tornavano a casa con una sensazione di pienezza e di maggiore complicità con la compagnia. Qui va rintracciato il germe delle attività che promuoviamo al di là delle rappresentazioni e che chiamiamo Esperienze.

**/// GLI SPETTATORI CHE PARTECIPAVANO
TORNAVANO A CASA CON UNA
SENSAZIONE DI PIENEZZA E DI
MAGGIORE COMPLICITÀ CON LA
COMPAGNIA ///**



Esperienze
Kamikaze

Le Esperienze Kamikaze sono attività che producono senso di comunità tra gli spettatori, lo dinamizzano e, quando sono soddisfacenti, lo alimentano. In questo modo si genera tanto un crescente desiderio di Esperienze quanto una maggiore voglia di andare a teatro. Si tratta di opportunità di incontro, riflessione, dialogo, apprendimento e condivisione che prendono la forma di laboratori, piattaforme web, chiacchierate, conferenze partecipative, Kamikafé e, infine, incontri con il pubblico. Scopriamoli.

pensiero personale e, di conseguenza, la realizzazione di una esperienza significativa per ogni alunno.

Teatro al oído è una piattaforma web dedicata alla creazione e alla diffusione, in formato podcast, di storie audio originali riguardanti l'immaginario popolare legato a El Pavón Teatro Kamikaze. Recuperando questa specifica tradizione di teatro sonoro intendiamo promuovere una azione sperimentale nell'ambito della letteratura contemporanea e, al tempo stesso, mettere in comunicazione



Di tipo multidisciplinare e flessibile, i **laboratori Kamikaze** sono incontri monografici intensivi offerti da registi riconosciuti, autori e attori di arti sceniche che danno importanza al processo pedagogico e laboratoriale, con l'obiettivo di creare uno spazio confidenziale che permetta la creazione in libertà, lo sviluppo del

e dare valore alla relazione tra El Pavón e il quartiere di Madrid al quale appartiene, al confine tra La Latina, Embajadores e Lavapiés.

Gli incontri con il pubblico rappresentano un'opportunità di scambio e riflessione, l'occasione per condividere suggestioni con i nostri spettatori e stimolare lo spirito critico al di là dello spettacolo. Questa attività rompe le barriere tra spettatori e artisti

// LE ESPERIENZE CONCEPITE PER DARE DINAMISMO ALLA COMUNITÀ KAMIKAZE SONO PENSATE PER APRIRE LE PORTE DEL TEATRO APPROFITTANDO DI RISORSE PROPRIE //

e promuove un dialogo “a tu per tu” attraverso il quale scoprire gli interstizi della creazione scenica e dibattere sulle rappresentazioni.

Organizzato da El Pavón Teatro Kamikaze e dall'Associazione di Autori di Teatro, il **Kamikafé** è un incontro mensile pensato per dar vita a uno spazio di riflessione, dibattito e scambio su autori teatrali contemporanei. Nel corso di quest'appuntamento i drammaturghi contemporanei conversano con noti professionisti di danza, regia, musica e scenografia, in un ambiente disteso e aperto alla partecipazione.

Le esperienze disegnate per dare dinamismo alla **Comunidad Kamikaze** sono pensate per aprire le porte del teatro approfittando di risorse proprie: testi teatrali

disponibili on-line, partecipazione alle prove aperte delle proprie produzioni, sorteggio di inviti alle prime e altro. Tra le attività speciali per i nostri soci, spicca la Kedada Kamikaze, un incontro semestrale dove, bevendo vermut, si dialoga distesamente e si anticipa in esclusiva la programmazione ai soci.

Come arrivare al pubblico

Data la giovane età del nostro teatro e il tipo di programmazione che proponiamo, la comunicazione attraverso la stampa, il web, i social network, i blog e le newsletter diventa fondamentale per arrivare al pubblico, per promuovere e diffondere la programmazione e per creare contenuti che possano essere attrattivi per lo spettatore potenziale, mantenendo l'interesse e la partecipazione di quello abituale, completando l'esperienza di fruizione, il tutto conservando l'immagine grafica del marchio Kamikaze.

La creazione di un blog, chiamato Backstage nella nostra pagina web, ci ha dato l'opportunità non solo





// CI PIACEREBBE CHE SI SENTISSERO COME A CASA PROPRIA //



di stabilire un ulteriore canale di comunicazione con il pubblico, ma anche di dare vita a uno spazio in cui creare contenuti che completino la programmazione e le attività esperienziali, convertendosi in un invito a partecipare alla vita del teatro. Ogni settimana vengono inseriti nel Backstage contenuti sempre diversi come interviste, testimonianze di fruizione delle Esperienze, riflessioni, appunti su montaggi, spettacoli o letture raccomandate a partire da uno spettacolo.

Ci sembra un po' prematuro avventurarci su come possa evolvere la relazione con i nostri spettatori, essendo all'inizio del nostro percorso. Al momento siamo ottimisti. Abbiamo una media di apertura della newsletter per i Kamikaze del 75,59% e del 57,75% per la newsletter generale. E in rete contiamo su follower molto interattivi: Facebook (+4700 follower), Twitter (+4000) e Instagram (+3800). Speriamo che il nostro pubblico non si stanchi.

Bisogna ammettere che, nonostante questa storia di successo, l'indice di partecipazione, durante i primi mesi di attività, è stato irregolare, legato allo spettacolo proposto o al periodo. Sicuramente abbiamo commesso alcuni errori: siamo un teatro giovane e abbiamo molto da imparare. Il ventaglio di misure che si possono implementare nella gestione del pubblico è ampio. Per la seconda stagione, sicuramente, tra i tanti adeguamenti possibili, si pianificheranno nuove tariffe e sconti, ridefinendo il programma di fidelizzazione, incorporando nuove categorie, ideando nuove Esperienze che spingano gli spettatori a voler tornare al Teatro Kamikaze. Ci piacerebbe che si sentissero come a casa. Non è facile ma, nonostante le tremende difficoltà e l'incoscienza nel lanciarsi nella gestione di un teatro di 400 posti, senza aiuti né mecenatismo economico, con poca speranza nella riduzione dell'IVA sulla cultura, conserviamo intatto lo spirito con il quale abbiamo iniziato quest'avventura. ■

LA TECNOLOGIA COME ALLEATA NELLA RELAZIONE CON IL PUBBLICO



Javier Acuña è programmatore, attore e astrologo. Fondatore di Alternativa Teatral e Tecnoscena, si è formato nel mondo del teatro con diversi maestri, interessandosi del connubio tra arte e tecnologia. Conoscitore della rete, è esperto di informatica e commercio elettronico.

Alternativa Teatral rappresenta uno dei siti web di promozione teatrale di maggiore prestigio nazionale e internazionale. È un sistema di ticketing che ha contribuito alla fidelizzazione dei pubblici del teatro; nel 2016 ha raggiunto più di 800 mila utenti guadagnando vari riconoscimenti per l'innovazione tecnologica apportata al settore e al territorio. Il manager e promotore, Javier Acuña, ci racconta della nascita della piattaforma, del suo sviluppo e delle previsioni per il futuro.

Alternativa Teatral è una piattaforma nata nel 2000 a Buenos Aires, una delle città con la più grande offerta teatrale della regione e del continente sudamericano. Questo dà idea della grandezza del progetto che ha portato la piattaforma ad avere nel 2017 più di 650 mila

visite mensili, il riconoscimento della Segreteria di Cultura nazionale della città, il Premio Teatro del Mondo 2003, concesso dall'Università di Buenos Aires nella categoria Migliore Pubblicazione, e il Premio ATINA 2011 per il contributo alla diffusione del teatro per bambini e ragazzi.



// ALTERNATIVA TEATRAL NASCE DALL'INTUIZIONE DI UNO STUDENTE DI TEATRO CHE ALL'INIZIO DELLA SUA CARRIERA SI CHIESE COME MAI NON ESISTESSE UN SISTEMA DI VENDITA DI BIGLIETTI BASATO SULLE NECESSITÀ DEL PUBBLICO //

A Buenos Aires esistono tre circuiti teatrali: quello commerciale che comprende sale gestite da imprenditori e manager che si occupano di produzione teatrale; quello pubblico, con sale gestite dal governo nazionale o comunale; quello degli spazi della scena Off, con sale che non fanno parte degli altri circuiti e che vengono gestite in forma indipendente da gruppi, compagnie, direttori o manager.

Fin dall'inizio, Alternativa Teatral si è concentrata su questo ultimo circuito che, con 493 spazi attivi nel 2017, rappresenta ben l'80% delle sale della città (il restante 7% corrisponde al circuito degli spazi pubblici, mentre il 13% è relativo a quello commerciale).

Uno spazio Off può essere un teatro con un'attività regolare ma anche una piazza pubblica o una stazione di metro trasformata in palcoscenico per spettacoli, perfino una casa privata. In generale, le sale e gli spazi indipendenti hanno una capacità media di 50-100 persone.

L'intuizione iniziale

Si potrebbe dire che Alternativa sia nata per rispondere alle esigenze personali di uno studente di teatro all'inizio della sua carriera: accedere ad audizioni, alle offerte di biglietti e alle informazioni relative ai diversi spettacoli.

L'esigenza era sistematizzare le notizie che in quel momento si potevano trovare nelle newsletter inviate ai differenti utenti legati al mondo teatrale. La domanda che ci si poneva era: "Perché non unificare in un database e in un unico invio di e-mail la grande quantità di messaggi che giornalmente o settimanalmente promuovono le opere teatrali di Buenos Aires?"





FORNIAMO I DATI DEGLI SPETTATORI AI TEATRI, PERMETTENDOGLI DI GENERARE UNA PROPRIA MAILING LIST E UN DATABASE. LA SFIDA È ESSERE ATTENTI ALLE REAZIONI E ALLE MODALITÀ DI UTILIZZO DEL SISTEMA SOTTO OGNI PUNTO DI VISTA. PENSIAMO ALLA PIATTAFORMA COME A UN FACILITATORE DELLA RELAZIONE TRA SPAZI, ARTISTI E PUBBLICI //

Così, Alternativa iniziò come mailing list di 3000 contatti legati alle arti sceniche. Coloro che ricevevano la mail avevano richiesto in precedenza di far parte di questa lista. Quando però la quantità di spettacoli inseriti diventò ingestibile, si rese necessaria la creazione di un sito web in grado di raccogliere tutte le informazioni utili.

Attualmente, il team di Alternativa è formato da collaboratori che appartengono al settore teatrale (attori, produttori, studenti e altri). Siamo circa quindici persone e tre

di noi si dedicano esclusivamente all'aggiornamento della programmazione.

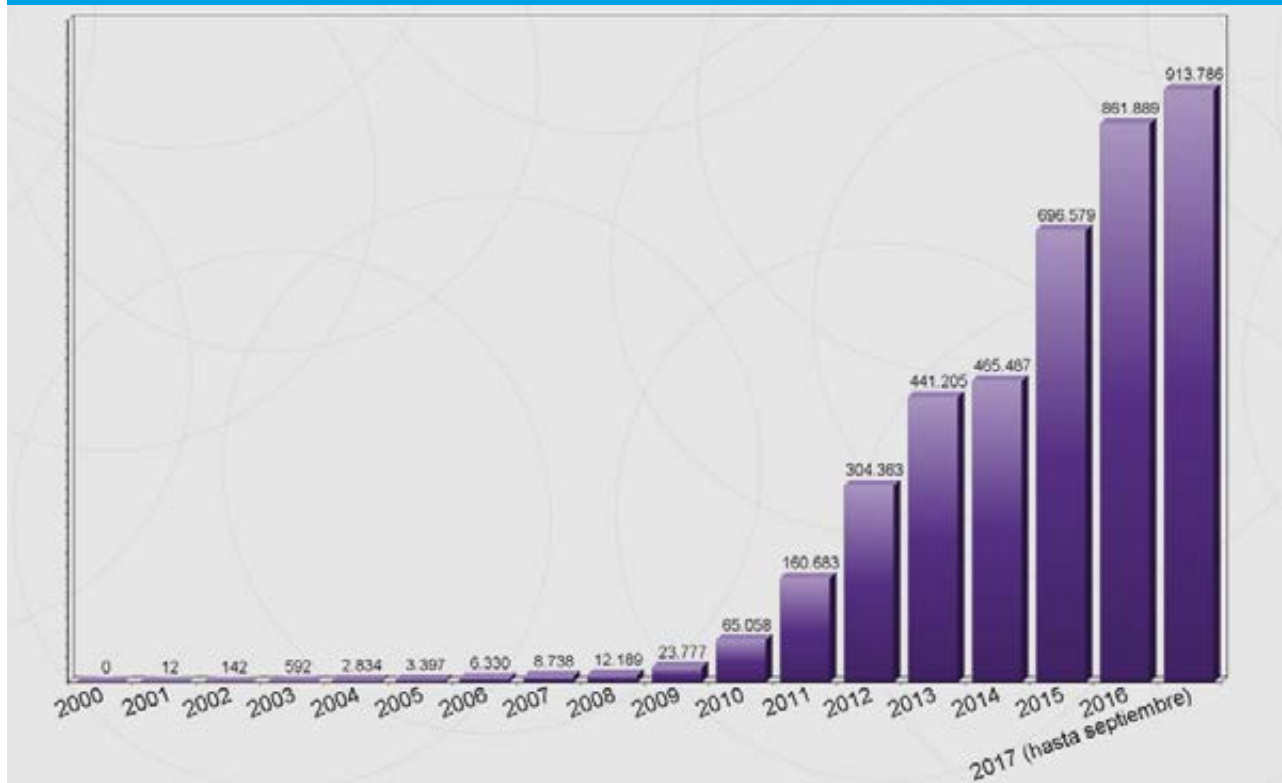
Nei primi anni, i servizi che offrivamo attraverso la piattaforma si concentravano sulla promozione della programmazione artistica, sulla messa a disposizione di informazioni relative agli spettacoli (schede tecnico-artistiche, foto, video, profili personali dei componenti delle compagnie), sulla promozione di biglietti e sulla diffusione di corsi e audizioni.

Un sistema a misura delle nostre necessità

Il 2004 segnò un punto di svolta. Fissammo il primo incontro con gli utenti del nostro servizio e la risposta positiva ci portò a immaginare un vero e proprio festival.

Così nacque Tecnoescena, un incontro di sensibilizzazione su arte e tecnologia, con una prima edizione nel 2005 che si ripeté nel 2008, con

Evoluzione del numero di spettatori nel tempo



una produzione più grande e una programmazione ricca di spettacoli internazionali.

Tuttavia, l'afflusso di pubblico fu inferiore a quello atteso. Apparentemente, la diffusione di Alternativa non era sufficiente o non era in grado di intercettare il pubblico che poteva essere interessato alla tematica proposta. A questo si sommava un sistema di vendita di biglietti non personalizzato, non in grado di cogliere le necessità e gli interessi degli utenti.

La deludente esperienza portò a chiederci: "Com'è possibile che non esista un sistema di vendita di biglietti concepito sulla base dei bisogni del pubblico?"

A partire da quel momento abbiamo cominciato a delineare quello che sarebbe stato il nostro sistema di gestione di biglietti.

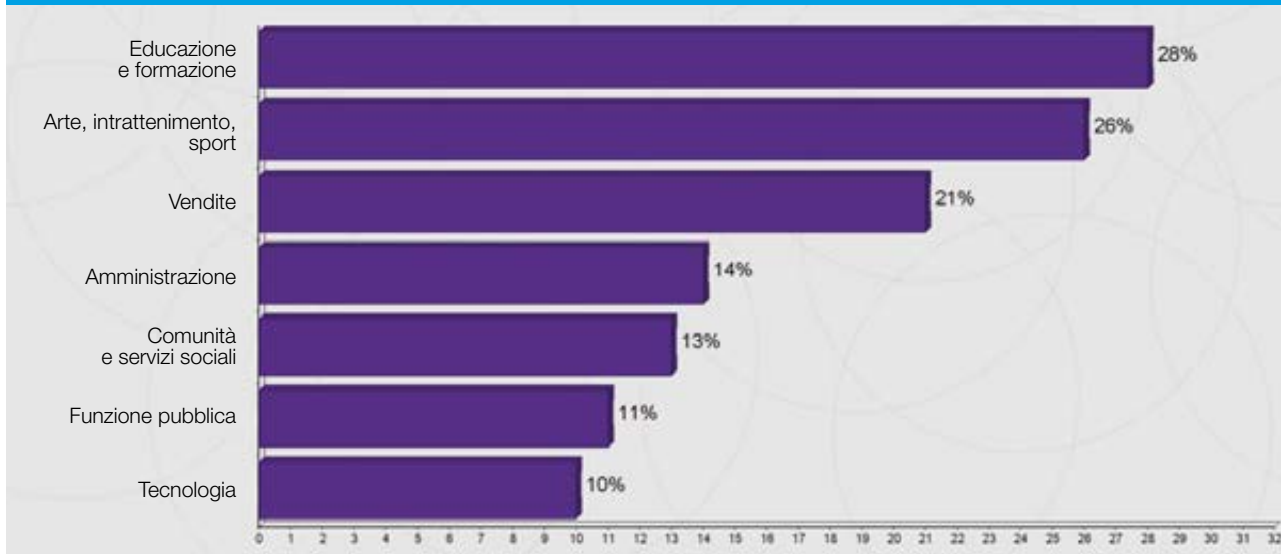
Il Teatro Timbre4 è stato il nostro progetto pilota. Il primo anno trasformammo le prenotazioni telefoniche in prenotazioni on-line e, in questo modo, furono venduti 23.777 biglietti. Nella stessa modalità, il secondo anno ne vendemmo 65.580.

Questo segnò una rinascita per Alternativa. Fino ad allora, ci eravamo dedicati al rapporto con gli artisti, ora cominciamo a relazionarci direttamente con il pubblico, aprendo un nuovo scenario con diverse esigenze e un incredibile potenziale.

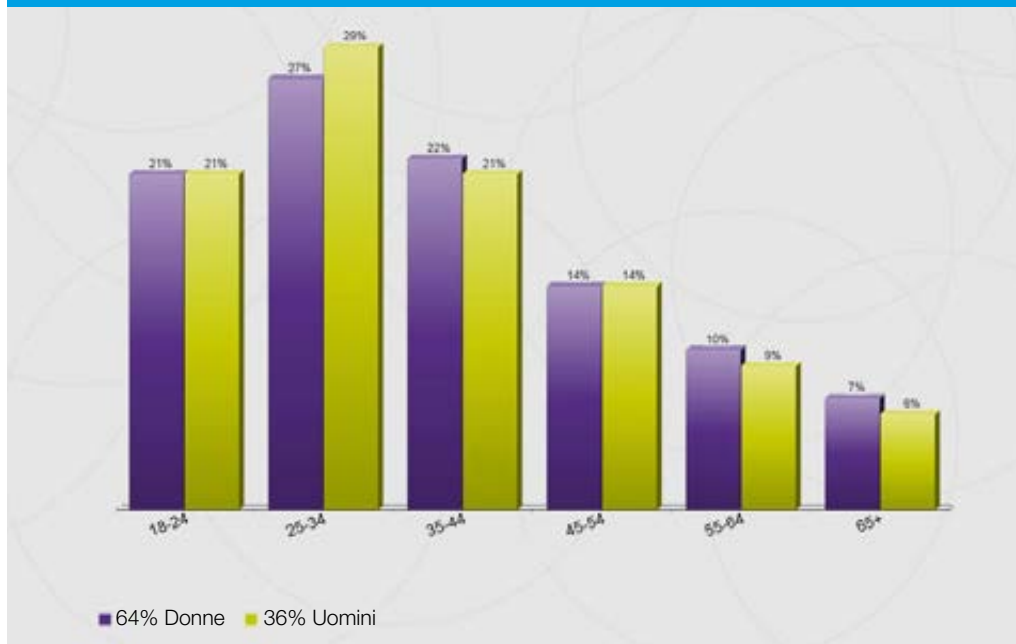
I numeri sono eloquenti. A settembre 2017 avevamo coinvolto più di 900 mila spettatori che rappresentavano i pubblici di 277 spazi di cui la maggior parte appartenenti al circuito Off.

Attualmente, pensiamo al nostro sistema come a un facilitatore di relazione tra artisti, pubblici e spazi.

Distribuzione degli spettatori per ambito lavorativo



Distribuzione degli spettatori per sesso e fascia di età



QUALSIASI MODIFICA O MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DEVE ESSERE UTILE PER TUTTI. I PROBLEMI RIVELANO OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E I COMPORTAMENTI NON PREVISTI RAPPRESENTANO ASPETTI CHE POSSONO ESSERE SFRUTTATI POSITIVAMENTE //

Forniamo i dati degli spettatori ai teatri, permettendo loro di generare mailing list e database personalizzati.

Abbiamo previsto la necessità di interagire con gli utenti e oggi il sistema è capace di gestire tutti gli aspetti riguardanti i prezzi, le prenotazioni, gli accordi con gli artisti e con gli enti associati con i quali promuoviamo offerte, report, statistiche, promozioni, partnership,



// DICONO CHE LA TECNOLOGIA ISOLI LE PERSONE E METTA IN CRISI LA FRUIZIONE DEGLI SPETTACOLI DAL VIVO. NOI, INVECE, CREDIAMO CI AVVICINI //

piani di assegnazione di posti liberi o numerati, vendita di pacchetti, etc.

Promuoviamo la circolazione del pubblico tra i diversi spazi Off attraverso mailing segmentate a seconda delle preferenze di consumo degli utenti, monitoriamo e valutiamo gli effetti delle azioni che portano il pubblico a prendere le decisioni migliorando, di conseguenza, le strategie di comunicazione.

Abbiamo inserito anche la possibilità di iscriversi a corsi e insieme all'acquisto di biglietti offriamo ulteriori prodotti (come un libro o una consumazione) e abbiamo sviluppato un progetto di crowdfunding. L'intenzione è quella di vendere tutti i biglietti a disposizione attraverso la nostra piattaforma.

Alternativa si adatta alle necessità e ai cambiamenti degli spazi e del pubblico. Se sviluppiamo uno strumento per far sì che uno spettatore possa regalare i suoi biglietti a un altro o cambiarne la data, è perché lo spettatore ce lo ha chiesto, esprimendo le proprie esigenze. Se sviluppiamo uno strumento che avvisi gli spettatori

che uno spettacolo che ha venduto 800 biglietti è sospeso, offrendogli l'opzione di cambiarlo in automatico, è perché farlo manualmente implica molti più giorni di lavoro. Insomma, qualsiasi modifica o miglioramento del sistema deve essere d'utilità potenziale per tutti.

La sfida è essere attenti alle reazioni di utilizzo. I problemi rivelano aspetti da migliorare o comportamenti non previsti che possono essere sfruttati in maniera positiva.

Inviare un messaggio di ringraziamento al pubblico dopo uno spettacolo consente di ricevere un feedback immediato per quanto riguarda la soddisfazione rispetto allo spettacolo appena visto e, più in generale, rispetto l'intera esperienza: dall'attenzione in biglietteria, al comfort delle sedute, passando per informazioni su eventuali ritardi per traffico o rinvii degli spettacoli.

Dicono che la tecnologia isola le persone e mette in crisi la fruizione degli spettacoli dal vivo. Noi, invece, crediamo ci avviciniamo. //



*Il vero spettacolo
è nelle mani del pubblico*



Henri De Toulouse-Lautrec | **Divan Japonais** - Poster
fonte: Shutterstock



Fundraiserperpassione si occupa dello sviluppo delle pratiche di dono, perché il rapporto con il pubblico e con la propria community non può esaurirsi nell'erogazione di un servizio a fronte di un prezzo, ma può (e dovrebbe) essere molto, molto di più.

www.fundraiserperpassione.it | info@fundraiserperpassione.it | cel. 349 6064311

QUANDO IL GIOCO SI FA DURO, I DURI INIZIANO A FARE I CONTI



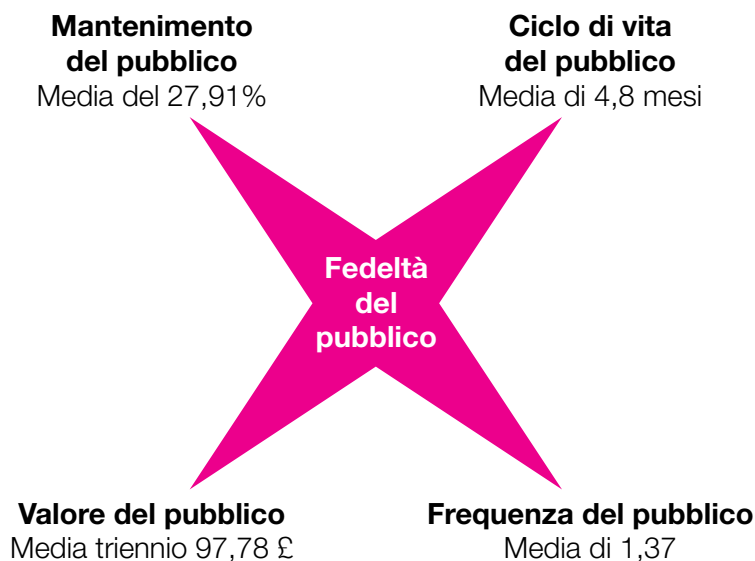
Katy Raines, Partner, Indigo-Ltd è tra i più attivi consulenti del Regno Unito in materia di gestione delle relazioni con i clienti e segmentazione per il settore artistico-culturale. Ha una passione particolare per l'utilizzo dei dati relativi al pubblico come mezzo per spronare al cambiamento e adottare un approccio al marketing basato sul pubblico per qualsiasi organizzazione culturale. Tra i suoi attuali clienti figurano The Lowry, la Town Hall Symphony Hall di Birmingham, il Wales Millennium Center, il Warwick Arts Centre, il Belgrade Theatre Coventry e il Black Country Living Museum.

Katy Raines presenta un'analisi accessibile e accurata del perché la fedeltà del pubblico è un must per qualsiasi organizzazione artistica. Ci spiega come piccoli incrementi nei livelli di frequenza, di valore in termini monetari e di fidelizzazione del pubblico tra un dato periodo e un altro, possono fare la differenza tra le organizzazioni culturali in grado di sopravvivere e quelle in seria difficoltà. Si chiude con sei validissimi consigli pratici rivolti a manager culturali e responsabili marketing.



Nel mio articolo "The Leaky Bucket", 2005, spiegavo perché le organizzazioni artistiche dovrebbero concentrare la loro attività di marketing sul mantenimento del proprio pubblico tanto quanto sull'acquisizione di nuovo. I vantaggi di una scelta del genere, ben discussi in quel documento, sono in sintesi:

- un uso più efficace delle risorse di marketing (tempo e denaro);
- maggiori entrate provenienti dalla base-clienti (sia tramite sbigliettamento che tramite donazioni);
- una base-clienti più fedele e impegnata che potrà fare da portavoce per l'organizzazione,



diventando potenzialmente più aperta nei confronti di scelte artistiche estreme o "a rischio".

Nel clima economico attuale, a meno che non si sia tutti pronti ad "abbassare il livello di complessità" della nostra programmazione, credo che siano questi gli elementi a fare la differenza tra un'organizzazione artistica in grado di sopravvivere e una che non lo è. Nel nostro futuro più immediato di addetti al marketing saremo tutti spinti a giustificare ogni centesimo speso rispetto al rendimento ottenuto - e un buon approccio basato sulla fedeltà o CRM (Customer Relationship Management - gestione delle relazioni con i clienti), sarà di grande aiuto proprio in questo senso.

Per molte organizzazioni, il tempo e l'impegno necessari a cambiare l'approccio al marketing sono percepiti, comprensibilmente, come un salto troppo grande da fare. Le preoccupazioni principali in genere sono:

- come valutiamo il nostro andamento attuale e come calcoliamo i livelli di fedeltà del pubblico attuale?
- come stimiamo l'impatto finanziario che questo approccio potrebbe

produrre e, quindi, sostanziamo le ragioni per cui dovremmo cambiare il nostro modo di operare?

- da cosa iniziamo e come? Tutto sembra troppo complesso.

Verificare la fedeltà del pubblico

La fedeltà può essere difficile da misurare ma ho sviluppato un sistema che fa parte del mio "Audience Loyalty Healthcheck™", in cui propongo un approccio a 4 dimensioni della fedeltà del pubblico, sulla base del suo comportamento:

- **mantenimento del pubblico (Customer retention):** che percentuale di frequentatori viene mantenuta tra un intervallo di tempo e il successivo (di solito un anno);
- **frequenza del pubblico (Customer Frequency):** quanto spesso una persona prende parte o si relaziona con l'organizzazione in un intervallo di tempo stabilito (di solito un anno);
- **ciclo di vita del pubblico (Customer Lifetime):** per quanto ha continuato a partecipare o relazionarsi con l'organizzazione, anche se in maniera discontinua;
- **valore del pubblico (Customer Value):** qual è il valore della spesa dei frequentatori o delle donazioni effettuate durante un periodo di tempo stabilito (di solito un anno).

I dati più frequenti in un teatro del Regno Unito sono simili a quelli riportati nello schema sopra e possono essere calcolati dai dati del botteghino.

È importante evidenziare che queste cifre rappresentano una media tra **tutti i clienti** ma sono indicatori di performance incredibilmente utili per tenere traccia dei rendimenti tra un anno e l'altro, così come per confrontarli a quelli di organizzazioni simili.

Avendo ormai completato il mio programma di Healthcheck con oltre 40 organizzazioni, è interessante evidenziare che ci sono alcuni dati

// DA COSA INIZIAMO E COME? TUTTO SEMBRA TROPPO COMPLESSO //

e andamenti ricorrenti (e in parte preoccupanti) in tutte le organizzazioni che analizzo:

- solo un quarto, circa, dei frequentatori dell'anno in corso tornerà l'anno successivo;
- almeno la metà di quanti hanno partecipato alle attività culturali dell'organizzazione per la prima volta (first time attenders) non tornerà più;
- solo un quarto, circa, dei frequentatori tornerà a partecipare più di una volta nel corso dell'anno considerato.

E questo quadro non tiene conto dell'effetto che potrebbe avere la recessione economica! La buona notizia è che le organizzazioni che hanno iniziato ad affrontare la situazione STANNO vedendone i risultati, per cui ogni realtà culturale PUÒ iniziare a fare qualcosa per migliorare la situazione.

Calcolare i benefici potenziali

La seconda parte di un approccio di CRM (gestione delle relazioni con i clienti) ben ponderato consiste nel calcolare, in termini concreti, che differenze potrebbero apportare piccoli cambiamenti in una o più di queste quattro dimensioni.

Ad esempio: se si conosce la percentuale di pubblico che frequenta l'organizzazione tre volte l'anno, e l'entrata media che deriva da ciascuna persona che frequenta l'organizzazione quattro volte l'anno, è abbastanza facile calcolare che differenza di entrata si otterrebbe se si riuscisse a far sì che il 5% di coloro che hanno frequentato l'organizzazione 3 volte, partecipasse ancora una volta.

Allo stesso modo, se oltre il 70% del pubblico frequenta l'organizzazione una sola volta all'anno, e si conosce il valore, in termini di entrata, di chi la frequenta per due volte l'anno, si può facilmente ottenere la differenza che si avrebbe riuscendo a convincere anche solo il 10% dei frequentatori venuti una volta sola, a tornare una seconda volta.

Come iniziare

Una volta inquadrata la situazione e capito che impatto potrebbero avere dei piccoli incrementi in termini di mantenimento o di frequenza del pubblico, diventerà più facile capire da dove cominciare.

Ad esempio, se si ha un'alta percentuale di pubblico che partecipa una volta sola, allora il punto di partenza sarà cercare di far sì che alcuni di questi tornino almeno un'altra volta. In alternativa, se il problema è che si sta perdendo pubblico di valore, forse è necessario un contatto diretto per capire cosa sta succedendo.

I miei consigli fondamentali per mettersi al lavoro sono sei.

Consiglio n. 1: non provare a cambiare tutto da un giorno all'altro

Anche se mi piacerebbe credere che sia possibile cambiare tutta l'ideologia e il sistema di marketing all'interno di un'organizzazione dal giorno alla notte, ho imparato che il metodo "passo dopo passo" è in realtà il più efficace nella maggior parte dei casi e aiuta ad avvicinare e includere i colleghi che mettono in dubbio il nuovo approccio.

Bisogna scegliere la criticità più importante da affrontare e testare dei modi per scioglierla. Una volta fatto, si può passare a quella successiva.

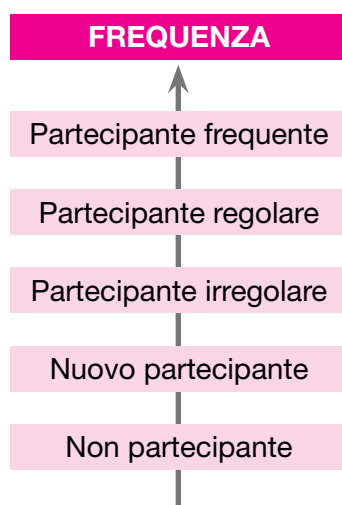
Ad esempio, il Lowry, nella città di Salford era interessato ad adottare un approccio CRM, ma voleva delle prove del fatto che avrebbe funzionato. Hanno iniziato dal loro impegno finanziario maggiore - la brochure della

// NON PROVARE A CAMBIARE TUTTO DA UN GIORNO ALL'ALTRO //

Stagione - e hanno testato dei metodi per migliorare il ritorno dell'investimento su diversi segmenti di pubblico. Una volta capito cosa funzionava meglio, l'hanno implementato, traendone grandi risparmi, e poi hanno utilizzato il denaro risparmiato per iniziare a occuparsi dei nuovi spettatori.

Consiglio n. 2: non mettere fretta ai clienti

Molti di voi conosceranno questa scala di fedeltà:



La cosa più importante da ricordare è cercare di portare le persone da un gradino a quello superiore, **un passo alla volta**, indipendentemente da dove iniziano. Fare pressione spingendoli troppo velocemente infastidirà le persone e otterrà scarsi risultati, con un probabile spreco di denaro. Ad esempio, promuovere un piano di abbonamento a 12 spettacoli a chi ha frequentato l'organizzazione solo una volta, otterrà ovviamente poche adesioni. Allo stesso modo, contattare per posta tutti i contatti del database che hanno preso parte ad attività dell'organizzazione nell'arco degli ultimi 18 mesi, funzionerà solo per una piccola parte dei destinatari – e costa una fortuna!

Si dovrà quindi **SEGMENTARE** i frequentatori in base a quanto spesso o sporadicamente partecipano, e si dovrà comunicare con loro

DIVERSAMENTE, a seconda della loro frequenza, possibilmente del loro valore, e certamente delle loro preferenze in fatto di comunicazione. (Iniziare improvvisamente a inviare tutto via email e smettere di spedire brochure cartacee può sembrare una buona tecnica di risparmio ma in realtà per qualcuno potrebbe essere più desiderabile un mix dei due metodi di comunicazione).

Consiglio n. 3: A ciascuno il suo

Bisogna essere certi di avere gli strumenti adeguati per i segmenti di pubblico adeguati.

Per incoraggiare il passaggio al gradino superiore, si avrà bisogno di tattiche di marketing diverse per ogni livello della scala:





I nuovi partecipanti necessitano di una strategia di benvenuto. In molte organizzazioni, circa il 75% del pubblico partecipa una volta e non torna più. Eppure pochi stanno sperimentando tecniche specifiche per accogliere il pubblico che partecipa per la prima volta, pochi provvedono a comunicare con questo pubblico subito dopo la prima visita incentivandolo a tornare presto.

Nel 2006/7 l'Opera Nazionale del Galles ha spedito a tutti i nuovi spettatori de "La Bohème" un pacchetto di fazzoletti recapitato la mattina dopo che avevano assistito all'opera. "L'Opera Nazionale del Galles ti ha fatto piangere ieri sera?" era la domanda posta, con un chiaro invito ad andare a vedere la "Carmen", la grande produzione successiva.

Ma il semplice fatto che alcuni tornino a partecipare una seconda volta, non li rende spettatori "fedeli" o frequentatori "chiave". Sono venuti soltanto due volte! Ci vuole pazienza: bisogna incoraggiarli a venire ancora una volta, non spingerli a iscriversi agli "Amici dell'organizzazione" o a impegnarsi con un abbonamento – non ancora!

Quindi le tattiche cambiano man mano che si sale sui gradini della scala, senza dimenticare di ringraziare e premiare i frequentatori in cima alla scala, che partecipano più spesso e senza dubbio contribuiscono a una quota molto elevata delle entrate dell'organizzazione. Si potrebbero, ad esempio, invitare a un pranzo annuale di ringraziamento, che potrebbe diventare anche un modo per raccogliere le loro opinioni sullo stato dell'organizzazione e sugli sviluppi futuri. È una ricerca di mercato gratis!

Consiglio n. 4: Prepararsi a delle resistenze

Se si accetta il fatto che il pubblico ha bisogno di modi di comunicazione diversi a seconda della sua fedeltà, allora si deve anche accettare che alcuni strumenti di marketing saranno adatti ad alcune persone e altri NON LO SARANNO.

Questo significa essere pronti a mettere in discussione (di solito all'interno dell'organizzazione) alcuni assunti su ciò che le persone hanno bisogno di ricevere. Ad esempio, la brochure della Stagione teatrale potrebbe NON essere la comunicazione più efficace per un determinato segmento di pubblico. Sostenere la proposta di non inviare

// I NUOVI PARTECIPANTI NECESSITANO DI UNA STRATEGIA DI BENVENUTO //

la brochure di Stagione a un blocco del database non sarà semplice, ma facendo prima una prova del nuovo approccio, dimostrando la sua efficacia (o meno) e dimostrando i risparmi che potrà generare, il cambiamento si potrà rivelare sorprendente! (vedere Consiglio n. 5)

Consiglio n. 5: Fare i conti!

Ho suggerito di “fare una prova” del nuovo approccio e dimostrarne l'efficacia. Se si sta proponendo un cambiamento di qualsiasi tipo, si sarà più convincenti nel sostenerlo, se si è in grado di dire:

- abbiamo testato l'approccio e questi sono stati i risultati;
- sappiamo che l'approccio X è stato 3 volte più efficace dell'approccio Y;
- sappiamo che cambiando il nostro approccio e scegliendo quello X, possiamo risparmiare X€, che potremo reinvestire in un'altra area di marketing.

Come fare le prove

Molto semplicemente, è necessario sperimentare ciò che si è sempre fatto utilizzando un nuovo approccio. Ad esempio, si è saputo che un altro teatro sta avendo molto successo nell'ottenere una seconda partecipazione da parte dei nuovi spettatori attraverso l'invio di materiali immediatamente dopo il primo spettacolo (idealmente con un'offerta a tempo limitato), piuttosto che aspettare e spedirgli successivamente la brochure della Stagione. Allora, per testare questo approccio, si può inviare per 6 mesi a metà degli spettatori che hanno partecipato per la prima volta la comunicazione “del giorno dopo”, cartacea o via email, e NON la brochure; alla restante metà si può

invece spedire la brochure di Stagione nel momento in cui verrà pubblicata.

Come monitorare l'efficacia

Per scoprire quale approccio ha funzionato meglio, alla fine dei 6 mesi si può calcolare quale percentuale di coloro a cui sono state spedite le lettere il giorno dopo, hanno effettuato una successiva prenotazione, rispetto a quelli che hanno ricevuto la brochure di Stagione. Se si è molto bravi, si può anche prendere in considerazione il costo della comunicazione (la spedizione delle lettere “del giorno dopo” sarà sicuramente più economica) e calcolare il “ritorno sull'investimento” per ciascun approccio (si può chiedere un aiuto al proprio amministrativo, se necessario).

Come calcolare i risparmi

Se un approccio ha funzionato meglio dell'altro (e potrebbe non essere così, quindi si dovrà pensare a qualcos'altro da testare), si può allora calcolare quale sarebbe il risparmio totale se si usasse sempre questo nuovo approccio.

Consiglio n. 6: reinvestire i soldi che si risparmiano!

Partendo dal presupposto che si è riuscito a fare qualche risparmio provando nuovi approcci e verificandone l'efficacia, se non si fa attenzione, si corre il rischio che tutto quello che si è ottenuto servirà solo a fare dei tagli al budget a disposizione del marketing!!

Per questo è importante accertarsi di avere un piano per tutte le sfide che si vogliono affrontare (analizzate inizialmente attraverso una valutazione delle fedeltà del pubblico) e per le quali ci sarà bisogno di investire denaro. //



CONNECT

KNOWLEDGE ALLIANCE
FOR AUDIENCE DEVELOPMENT

PROMUOVERE LA COOPERAZIONE
SULL'AUDIENCE DEVELOPMENT
IN EUROPA

WWW.CONNECTINGAUDIENCES.EU

10

partner

6

paesi

Deusto
Universidad de Deusto
University of Deusto

ASIMETRICO

FITZCARRALDO
FONDAZIONE



ENCATC

 the audience agency

Goldsmiths
UNIVERSITY OF LONDON

meltingPro
LEARNING

16 partner associati...

Con l'obiettivo comune di far collaborare il mondo delle università e quello delle organizzazioni culturali in Europa, per contribuire alle buone prassi e al progresso dell'AUDIENCE DEVELOPMENT.

Sei interessato a partecipare a un programma **INNOVATIVO** che avrà un **IMPATTO** sia sul mondo accademico che su quello dei professionisti, attraverso la condivisione di conoscenze, pratiche e processi, in maniera **SOSTENIBILE**?



Seguici per scoprire come prendere parte a **CONNECT**

#connectalliance

#connectingaudiences

 @connectingaudiences

 connecting_audiences

 @CONNECTING_AUD

 Connect Project



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

AVVICINARE IL PUBBLICO AL PATRIMONIO INDUSTRIALE

STRATEGIE DI AUDIENCE DEVELOPMENT PER LE COLLEZIONI DI THARSIS



Carlos Sancho

Martin Moreno y Altozano



Marta Santofimia. Dopo un Master in Architettura, ha dedicato la tesi di dottorato e il proprio percorso professionale al tema della gestione culturale del patrimonio industriale. Ha lavorato presso l'Istituto Andaluso del Patrimonio Storico nel quale ha diretto il progetto Patrimonio Industriale dell'Andalusia. È stata tecnico del Servizio di Architettura della Junta de Andalucía (COPT). Architetto, con esperienza nel settore delle arti plastiche e pianista, nel 2014 con altri professionisti ha fondato Eiffel Lab, impresa specializzata nella gestione culturale del patrimonio industriale.

Martin Moreno y Altozano



Elena Molero. Laureata in lettere è dottore di ricerca in patrimonio storico e naturale ed esperta di patrimonio industriale minerario. Dal 2008 si dedica allo studio dell'eredità legata alle miniere della provincia di Huelva. Parallelamente alla carriera accademica, si è occupata di gestione culturale attraverso il progetto Campus di Eccellenza internazionale nel Patrimonio Culturale e Naturale delle università andaluse. Attualmente, combina le due anime del suo lavoro progettando e realizzando prodotti di divulgazione culturale e didattica del patrimonio industriale minerario per vari enti pubblici.

Quando visiti Tharsis, la località spagnola nella provincia della Huelva – non la regione del pianeta Marte – comprendi la ricchezza culturale che l'industria ha lasciato in ogni parte di quel territorio così come appare nei libri e nelle guide turistiche; i prodotti enogastronomici sono ottimi e molti riconoscono il valore della quiete e della tranquillità di questi luoghi. Abitato da non più di 2.000 persone, il paese è protagonista di un movimento locale emergente che considera la cultura industriale portatrice di un valore unico.



Carlos Sancho

Le miniere di Tharsis, destinate all'estrazione, trasformazione e trasporto della pirite (ferro, rame e zolfo) rappresentano il sistema minerario più a ovest nella rete di miniere della Sierra Morena, nella Penisola Iberica meridionale. Le miniere si estendono dalla regione storica dell'Andévalo fino all'estuario dei fiumi Tinto e Odiel, lungo il litorale di Huelva. Caratterizzata dalla presenza di grandi depositi polimetallici questa zona è denominata, appunto, fascia piritica.

Con Tharsis come centro nevralgico, questo sistema minerario fu sviluppato per più di un secolo dalla compagnia scozzese Tharsis Sulphur and Copper, a partire dalla ferrovia di collegamento tra le zone di Tharsis e La Zarza con Corrales, dove avveniva l'ultima fase di trasformazione ed era situato lo scalo merci per l'esportazione del minerale verso porti internazionali.

Alla fine degli anni Novanta, in seguito alla cessazione delle miniere e alla necessità di mettere in salvo i suoi preziosi reperti industriali, si fecero largo i primi tentativi di patrimonializzarne l'eredità. Si trattò di un nuovo modo per creare e aprire gli spazi a un pubblico specializzato, ma anche a quello non specializzato, vale a dire gli appassionati del mondo industriale.

Questo fertile contesto storico, territoriale, urbano e architettonico va però inquadrato nell'ambito della crisi internazionale attuale, aggravata dalla natura stessa dell'attività economica principale del luogo, la miniera, e dalla sua sostituzione con un sistema di assistenzialismo sociale come principale meccanismo di supporto economico.

In questo contesto di crisi si sono inoltre verificati, a livello nazionale, una serie di tagli agli aiuti pubblici e privati destinati al settore della

cultura, che hanno danneggiato ulteriormente il territorio, così come è accaduto in molte altre aree. In più, negli ultimi anni, si sono aggiunti altri ostacoli allo sviluppo della cultura legata al patrimonio industriale, come l'aumento, nel 2012, dell'IVA per la cultura o la riforma della LOMCE (Legge organica per il miglioramento della qualità educativa), in seguito alla quale l'educazione artistica e lo studio della filosofia, fondamentali per la comprensione del patrimonio industriale, sono state relegate in secondo piano.

In seguito, approfittando del crescente interesse verso il turismo industriale, così come del riconoscimento dei valori che la cultura legata all'industria può portare alle comunità locali nel rafforzamento della propria identità, si sviluppa "Collezioni di Tharsis", lo spazio espositivo dell'omonima miniera, un luogo conosciuto come museo minerario che ospita pezzi a cui la cultura di settore ha assegnato grande valore e unicità per il territorio. Ma in un contesto come questo che ruolo giocano le Collezioni di Tharsis?

Collezioni di Tharsis

Le Collezioni di Tharsis, o CCT, rappresentano uno spazio espositivo focalizzato sulla cultura legata all'industria mineraria di Tharsis e sullo scambio interdisciplinare, nato con l'obiettivo di promuovere e diffondere conoscenza, dialogo e riflessioni sulle problematiche sociali che colpiscono quotidianamente le comunità minerarie e le loro regioni.

Questo piccolo spazio – gestito da Marta Santofimia ed Elena Molero dello studio di architettura Eiffel Lab – con una capienza di circa 80-100 persone, deve alla sua ubicazione presso una delle due grandi miniere della zona, Tharsis, il merito di essere diventato un elemento rilevante per lo sviluppo della cultura e del turismo locale contemporaneo.

Il CCT occupa un edificio dal grande valore simbolico per la storia del settore minerario di Huelva. È composto da 3 sale espositive in cui si trovano collezioni di modelli di fonderia, utensileria, reperti



archeologici e minerali, un archivio storico, una sala di ricerca e consultazione di documenti, oltre a un hangar ferroviario, una piazza e un patio, dove le attività di audience development si intersecano con i diversi usi che i visitatori fanno di questi spazi.

L'edificio, costruito intorno alla seconda decade del XX secolo, fu inizialmente casa di un medico e, anni dopo, un ospedale per i lavoratori della miniera. Struttura d'avanguardia in ambito sanitario, costruito a partire

grazie all'appoggio municipale per l'attuazione dei piani annuali di attività.

Così, iniziamo a lavorare in uno spazio culturale dalla vita intermittente: dalla sua apertura, otto anni prima, il CCT era stato chiuso per tre quarti della sua esistenza. Si trattava di uno spazio in cui mancava una gestione basata sul raggiungimento di obiettivi chiari, senza dipartimenti marketing o commerciali, con un registro dei visitatori relativo a soli tre mesi, con un'immagine esterna di spazio esclusivo, generalmente chiuso al pubblico e non inserito nel Registro dei Musei e Collezioni museografiche dell'Andalusia.

Il CCT inizia quindi il suo percorso da uno stato embrionale, con la gestione assegnata a un'equipe formata in diversi ambiti (architettura, arti plastiche, scienze umane, design e comunicazione, tra le altre) e con una fondamentale domanda di partenza: come gestire questo spazio industriale? In che modo scommettere sulla sua sostenibilità futura?

A queste domande abbiamo risposto dirigendo il nostro sguardo al pubblico degli spazi industriali. Lo abbiamo fatto, fondamentalmente, lavorando a partire dallo sviluppo dell'audience. La conseguenza è stata situare il pubblico esattamente al centro delle attività del CCT.

Una mappa del pubblico

Le nuove tecnologie, le reti sociali e il facile accesso all'informazione hanno portato, sempre di più, a un pubblico della cultura particolarmente partecipativo, con grande capacità critica e con un notevole ventaglio di attività tra le quali scegliere. È in questo nuovo paradigma internazionale che risiede la sfida di fare cultura del patrimonio industriale *con e per* il pubblico. Ma ci

COME GESTIRE QUESTO SPAZIO INDUSTRIALE? IN CHE MODO SCOMMETTERE SULLA SUA SOSTENIBILITÀ FUTURA?

dai nuovi modelli urbani e architettonici inglesi combinati con elementi dell'architettura popolare andalusa, il CCT costituì un luogo in cui i lavoratori potevano contare su cure mediche avanzate, soprattutto rispetto ad altri paesi della provincia e dove operarono i medici più validi dell'epoca. A partire dagli anni Novanta del XX secolo operò come centro di salute mentale, a metà tra malattia e desiderio di vita in miniera, profondamente radicato al territorio. La cessazione della miniera e la costruzione di un nuovo centro medico comportò la chiusura dell'edificio e la sua destinazione a spazio espositivo dei resti preziosi della cava.

La prima destinazione come spazio per esposizioni avviene intorno al 2007, per terminare poco dopo a causa di restauri urgenti. La seconda fase ha inizio il 5 dicembre 2014. Tre mesi dopo viene siglato il contratto con lo studio d'architettura Eiffel Lab per la gestione dello spazio industriale,

domandiamo: quanto ricade in questa lettura meccanica il pubblico del CCT? Che differenze presenta? In breve, com'è il pubblico del Centro?

Nel disegnare la strategia iniziale sono state tenute in considerazione le varie barriere che gli studi sul consumo e sul turismo culturale avevano identificato come condizionanti: vale a

universitari, professori), segmentati per età (prima infanzia, bambini, adolescenti, giovani, adulti, anziani) e per stili di vita, interessi culturali, turistici e artistici.

In questa maniera si sono organizzate le diverse strategie gestionali delle Collezioni di Tharsis, in un processo che fa sì che vengano



dire la mancanza di mezzi di trasporto, la distanza geografica, la dipendenza dal clima, l'assenza di abitudine, la mancata diffusione e conoscenza del centro, etc.; sono stati elaborati schemi grafici, come diagrammi di flusso, per l'analisi e la riduzione dell'impatto di queste barriere.

Prima dell'avvio del progetto era stata elaborata una mappa dei destinatari, per collocare il CCT in equilibrio con il suo contesto territoriale, mettendo a fuoco il livello di conoscenza del patrimonio industriale da parte dei diversi tipi di pubblico (studenti,

periodicamente registrati dati sui frequentatori, suggerimenti, analisi e valutazioni delle attività realizzate; processi che si vanno assestando col tempo, provando diverse azioni e forme organizzative e delineando, gradualmente, le linee operative che attualmente formano l'identità del luogo.

Nelle prossime righe passeremo in rassegna alcune iniziative che abbiamo messo in piedi per occuparci di audience development per il CCT.

// CI CONSENTE DI INVITARE I VISITATORI A PARTECIPARE AL LAVORO CHE STIAMO REALIZZANDO IN QUEL MOMENTO: LA COLLOCAZIONE DI UN PEZZO, L'INDAGINE SU UN PEZZO DI NUOVA ACQUISIZIONE, IL CAMBIO DI COLORE DI UN PANNELLO //

Iniziative per lo sviluppo del pubblico del CCT

Nel 2015-16 abbiamo lavorato ad alcune strategie pensate principalmente per avvicinare il pubblico alle Collezioni di Tharsis. Queste strategie sono state sviluppate sulla base dei tre obiettivi fondamentali per lo sviluppo del pubblico: intensificare la partecipazione, diversificare e allargare l'audience.

1. Intensificare la partecipazione

Il pubblico interessato al patrimonio industriale è sempre più ampio. Fidelizzarlo, per il CCT rappresenta l'attività più costante e sostenibile nel tempo. Per questo abbiamo realizzato diverse azioni dirette a fidelizzare il pubblico che già risultasse attivo e partecipante, incrementando il suo livello di coinvolgimento nel Centro. Ecco alcune delle iniziative che abbiamo sviluppato.

• Visita guidata

Una delle strategie più importanti che abbiamo attuato è stata la visita guidata al CCT. Tutti i visitatori vengono accompagnati, nella misura in cui lo desiderino, da spiegazioni e scambi di opinioni. Le visite guidate ci permettono di coinvolgere pienamente i visitatori nello spazio fin dal loro arrivo, condividendo con loro storie, anche attraverso colloqui individuali, mostrando loro il nostro lavoro, riflettendo e promuovendo la conoscenza della miniera attraverso la struttura architettonica e il patrimonio industriale, che è ciò che più ci piace fare.

• Dimostrazione del lavoro

La visita guidata ci permette di far partecipare i visitatori al lavoro che stiamo svolgendo in quel preciso momento: dalla collocazione di un reperto all'indagine su un pezzo appena donato, dal cambio di colore di un pannello alla dimensione del carattere in un cartello esplicativo, tra le varie possibilità, per poi iniziare un dialogo. Queste dimostrazioni creano un legame speciale con il pubblico.

• Laboratorio di cultura dell'industria

Dopo aver raccolto le opinioni dei partecipanti, prendiamo molte decisioni a livello estetico, visivo, narrativo e di sistemazione dei materiali. Lo consideriamo come un laboratorio di cultura dell'industria aperto al pubblico, convertiamo i visitatori in nostri co-creatori e così facendo la mostra non termina mai ma continua a evolvere. Con questa strategia privilegiamo l'opinione del pubblico. Per questo, ad esempio, possediamo un fondo di museo ancora piccolo, nel quale sono raccolte diverse collezioni pronte per essere esposte, qualora il visitatore dovesse sceglierle.

• Colloqui individuali

I colloqui individuali con i visitatori ci danno la possibilità di analizzare la percezione e la valutazione che gli stessi danno dello spazio, l'aspettativa sui contenuti, gli orari e i giorni della settimana nei quali sono più disponibili e di prevedere che risultato avranno determinate proposte artistiche nell'immaginario collettivo del pubblico del CCT. Il risultato delle conversazioni è stato per noi una sorpresa, perché

ci siamo resi conto che il pubblico richiedeva cose che consideravamo di non facile realizzazione, come appendere alcuni pezzi o cambiare l'illuminazione con risorse minime, ad esempio.

• Strategia di prezzi

A partire dalle premialità per i residenti, sono state elaborate le prime strategie di fidelizzazione basate sul marketing culturale. Rivolte a quanti partecipano all'offerta culturale del Centro, segmentati per età, provenienza, numero e propensione a ritornare,

minerario in particolare, è una sfida particolarmente interessante per ciò che riguarda le Collezioni di Tharsis e lo è specialmente se consideriamo la sua collezione principale e più sconosciuta: i modelli di legno per la fusione. La dimensione artistica di questi reperti è legata all'interesse che la memoria industriale suscita in chi si occupa di cinema e letteratura, allo studio del paesaggio attraverso la fotografia e all'analisi del lavoro in miniera per discipline che studiano le dinamiche lavorative e il lavoro sociale. Tutti questi aspetti facilitano il



queste strategie hanno portato a politiche di prezzo differenziate. Così, per esempio, nel mese di agosto, quando il paese accoglie i cittadini originari che non vivono più a Tharsis e che tornano per le vacanze, i residenti locali possono accompagnarli tutte le volte che lo desiderano nella visita alle Collezioni, mostrandogli orgogliosamente il proprio museo a costo zero.

2. Diversificare il pubblico

Attrarre pubblico con profili diversi da quello che già frequenta i luoghi del patrimonio industriale in generale, e

lavoro di diversificazione del pubblico. Di seguito alcune delle iniziative che abbiamo sviluppato.

• Co-produzione. L'utile è bello. Arte e industria

Con l'intento di avvicinare il patrimonio industriale a un pubblico nuovo, abbiamo realizzato una nuova proposta espositiva. Dalla conoscenza delle collezioni, dall'identificazione del loro potenziale artistico, creativo e innovativo abbiamo realizzato una rilettura della principale collezione di modelli di fonderia che cerca di riconnettere il pubblico d'arte e

quello dell'industria. Questa nuova installazione è realizzata dall'artista, pittore e scultore di Huelva Juan Manuel Seidedos.

• **Co-working con altri professionisti**

In questo contesto, arrivano persone che vogliono impegnarsi nella gestione dell'organizzazione. Il CCT può contare su cittadini e visitatori che vengono coinvolti nella costruzione dello spazio, nel suo assetto espositivo, nel suo approccio didattico e nella costruzione di una specifica identità territoriale. Abbiamo chiesto a professionisti e cittadini di lavorare con noi e la loro opinione è per noi vincolante.

// COLLEZIONI DI THARSIS È UN CENTRO NATO DA POCO. SITUATO IN UNA MINIERA DI GRANDE IMPORTANZA E SCARSO SVILUPPO TURISTICO //

3. Ampliare il pubblico

Agli inizi della gestione di questo spazio da parte nostra, attrarre più persone dal profilo analogo a quante già partecipavano agli eventi del CCT ci era sembrato più semplice. Nonostante ciò, pur essendo fattibile, il suo sviluppo presenta elementi specifici legati al ritardo con cui si sta riconoscendo il valore del patrimonio industriale e del suo indotto turistico. Per promuovere la cultura dell'industria e coinvolgere gli appassionati nel CCT, abbiamo dovuto lavorare su molte cose, a cominciare da un'immagine riconoscibile del Centro fino a migliorare l'esperienza dei visitatori, con un ripensamento anche dello spazio. Per fare ciò ci siamo affidati principalmente alla comunicazione e al marketing, alle nuove tecnologie, e alla raccolta dei dati sui visitatori.

• **Raccolta dei dati sui visitatori**

Avere una gestione privata, senza intermediari per la vendita online ci dà l'opportunità di conoscere direttamente il nostro pubblico. La raccolta dei dati sulla partecipazione ci sta permettendo di ottenere una descrizione qualitativa del pubblico del CCT. In generale, il consenso a fornire dati è facoltativo. Nel 2015, né le scuole né le imprese turistiche permettevano l'accesso ai dati dei partecipanti. Con queste premesse, nel 2015 siamo riusciti a ottenere i dati del 30% dei frequentatori del CCT. Nel 2016 abbiamo ottenuti i dati dei partecipanti ad attività di altri enti di turismo attivo, arrivando al 55%. Per stilare un registro di dati conforme alla legge vigente è stato necessario programmare un software gestionale.

• **Destinazione Tharsis**

Collezioni di Tharsis è un centro nato da poco, situato in una miniera di grande importanza e scarso sviluppo turistico. Gli sforzi nel rendere Tharsis una destinazione turistica e le sue Collezioni uno spazio di cultura dell'industria, cominciano a dare alcuni risultati. Alla creazione di Tharsis come destinazione turistica abbiamo contribuito dal CCT attraverso internet, le reti social, interviste radiofoniche, articoli di giornali e prodotti culturali.

• **Web e reti social**

La presenza del CCT in rete e sui social ci permette di far conoscere il Centro e il territorio in modo agile ed efficace. I vari profili, da Facebook a Twitter, da Instagram a TripAdvisor o Wikipedia, sono stati creati gradualmente. I contenuti vengono programmati attraverso un sistema unico di gestione ed elaborati sulla base dei risultati ottenuti. Sono molte le persone che interagiscono con noi in questo modo, commentando e diffondendo le informazioni che veicoliamo attraverso i social. Questo

rende i nostri visitatori parte attiva del progetto espositivo anche sul web.

• Brand del CCT

Per implementare le attività di comunicazione e promozione del Centro, avevamo bisogno di creare un “Brand del CCT” attraverso alcuni strumenti strategici. Sono stati ideati e realizzati diversi prodotti comunicativi che ancora oggi contraddistinguono l’immagine coordinata del Centro (logo, striscioni, materiali di promozione, biglietti, ingressi, gallerie fotografiche, etc.). Questo lavoro è stato affidato al gruppo di grafica e

istituti situati entro una distanza massima di 60 minuti di autobus dal CCT e una seconda mappatura di quelli con un numero di alunni molto alto. Un importante lavoro di analisi che ha facilitato il raggiungimento e il consolidamento di uno dei nostri pubblici più fedeli.

• Rinnovamento dello spazio espositivo

Dai colloqui individuali e dalla nostra esperienza in management e architettura è nato il progetto di rinnovamento dello spazio espositivo. Un intervento architettonico che



Elena Molero

comunicazione di Martín Moreno y Altozano di Sevilla e al fotografo Juan Carlos Cazalla.

• Visite e conferenze

Il 48% degli ingressi del CCT deriva dalle visite scolastiche. Sono di vitale importanza per noi gli incontri e le conferenze destinate alle scuole primarie e secondarie, alle scuole superiori, ai centri di formazione e alle università. Per questo abbiamo svolto una prima mappatura degli

ha permesso di migliorare le condizioni di fruizione, così come confermato dall’opinione dei visitatori raccolta nel 2015. Si è trattato di rendere più efficace il sistema di ventilazione e quello di illuminazione e di perfezionare i percorsi di visita all’interno dello spazio, nel pieno rispetto delle normative. I lavori, co-finanziati dal Comune, sono stati realizzati grazie alla collaborazione di

persone della comunità. L'intervento è così diventato un momento per avviare alcuni colloqui e per avvicinare la cittadinanza al Centro. Molte persone sono poi tornate a visitarci con le proprie famiglie.

• Pianificazione della programmazione

Le strategie di sviluppo del pubblico ci hanno guidato verso una prima programmazione sperimentale, con attività scolastiche, visite al Centro e al territorio, mostre temporanee e la realizzazione di prodotti turistici e di marketing.

// SAPPIAMO DI PIÙ SUL NOSTRO PUBBLICO? ABBIAMO CAPITO COSA GLI INTERESSA DEL CCT? //

Sono così nate iniziative quali: il Laboratorio per giovani *Patrocina un'opera* (pensato per bambini delle primarie); *Costruiamo un museo* (per i bambini e gli adolescenti di Tharsis); *La città amabile* (per la cittadinanza); *Video della memoria* (che intende mettere in relazione più generazioni); *Piccoli Esploratori* (per i bambini del paese); visite guidate al Centro e al territorio *Sotto la Luna di Tharsis* (svolte in collaborazioni con agenzie turistiche); la mostra itinerante *La Ferrovia del Guadiana* (patrocinata dall'Associazione Fucina); *Torta solidale* (per il paese); visite guidate e dibattiti nei poli educativi, d'istruzione e formazione, così come nelle associazioni e nei centri per anziani. Attraverso queste attività sappiamo di più sul nostro pubblico? Abbiamo capito cosa gli interessa del CCT? Riusciamo a verificare se c'è una propensione a tornare?

Risultati 2015-2016

Dopo due anni di gestione delle Collezioni di Tharsis, sono stati raggiunti risultati tangibili:

- una chiara identificazione del Centro attraverso una immagine coordinata;
- un aumento dei follower in rete;
- un aumento del numero di visitatori (10% in più rispetto al 2015);
- un incremento del pubblico fidelizzato (specialmente tra gli abitanti di Tharsis che hanno cominciato a tornare spesso al museo);
- una crescita del numero di persone di tutte le età coinvolte in maniera attiva nella gestione e nella promozione dello spazio;
- una maggiore comprensione delle barriere architettoniche del Centro e dei fattori dai quali dipende la sua fruizione, tra cui principalmente: la distanza geografica dai centri più grandi, la stagionalità determinata dal clima e la mancanza di una segnaletica specifica in paese che ne faciliti il raggiungimento;
- Una prima analisi del pubblico del CCT.

Si tratta di un pubblico partecipativo e critico, che conserva affetto nei confronti della miniera; è composto nella stessa percentuale da uomini e donne, con una leggera superiorità di presenze femminili. Generalmente, si tratta di un pubblico che ha la possibilità di scegliere tra diversi luoghi da visitare, pur non avendo il CCT molto in comune con gli altri siti industriali di Huelva.

Nel CCT il 35% delle entrate proviene da gruppi scolastici in visita.

Il consumo culturale legato all'industria aumenta nei gruppi di età più avanzata e con entrate economiche medie. Questo tipo di pubblico è alla ricerca di svaghi culturali: gite al museo e al territorio, esperienze



Juan Carlos Cazalla

COLECCIONES DE THARSIS

enogastronomiche da fare in famiglia, con amici e, in non pochi casi, anche da solo.

Il pubblico locale è interessato alla propria cultura mineraria, vive la visita a partire dalla conoscenza che ha del posto e ama condividere i propri ricordi; è generalmente vicino all'età pensionabile. Un'alta percentuale di abitanti sostiene di conoscere il patrimonio del museo senza mai averlo visitato. Aspetti importanti da considerare sono la demotivazione e la scarsa abitudine a partecipare ad attività culturali a pagamento. Nonostante ciò, è proprio dagli abitanti di Tharsis che abbiamo ottenuto un buon riscontro, quando hanno accompagnato al Centro familiari e amici. Tra loro, abbiamo identificato due gruppi particolarmente attivi e

interessati a partecipare alle nostre attività: i bambini dai 9 ai 13 anni e i giovani adulti, dai 40 ai 45.

A partire da questi dati ci siamo chiesti: è questo il pubblico di cui abbiamo bisogno o dobbiamo ancora crescere? Cosa funziona meglio, investire nella fidelizzazione o attrarre nuovo pubblico? Dobbiamo variare il prezzo medio o variarlo in relazione al pubblico?

Con queste domande abbiamo avviato la programmazione del 2017.

Strategie operative 2017

L'esperienza di altri centri ci insegna che il consolidamento e la crescita degli spazi culturali seguono flussi quadriennali. Per questo è ancora troppo breve il percorso del CCT per verificare alcune problematiche emerse, ma ciò non ci impedisce di sviluppare un'analisi dei dati ottenuti. Abbiamo deciso di portare avanti le attività che stanno dando migliori risultati in termini di presenza di pubblico, tra cui: le visite guidate, le dimostrazioni, i laboratori e i colloqui individuali; la differenziazione dei prezzi dei biglietti e il co-working con altri professionisti per attrarre un pubblico differente; la registrazione di dati, la comunicazione e il marketing in rete, le conferenze, gli incontri, le pubblicazioni e la programmazione di diverse attività nel Centro, anche al fine di ampliare il bacino d'utenza.

Tuttavia, ci interessa avviare tre esperienze pilota: una mostra itinerante, che permetta al CCT di uscire fuori dal suo spazio e che possa far conoscere le Collezioni e il territorio anche in luoghi lontani; l'organizzazione di un evento annuale di chiusura rivolto principalmente ai cittadini, che racconti il lavoro fatto con il pubblico nella definizione della programmazione; lo sviluppo di collaborazioni con altri enti.

Conclusioni

Secondo noi:

- la vera sfida della gestione di uno spazio industriale sta nel trovare un equilibrio tra le particolarità dello spazio e le caratteristiche del pubblico al quale si vuole arrivare;
- la gestione del pubblico del patrimonio industriale è un tema ancora poco dibattuto. È necessario mettere in moto strategie che mettano il pubblico al centro. Per questo, il triangolo industria-turismo-arte costituisce un piano di relazione solido sul quale appoggiarsi;
- la conoscenza del pubblico, dello spazio e dell'industria è fondamentale per prendere decisioni. Raccogliere dati e fare colloqui è utile ma è necessario riflettere anticipatamente sulla funzionalità di certi dati per il raggiungimento dei nostri obiettivi;
- lo spazio si attiva con il pubblico. Ognuno deve poter scegliere il proprio percorso durante la visita. Bisogna scartare valutazioni preventive sul gusto individuale, nella consacrazione di canoni di bellezza o modelli da seguire, facendo in modo che il pubblico diventi parte attiva di questo Centro industriale, creativo e innovativo;
- il contenuto è sovrano? Solamente quando dà valore. Nell'industria e nell'arte esiste davvero la qualità;
- più amici, più seguaci, più contatti e, alla fine, più risultati;
- un'audience numerosa è complessa da raggiungere in un mercato con una offerta molto ampia. Meglio investire su un pubblico specifico;

- varietà, qualità e accessibilità come messaggio chiave. Attenzione però, l'elevata rotazione esige molta agilità ed efficacia operativa;
- barriere come la stagionalità e i vincoli al territorio non sono solo uno svantaggio ma costituiscono una sfida interessante con la quale fare i conti;
- è necessario investire energie nell'individuare persone di talento per le funzioni strategiche di sviluppo, comunicazione e, anche, di marketing. La formazione di esperti che gestiscano spazi industriali con competenze nelle diverse discipline legate al mondo dell'architettura o dell'arte, del marketing artistico, della storia e, appunto, del patrimonio industriale, costituisce il fondamento che dà supporto e stabilità ai nostri progetti.

I tempi sono maturi per il patrimonio industriale. E in questo momento Tharsis può scrivere la propria storia in completa libertà creativa. Dobbiamo percorrere ancora molta strada e lo facciamo con l'entusiasmo, l'attenzione e la dedizione di Miguel Ángel, Isabel e Roberto, Ana, Juan Carlos, Sara, Chelu, Paqui, Marcelo, Manuel, Gele, Ana, Tania, Eva, Juan Ramón, Simón, Simón il buono, Simón il cattivo, Carlos, Tobi, Antonio, Jesús, Juan, Cati, Sebastián, Ramón, Francisco, Paqui, Elena, Sarai y María.

Crediamo che questo sia il modo per continuare a svolgere il nostro lavoro, conservando e valorizzando la memoria di uno spazio industriale, *con* e *per* il pubblico, in modo professionale e consapevole, a partire dalla convinzione che la diversità di punti di vista e la perseveranza possano portare dei risultati. Continueremo a cercare queste cose; voi venite a visitare le Collezioni di Tharsis. 

**// IL CONTENUTO È SOVRANO?
SOLAMENTE QUANDO DÀ VALORE //**

UN CAFFÈ CON... MATTEO BAGNASCO, AREA INNOVAZIONE CULTURALE COMPAGNIA SAN PAOLO

INTERVISTA A CURA DI LUDOVICA DE ANGELIS



Matteo Bagnasco, Dottore di ricerca in Scienze della Comunicazione, è attualmente responsabile dell'Area Innovazione Culturale della Compagnia di San Paolo che lavora sui temi della creatività e produzione culturale contemporanea, della partecipazione culturale, dell'impresa e delle professioni culturali, della diffusione della cultura scientifica. Ha precedentemente lavorato per il Comune di Torino nello staff dell'assessore alla Cultura, per l'Università degli studi di Torino e ha tenuto docenze sui temi delle politiche e della progettazione culturale in alcuni corsi e master.

La nostra rivista ha come focus principale il tema dell'audience development/engagement. Non abbiamo esitato, nel primo numero, a chiedere a voi della Compagnia San Paolo un contributo e vi ringraziamo per aver accettato. Sono tante e varie le iniziative che state promuovendo su questo tema, ce le vuole raccontare?

Il modo migliore per capire ciò che stiamo facendo è partire dal percorso che ci ha condotto fino a qui. Non siamo stati noi a porre al centro del dibattito il tema dello sviluppo della domanda culturale ma ci siamo arrivati attraverso un percorso durato anni. Tre anni fa è nata dentro la Compagnia l'esigenza di promuovere alcune azioni specifiche nel campo

dell'"innovazione culturale", un'etichetta molto utilizzata, con valenze tematiche diverse. Per questo, prima di tutto, abbiamo cercato di capire cosa volesse dire per la Compagnia "innovazione culturale" e abbiamo identificato tre assi di sviluppo:

- il primo aveva a che fare col **cambiamento dei linguaggi della**





cultura, in cui si muovono nuovi contenuti e nuovi produttori e a cui spesso si collega anche il tema del digitale, non solo come fattore distributivo ma anche come fattore creativo;

- il secondo riguardava i **nuovi modelli produttivi**, il tema dell'impresa culturale e delle professioni legate alla cultura, in considerazione del fatto che oggi, rispetto al passato, lavorare nella cultura vuol dire sviluppare competenze plurime che si trovano a volte nella stessa persona, a volte in team con skills molto diversi;
- il terzo e ultimo asse era quello che pone al centro il **rapporto tra cultura e società** e la necessità di rendere la cultura un elemento presente, accessibile e diffuso.

Le fondazioni, come avviene per gli enti locali e altre realtà, ragionano spesso per compartimenti e quindi tutta una serie di attività che si trovano

a cavallo tra la dimensione culturale e quella sociale sono difficilmente collocabili negli strumenti di intervento più consolidati e tradizionali. Ci siamo interrogati sul rapporto tra cultura e società per scovare quei progetti che si trovavano tra questi due mondi, nella convinzione che tale relazione potesse avere enormi potenzialità. Abbiamo cercato di capire quali fossero i riferimenti più forti, guardando alle politiche europee e a una serie di esperienze anglosassoni e abbiamo deciso di lavorare non solo al sostegno dell'offerta culturale, che altre fondazioni fanno molto bene, ma al sostegno della domanda di cultura.

Da qui siamo entrati nel mondo dell'**audience development** e abbiamo capito che uno degli approcci più forti è quello della partecipazione attiva, dell'engagement e ci siamo focalizzati su questo tema, principalmente attraverso due strumenti: da una parte, **bandi o progetti operativi** che vogliono lavorare sul tessuto locale per sperimentare modelli di partecipazione attiva; dall'altra,

un'azione di **advocacy** che si occupa di condividere questo approccio con diverse parti, stakeholder a livello internazionale o locale, istituzioni più grandi, il mondo della formazione e dell'informazione. Quindi da un lato il lavoro con gli operatori culturali e dall'altro con le istituzioni.

Secondo lei, qual è la chiave per far capire agli enti territoriali, anche ai più piccoli, l'importanza di porre il pubblico al centro delle strategie di sviluppo?

Trovo che ci siano due elementi sui quali concentrarsi. Da un lato, il superamento della mera motivazione etico-sociale legata all'audience development e la focalizzazione sui vantaggi che un approccio di questo genere può portare a un'organizzazione. Possiamo spiegare a un teatro più o meno piccolo, quanto è importante che il suo pubblico non sia solo di una certa fascia d'età o di una certa provenienza geografica, ma che sia diversificato e variegato, che partecipi con continuità, etc. Per questo, bisogna dotarsi di strumenti che possono sembrare banali. Prima di tutto si

far capire come, anche nel piccolo, investendo tempo e risorse, questo approccio possa portare nel breve-medio periodo dei vantaggi.

L'altra chiave è questa: si sta lavorando su quello che molti professionisti della cultura in un certo senso fanno già, soprattutto in alcuni settori come quello teatrale in cui vi è un rapporto di base molto forte con il pubblico; si tratta quindi di ragionare su tecniche e possibilità che s'innestano su una sensibilità già esistente, con la necessità di un aggiornamento degli strumenti del mestiere.

Quali competenze vi aspettate di trovare nel "professionista dell'audience development" di cui si parla nei vostri ultimi bandi?

Il bando Open Community è un bando molto complesso, che è il risultato di un percorso. Nel 2015, abbiamo fatto il primo avviso per cercare di verificare l'ipotesi che ci fossero nel nostro territorio (Piemonte e Liguria) alcune pratiche interessanti già esistenti o che, almeno, ci fosse una sensibilità, una disponibilità di alcune realtà a misurarsi su questo tema. Nel 2016 abbiamo ripetuto con alcuni aggiustamenti metodologici questa esperienza e abbiamo raccolto una trentina di progetti sperimentali sul territorio. Nel 2017 abbiamo proposto ai principali enti con cui avevamo contatti, di fare insieme un percorso alla fine del quale potevano presentare un progetto di audience development che prevedesse una modifica permanente nel loro modo di operare.

Sono stati selezionati una cinquantina di progetti che, sicuramente, hanno avuto un impatto sul contesto e hanno cambiato il modo di lavorare delle realtà coinvolte, soprattutto per la loro capacità esemplare di trovare modelli interessanti da condividere.

NON SI TRATTA SOLO DI UN DOVERE ETICO. CI SONO TANTI VANTAGGI PRATICI. BISOGNA FAR CAPIRE COME, ANCHE NEL PICCOLO, INVESTENDO TEMPO E RISORSE, QUESTO APPROCCIO POSSA PORTARE NEL BREVE-MEDIO PERIODO DEI VANTAGGI //

deve capire com'è fatto il proprio pubblico e, per farlo, è necessario porre domande. La conoscenza del pubblico rappresenterà quindi una risorsa strategica per l'ente, a prescindere dagli obiettivi "più alti". Quando dovrà fare una campagna di comunicazione saprà come muoversi. Quando dovrà costruire un nuovo prodotto saprà già a chi orientarlo. Non si tratta solo di un dovere etico, ci sono tanti vantaggi pratici. Bisogna

Per questo abbiamo molto lavorato sullo scambio tra progetti e sono nate collaborazioni informali. Con Open Community abbiamo voluto fare un salto: dei tanti modelli mappati ce n'era un tipo, quello di sviluppo di comunità culturali, con un impatto molto forte sui contesti. Intendiamo promuovere alcuni grandi progetti che non siano interessanti per il modello che propongono, ma per la capacità che avranno di impattare il territorio di riferimento. Questo genere di progetti prevede l'attivazione di molte collaborazioni, reti complesse e tecniche di project management avanzate con lo scopo di lasciare qualcosa di permanente sui territori. Per farlo, l'unico modo che ci sembrava giusto era che una professionalità esterna presidiasse e guidasse i partner verso questo tipo di percorso. Nel tempo ci siamo resi

buone esperienze che possono essere valorizzate; non so se si tratti di nuove professionalità o di altre competenze richieste a progettisti culturali. Sicuramente fino a dieci/quindici anni fa il progettista culturale non veniva nemmeno considerato una figura professionale e anche se si trattasse di competenze che vanno ad aggiungersi a quel tipo di profilo, già mi sembrerebbe una novità interessante.

Le organizzazioni sono “dotate” di queste figure o sanno a chi rivolgersi?

Dipende molto dalla scala. Un progetto di sviluppo di comunità culturale di lungo periodo con tanti partner ha bisogno di un presidio esterno. Poi ci sono altri tipi di progetti di audience development, in cui le



conto, infatti, che quando interviene una progettualità esterna forte, il presidio a livello gestionale è meglio garantito. Non so se esista la figura precisa e specifica di un esperto di audience development, però sicuramente esistono competenze avanzate di project management nel campo dello sviluppo di comunità e di domanda culturale. Negli anni abbiamo conosciuto progettisti con

competenze coinvolte possono essere interne. Stiamo seguendo degli enti di media dimensione che hanno capito e si sono resi disponibili ad affrontare insieme a noi un percorso a metà tra l'utilizzo di risorse esterne e l'avvio di una formazione interna. Legittimare figure professionali di questo tipo potrebbe avere una ricaduta in termini di mercato del lavoro in questo settore. Dopodiché, se accettiamo



che l'audience development sia una intersezione di dimensioni diverse che hanno un impatto organizzativo sugli enti, la situazione non è facile. Faccio sempre questo esempio: in una media associazione che fa programmazione musicale, chi si occupa di audience development? Lo stesso che si occupa di biglietteria? O chi si occupa di comunicazione? O, ancora, la persona che fa programmazione artistica o che gestisce le attività con le scuole? Magari un po' tutti loro, quindi, prendendo a esempio un'organizzazione con 5 persone è piuttosto complicato individuare una persona specifica che si occupi di questo e forse si tratta piuttosto di promuovere un cambiamento organizzativo a 360 gradi all'interno dell'ente.

Quali dati vi interessa di più ricevere quando dovete verificare se i finanziamenti che avete erogato hanno prodotto la crescita che intendete generare?

L'orizzonte finale è quello di un territorio in cui i consumi culturali aumentino e non diminuiscano e la partecipazione sia diversificata;

si tratta evidentemente di una dimensione difficile da valutare.

Una seconda tipologia di dati è quella legata ai cambiamenti organizzativi che sono stati resi stabili; si tratta di un impatto rilevante, la garanzia che si seguirà la strada segnata.

E poi c'è il tema dello sviluppo di comunità. Abbiamo lanciato un progetto che si chiama Open Cinema il cui obiettivo non è solo che le persone vadano più al cinema ma che, attraverso il cinema, si creino legami e relazioni a livello sociale che diventino risorse sia per quella specifica sala non più solo cinematografica, sia per la società. In questo esempio, l'audience development diventa strumento di innovazione sociale.

I progetti culturali, secondo la vostra esperienza, quanto contribuiscono allo sviluppo del territorio in senso più ampio?

A essere sincero, su questo aspetto c'è molto a livello narrativo e simbolico ma molto meno nella pratica. La dimensione culturale resta ancora un ambito di nicchia quindi direi che si tratta piuttosto di un campo su cui bisogna insistere.

Un filone interessante sul quale si sta lavorando è quello ad esempio del rapporto tra “cultura e benessere”, con il quale non si intende solamente parlare della cultura come strumento terapeutico ma di come il consumo culturale renda migliore, anche sotto questo profilo, la società.

Noi sicuramente abbiamo contribuito a studi più consolidati: dall'impatto di un grande evento sul territorio al volume occupazionale legato a un museo efficiente. Ma se su questo c'è più maturità, meno condivisione c'è invece sull'impatto che una sala teatrale efficiente, ad esempio, può produrre sulle dinamiche sociali, di un determinato quartiere. Credo su questo si debba lavorare.

Cosa possiamo aspettarci dal settore culturale e creativo nei prossimi 5-10 anni? Quali le sembra siano le traiettorie di sviluppo, e quali vorrebbe che fossero?

Mi verrebbe da dire, più per sensazioni personali che per linee strategiche della Compagnia, che uno degli obiettivi sia portare questa nuova attenzione alla domanda culturale, agli strumenti di misurazione degli impatti, al rapporto cultura-società, nell'ordinarietà della vita culturale. Se tra 5 anni ci sarà una nuova area di innovazione culturale, magari non si dovrà più porre il problema dell'audience development perché sarà diventato una componente essenziale di diverse politiche di intervento.

Inoltre, c'è da avviare una riflessione sulle competenze e sui percorsi formativi perché bisogna capire quali

siano gli strumenti per arrivare a promuovere questo tipo di processi. In molti casi basta il funzionario illuminato ma in altri casi ci sono competenze specifiche che bisogna mettere in circolo nel modo giusto.

Sento, inoltre, che abbiamo un'emergenza da affrontare che riguarda il coinvolgimento delle fasce più giovani, sia in termini di consumo sia in termini di produzione culturale. Gli operatori o i consumatori che conosciamo oggi sono quasi tutti incastonati tra i 35 anni in su. Abbiamo fatto una ricerca sui partecipanti del bando ORAI, dedicato a produzioni culturali contemporanee e di innovazione, e, tra tutte le domande, l'età media di progettisti e artisti è risultata piuttosto alta, nonostante si parlasse di innovazione e di digitale e avessimo attivato una forte campagna social. Ora cerchiamo di “stanare” i creativi nati dopo l'88. Questa è una questione rispetto la quale bisognerà inventare qualcosa di nuovo.

Cosa consiglierebbe a un'organizzazione come la nostra che propone percorsi formativi per lo sviluppo di competenze e per promuovere il cambiamento all'interno delle organizzazioni?

Insistere su due aspetti: metodologicamente, bisogna fare leva sulle risorse interne, sulle competenze che sono già dentro gli enti culturali, come elemento base per consolidare il cambiamento che l'organizzazione dovrà essere in grado di gestire autonomamente nel tempo; in secondo luogo, è necessario, come dicevo prima, insistere molto sui vantaggi pratici che un cambiamento di approccio può portare, far capire, soprattutto alle associazioni più piccole, che: o si occupano di sviluppo di pubblico, o si mette a rischio la loro sostenibilità. //

// BISOGNA FARE LEVA SULLE RISORSE INTERNE, SULLE COMPETENZE CHE SONO GIÀ DENTRO GLI ENTI CULTURALI. COME ELEMENTO BASE PER CONSOLIDARE IL CAMBIAMENTO //

I CORSI DI MELTING PRO

CORSO DI AUDIENCE DEVELOPMENT PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

Sviluppo e diversificazione dei pubblici sono le parole chiave del corso di audience development ideato per promuovere un modello gestionale nuovo, con un focus sul coinvolgimento e la partecipazione.

L'iniziativa è rivolta a manager e operatori del settore culturale e creativo, consulenti di organizzazioni pubbliche e private e a tutti coloro che sono interessati ad acquisire basi teoriche e competenze operative legate all'**audience development**.

- ▶ **dove?** Roma
- ▶ **quando?** Ottobre 2018
- ▶ **info** info@meltingpro.org

*audience
development*

CORSO DI STORYTELLING DIGITALE PER I MUSEI

In che modo possiamo rafforzare la relazione tra musei e pubblico? Attraverso l'uso consapevole della **narrazione** e la creazione di **storie digitali** come risorsa di dialogo.

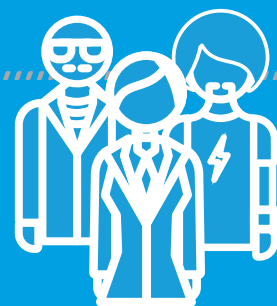
Il corso di **storytelling digitale** rafforza le competenze comunicative, di mediazione e facilitazione interculturale, di accoglienza e dialogo, attraverso un percorso sul ruolo e il significato dello storytelling e sulla sua capacità inclusiva, in un'ottica di audience development ed engagement.

- ▶ **dove?** Roma
- ▶ **quando?** Novembre 2018
- ▶ **info** info@meltingpro.org

*storytelling
per i musei*

mp meltingPro





IL TEAM DI MELTING PRO



MAURA ROMANO

Dottore di ricerca in Scienze della comunicazione e organizzazioni complesse è co-fondatrice di Melting Pro, svolge attività di ricerca, progettazione, management e formazione nel settore culturale e offre consulenze per la realizzazione di progetti, iniziative e strategie finalizzate allo sviluppo e alla valorizzazione dei territori e alla rigenerazione urbana. Ha pubblicato diversi saggi e articoli su tecniche di progettazione europea nel settore culturale, storytelling, promozione dei territori attraverso azioni culturali. È giornalista pubblicista, specializzata in editoria elettronica.



PATRIZIA BRAGA

Laureata in Lingue e Letterature Straniere all'Università di Padova si è formata all'estero lavorando come project manager presso organizzazioni culturali in Brasile, Finlandia e Spagna. Co-fondatrice di Melting Pro si occupa di ideare, pianificare e gestire progetti culturali in ambito europeo e nazionale e di investigare e applicare metodologie innovative di sviluppo di competenze per gli operatori culturali. È docente in corsi di formazione sull'audience development, sulla progettazione europea e sul digital storytelling certificato dallo Story Center di Berkley (USA).



LUDOVICA DE ANGELIS

Co-fondatrice di Melting Pro, è esperta nell'affiancamento di organizzazioni culturali, pubbliche e private in tema di sviluppo di piani di audience development ed engagement e nella progettazione e gestione di interventi di formazione/riqualificazione professionale degli operatori del settore culturale promossi a livello nazionale ed europeo. È docente in corsi di formazione di progettazione europea, imprenditorialità creativa e audience development. È autrice di articoli e pubblicazioni scientifiche su cultura e partecipazione, rigenerazione urbana, Europa e formazione continua.



GIULIA FIACCARINI

Tra le socie fondatrici di Melting Pro, Giulia si dedica ai temi dell'imprenditorialità creativa, dell'audience development e della formazione non formale perché li ritiene fondamentali per lo sviluppo del sistema cultura. Per approfondire questi ambiti, ha ideato e gestito iniziative europee tra cui il progetto CREA.M – Creative Mentoring for Cultural Managers, ADESTE - Audience Development in Europe e CONNECT, Connecting Audiences. Giulia considera la progettazione e la cooperazione internazionale un'opportunità di confronto e aggiornamento continuo, valori chiave del proprio lavoro e di Melting Pro. Si è laureata in Semiotica all'Università di Bologna e ha conseguito un Master in Management per lo Spettacolo presso la SDA Bocconi.



LAURA BOVE

Project manager di iniziative in ambito socio-culturale a livello nazionale ed europeo, è esperta in attività di ricerca applicata, progettazione e utilizzo di metodologie creative. Co-fondatrice di Melting Pro, è facilitatrice in corsi di digital storytelling grazie all'esperienza maturata collaborando con lo Story Center di Berkley (USA). Ama comunicare per immagini e dare un tocco creativo alle attività e ai prodotti di Melting Pro per cui cura la comunicazione istituzionale e social e realizza i prodotti grafici. Interessata alle dinamiche di sviluppo dei territori attraverso la cultura, è guida turistica della Provincia di Roma.



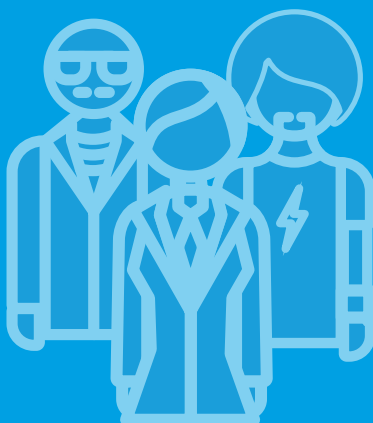
ANTONIA SILVAGGI

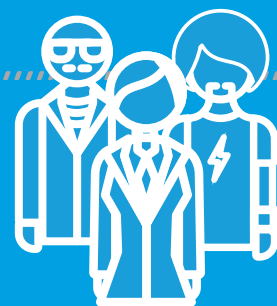
Co-fondatrice di Melting Pro ha una formazione in Archeologia Preistorica e ha frequentato il Master Management e Governance delle organizzazioni not for profit della Luiss Business School di Roma. È ricercatrice, formatrice e project manager in progetti di cooperazione internazionale sui temi dell'audience development, storytelling e imprenditorialità creativa. La sua passione è ascoltare e facilitare il racconto di storie. Al momento gestisce il progetto Mu.SA- Museum Sector Alliances e CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Education and Training in Audience Development.



FEDERICA PESCE

Dottore di ricerca in Arti Design e Nuove Tecnologie, titolo conseguito presso la Sapienza, Università di Roma. Co-fondatrice di Melting Pro, pianifica e gestisce progetti culturali nazionali ed europei per la formazione continua informale e per la valorizzazione dei territori attraverso l'uso di tecnologie multimediali. La sua piacevole sfida è la trasformazione dell'informazione in conoscenza passando da pratiche narrative digitali a quelle legate al design sociale e partecipativo. Facilita workshop di storytelling digitale con la certificazione ottenuta dallo Story Center di Berkely.





IL TEAM DI ASIMÉTRICA



ROBERT MURO / socio direttore

Robert Muro è imprenditore, dottore in Storia con un Master in Management Culturale. È direttore di EL MURO S.r.L., impresa di produzione teatrale e consulenza culturale e socio di ASIMÉTRICA, società di consulenza specializzata nella gestione, nel marketing culturale e nell'audience development. Come produttore teatrale dal 1996 ha promosso circa trenta spettacoli, alcuni come produttore esecutivo e altri come regista delle opere della compagnia Teatro del Alma. È docente del Master di Gestione Culturale dell'Università Carlos III di Madrid.



RAÚL RAMOS / socio direttore

Raúl è un appassionato di ricerca sul comportamento del pubblico del settore culturale. Nel 2010 decide di unirsi ad altri professionisti ed esperti per aprire ASIMÉTRICA e da quel momento lavora per mettere in relazione le organizzazioni culturali con le comunità e i territori. È co-direttore di CONECTANDO AUDIENCIAS la rivista digitale specializzata in marketing culturale e audience development ed è editore di pubblicazioni riguardanti strumenti utili per collegare, in maniera più rilevante, il mondo dell'arte e le persone. Laureato in Diritto, ha conseguito un MBA e un Master in management Culturale.



SOL RODRÍGUEZ / coordinatrice di progetti

Laureata in Storia dell'arte e diplomata in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali, ha iniziato la propria carriera all'interno di imprese di restauro e piattaforme quali Espana es Cultura e MECD, impegnandosi nella ricerca, nella conservazione e nella diffusione del patrimonio. Nel 2012 ha conseguito il Master in Gestione Culturale della UC3M dopo il quale si è unita al gruppo di ASIMÉTRICA dove attualmente è responsabile della Conferencia Marketing de las Artes. Facilita laboratori e coordina diversi progetti.



CLARA AJÉN / strategia e comunicazione online

Laureata in Sociologia alla Universidad Complutense de Madrid, ha un Master in Management Culturale ed è co-fondatrice del progetto culturale Cumpleaños en el bloque. Ha lavorato come manager in istituzioni e progetti nel settore pubblico e privato in Spagna, Nicaragua e Brasile. È entrata a far parte di ASIMÉTRICA nel settembre del 2016.

LEGGI TUTTI I NUMERI DI CONECTANDO AUDIENCIAS

SCARICA QUI I NUMERI PRECEDENTI DELLA RIVISTA CONECTANDO AUDIENCIAS IN SPAGNOLO



NUMERO 1



NUMERO 2



NUMERO 3



NUMERO 4



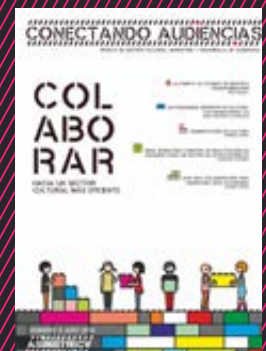
NUMERO 5



NUMERO 6



NUMERO 7



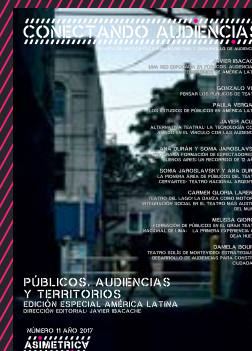
NUMERO 8



NUMERO 9



NUMERO 10



NUMERO 11



NUMERO 12



NUMERO 13

CONECTANDO AUDIENCIAS ITALIA

RIVISTA DI MANAGEMENT CULTURALE, MARKETING E SVILUPPO DEI PUBBLICI



mp meltingPro

www.meltingpro.org

Melting Pro sviluppa servizi e progetti per favorire l'accessibilità ai patrimoni e alle eredità culturali. Supporta enti nell'elaborazione di strategie, modelli, progetti e politiche finalizzate a produrre lo sviluppo di territori, comunità e persone. Attiva processi di rigenerazione urbana attraverso l'arte e la creatività.

Contattaci scrivendo a info@meltingpro.org visita il nostro sito www.meltingpro.org

ASIMETRICA

www.asimetrica.org

