

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**Corso di laurea in
Cinema, televisione e produzione multimediale**

**AUDIENCE DEVELOPMENT, CULTURA E CITTÀ:
IL CASO DI FRIDA NEL PARCO**

**Tesi di laurea in
Audience development**

Relatrice Prof.ssa Roberta Paltrinieri

Correlatrice Prof.ssa Giulia Allegrini

Presentata da Carolina Ceccacci

Appello
Terzo

Anno accademico
2021-2022

Con la cultura si impara a vivere insieme; si impara soprattutto che non siamo soli al mondo, che esistono altri popoli e altre tradizioni, altri modi di vivere che sono altrettanto validi dei nostri.

Tahar Ben Jelloun

Abstract

In this dissertation I will try to research whether a little bar, example of grassroots initiative, can change the profile of an area of a city, changing the habits of attendance of a public space, offering it new life. In particular, I have analysed the project of Frida nel Parco, which has been working towards the regeneration of the Montagnola park in Bologna since 2019.

In order to do so, I have started with the definition of audience development within the Italian context. For the research I have used three methods of investigation: observation, interview and questionnaire.

Analysing the collected data I have come to the conclusion that a small reality can change the life and the appearance of a public space, as well as influence the habits of its visitors. Moreover, if a small project is part of a larger, long-term one, the limits to the improvement it can achieve become even less relevant.

Sommario

Abstract.....	2
INTRODUZIONE.....	4
CAP. 1 L’AUDIENCE DEVELOPMENT.....	6
1.1. Cos’è l’audience development.....	6
1.1.1. Difficoltà di definizione	6
1.1.2. Origine dell’audience development	7
1.1.3. I diversi approcci all’audience development	9
1.1.4. L’audience development nel presente, una mappatura	11
1.1.5. Progetti europei	15
1.1.6. Rigenerazione urbana come audience development, una nuova definizione	16
1.2. Gli strumenti dell’audience development.....	19
1.2.1. I pubblici	19
1.2.2. Obiettivi.....	23
1.2.3. Analisi del contesto, dell’offerta e dei pubblici	26
1.2.4. Le strategie.....	29
1.2.5. Valutazione dei risultati.....	34
1.3. Il contesto di azione attuale.....	36
1.4. Problematiche e prospettive	38
1.4.1. Comunicazione, coordinamento e budget	38
1.4.2. Educazione culturale	41
1.4.3. Città e cittadinanza	42
1.4.4. Il profilo dell’audience developer	45
CAP. 2 METODOLOGIA	48
2.1. Il questionario	49
CAP. 3 FRIDA NEL PARCO	53
3.1. Il contesto.....	53
3.2. Come nasce Frida nel Parco	54
3.3. Le attività	55
3.4. Il suo pubblico	58
3.5. Frida nel Parco visto attraverso gli strumenti dell’audience development	66
3.6. I principi della rigenerazione urbana.....	72
3.7. Analisi dei dati.....	77
CONCLUSIONE	84
Appendice 1 – Questionario	87
Bibliografia.....	88
Sitografia.....	91

INTRODUZIONE

Viviamo in un periodo in cui gli spazi pubblici vengono progressivamente chiusi o comunque ne viene notevolmente limitato l'accesso. La mancanza di risorse per la sorveglianza e contestualmente la paura del vandalismo, del degrado o della piccola criminalità in certi luoghi sta spingendo verso la chiusura di molti spazi. Come vedremo, però, spesso è proprio questa chiusura a generare in primis un mancato senso di appartenenza ad un determinato spazio urbano, con conseguente indifferenza o incuria da parte della comunità verso il proprio stesso patrimonio culturale che può sfociare, nel peggiore dei casi, nel vandalismo e nel degrado proprio di quegli spazi che la comunità potrebbe invece abitare nella quotidianità.

In questa prospettiva, lì dove mancano delle politiche dedicate alla riqualificazione urbana, ci si chiede se un'azione che parte dal basso, dalla comunità stessa, possa migliorare le cose. In più, può la cultura essere lo strumento utilizzato dalla comunità per cambiare un luogo e le dinamiche ad esso associate? Può una piccola realtà come un chiosco gestito dai frequentatori di un parco modificare il profilo del parco stesso? Può un programma di offerta culturale migliorare la vita di uno spazio pubblico?

Frida nel Parco è un chiosco bar nel parco della Montagnola, a nord del centro storico di Bologna, ma è anche un progetto volto a riportare la comunità locale a frequentare questo spazio verde, a lungo dominato dal degrado, attraverso la proposta di un ricco programma di eventi culturali di ogni tipo, dai concerti ai laboratori per bambini, dai film ai mercatini. Frida nel Parco è nato proprio dalla comunità locale, dai frequentatori del parco della Montagnola, che nel momento in cui stava per chiudere il chiosco, unico punto di ritrovo e socialità del parco, hanno deciso di prenderne le redini, e presto ne hanno capito il potenziale valore sociale. Con un grande sforzo, nel periodo pandemico, hanno aperto i battenti con i loro eventi e hanno pian piano aumentato la frequentazione del parco da parte dei residenti vicini ma non solo.

In questa tesi, quindi, definirò e analizzerò nella teoria l'audience development, ovvero quell'insieme di pratiche volte alla democratizzazione della cultura, ma che nel sud Europa, e in particolare in Italia, ha una valenza più sociale, avvicinandosi agli obiettivi della rigenerazione urbana. Poi, dopo aver spiegato i metodi di ricerca utilizzati, l'osservazione

personale, l'intervista, e il questionario, analizzerò il contributo di Frida nel Parco nel miglioramento della frequentazione del parco della Montagnola, analizzando i suoi pubblici e il loro rapporto con la cultura e con il parco.

CAP. 1 L'AUDIENCE DEVELOPMENT

1.1. *Cos'è l'audience development*

1.1.1. *Difficoltà di definizione*

Definire cos'è l'audience development è un compito arduo. Nonostante se ne parli da decenni, infatti, Hadley nel 2021 ritiene l'audience development ancora nella sua fase ontologica, in corso di definizione.¹ Per l'Arts Council of England:

The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution. 'Audience' encompasses attendees, visitors, readers, listeners, viewers, participants and learners.²

Secondo Europa Creativa (2014-2020), invece:

L'audience development è un processo strategico, dinamico e interattivo per rendere l'arte ampiamente accessibile. Esso mira a coinvolgere gli individui e le comunità per fare esperienza, per godere, per partecipare, e a valorizzare l'arte attraverso una pluralità di mezzi a disposizione degli operatori culturali che vanno dagli strumenti digitali al volontariato, dalla co-creazione alle partnership. L'audience development può essere inteso e interpretato in modi diversi a seconda dei suoi obiettivi e dei suoi destinatari: ampliamento del pubblico [...]; rafforzamento delle relazioni [...]; diversificazione del pubblico [...].³

Non è una pratica che nasce in modo indipendente ma è il frutto dell'unione di più discipline (dal marketing culturale all'antropologia) e più scopi. A seconda delle priorità e degli obiettivi di chi ha utilizzato i suoi strumenti, quindi, l'audience development è stato definito come un processo, una pratica, un'attività o una competenza dando più peso al marketing o allo scopo sociale, al prodotto o al pubblico, ai risultati economici o culturali, a breve o a lungo termine. Anche al giorno d'oggi coesistono più interpretazioni nei diversi paesi (soprattutto occidentali) di cui tratteremo una mappa senza però appiattare e banalizzare i vari punti di vista dandoli

¹ Hadley Steven, *Audience Development and Cultural Policy*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021, p. 223.

² Bollo Alessandro, "Gestione strategica del pubblico", in Argano Lucio, Bollo Alessandro, Dalla Sega Paolo (a cura di), *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, FrancoAngeli, 2018, p. 216.

³ Ivi, pp. 213-214.

come unitari e assoluti all'interno dei confini geografici, ma tenendo sempre a mente che ogni azione, ogni progetto e ogni processo ha i suoi peculiari obiettivi, e di conseguenza i suoi strumenti, i suoi approcci e le sue sfumature di interpretazione dell'audience development. "Audience development" è quindi un termine ombrello che comprende innumerevoli interpretazioni e aspetti. Ripercorrere la sua storia e capire quali sono le sue attuali diverse sfumature ci servirà per trovare una sua definizione coerente col contesto in cui agisce Frida nel Parco, con i suoi metodi e i suoi obiettivi.

1.1.2. *Origine dell'audience development*

L'audience development trova origine nel marketing culturale. Negli anni Ottanta, con l'affermazione del neoliberismo, si avviò un processo di deregolamentazione e privatizzazione che coinvolse anche il settore culturale, che si vide ridurre i propri finanziamenti pubblici a favore di una gestione privatizzata. Da qui la necessità di ridurre i propri costi e soprattutto aumentare i ricavi. Le strategie di marketing, che finora erano state quasi estranee al settore culturale, iniziarono invece ad essere largamente utilizzate per ampliare il proprio pubblico (e profitto) e attirare fondi privati. Nel periodo in cui il marketing si evolveva da macchina aziendale volta a massimizzare i profitti a disciplina dedicata alla soddisfazione dei desideri e alla cura delle relazioni col cliente o consumatore, i suoi strumenti iniziarono ad essere utilizzati in numerosi settori tipicamente non profit come la sanità, la politica e, appunto, la cultura.⁴ Philip Kotler ridefinì infatti il concetto di marketing come disciplina che governava "il processo sociale e manageriale mediante il quale individui, o gruppi di individui, soddisfano i loro bisogni attraverso lo scambio di prodotti o di valore con altri soggetti".⁵

Fin dagli anni Settanta aveva iniziato a svilupparsi un ramo del marketing dedicato all'arte e alla cultura. Tra i vari autori, soprattutto anglosassoni e nordamericani, che si inseriscono in questo contesto si può citare Diggle, che già nel 1970 coniò il termine "arts marketing". Lo scopo di questa branca del marketing era quello di far arrivare il prodotto/l'opera promossa al "numero appropriato di persone per garantire il migliore risultato economico possibile

⁴ Bollo Alessandro, *Il marketing della cultura*, Roma, Carocci editore, 2019, pp. 13-14.

⁵ Kotler Philip, *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Torino, ISEDI, 1993, p. 5.

compatibilmente con gli obiettivi artistici e culturali che devono rimanere predominanti”.⁶ Nonostante lo scopo fosse quello di arrivare al maggior numero di persone, quindi, si difendeva l’autonomia creativa degli artisti a scapito del profitto, distinguendosi dalle grandi industrie culturali che invece, per il profitto, con il marketing tradizionale asservivano i loro prodotti alle logiche del mainstream. Emergeva una volontà di distinzione dal marketing tradizionale aggiungendo agli obiettivi economici quelli socioculturali.⁷ Ancora di più nel 1986 quando Diggle, nel definire il marketing dell’arte, aggiunge i concetti dell’audience development scrivendo: “lo scopo del marketing dell’arte è di portare un numero adeguato di persone, rappresentanti la più ampia e differenziata casistica in termini di background sociale, condizioni economiche, età, in contatto appropriato con l’artista e, in questo modo, ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con il raggiungimento di quell’obiettivo”.⁸ Per spiegare il nuovo modello, infatti, conierà l’acronimo “ADAM” (audience development and arts marketing).⁹

Nonostante questo distacco dal concetto di marketing come insieme di tecniche pubblicitarie e manageriali, la parola “marketing”, nell’immaginario comune, rimaneva essenzialmente legata alle pratiche tradizionali più che a quelle culturali di più recente teorizzazione. Solo nel 2000 Colbert risolse il dilemma etico dell’utilizzo del marketing per un settore che dà più valore alla cultura e alla sua funzione sociale che al guadagno. Secondo Colbert, infatti, il marketing culturale e artistico si distacca dal marketing tradizionale in quanto non è il prodotto ad essere adattato al mercato ma è il pubblico adeguato che viene avvicinato all’opera, senza che questa venga snaturata per compiacere ad un numero maggiore di spettatori/clienti. Le azioni di marketing culturale, in questo senso, vanno dalla promozione alla comunicazione e alla politica di distribuzione. A livello economico si agisce solo sulla scelta del prezzo. Questa visione, ovviamente, si adatta a tutti gli enti culturali “orientati al prodotto” piuttosto che a quelli “orientati al mercato” come le grandi industrie culturali che operano nei vari settori, soprattutto editoriale e cinematografico.¹⁰

⁶ Bollo A., “Il marketing della cultura”, cit., p. 15.

⁷ Ivi, p. 16.

⁸ Diggle Keith, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Londra, Rhinegold, 1986, p. 21.

⁹ Bollo A., “Il marketing della cultura”, cit., p. 26.

¹⁰ Ivi, pp. 16-17.

A partire dagli anni Duemila, all'interno delle discussioni sulle politiche culturali, i concetti di audience development e audience engagement sono sempre più presenti a causa della crescente consapevolezza dell'utilità degli enti culturali che possono avere un impatto sociale a beneficio della comunità. Come abbiamo visto, però, non ne esiste una visione univoca e condivisa da tutti.

1.1.3. I diversi approcci all'audience development

A partire dal Modello ADAM di Diggle sono state create numerose definizioni dell'audience development, di cui due già citate sopra, che riflettono le diverse priorità e i diversi approcci dei vari autori. Nel 1998 per Rogers

Audience development is about quantitatively and qualitatively targeting new sectors in innovative ways to broaden the arts audience base, then nurturing new attenders, along with existing audiences, to encourage them to grow with the organization.¹¹

L'Australia Council, nel 2005, ricalcando la definizione dell'Arts Council of England, lo definisce così:

Audience development is a strategic, dynamic and interactive process of making the arts accessible. It aims to engage individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means including arts marketing.¹²

Invece la Ripartizione Cultura italiana della Provincia autonoma di Bolzano Alto Adige lo definisce come

un processo, un percorso complesso che ha come finalità allargare e diversificare i pubblici, producendo un miglioramento delle condizioni complessive di fruizione. La traduzione italiana del termine audience development è "sviluppo del pubblico", termine che ha un riferimento non solo quantitativo, cioè incrementare il numero dei frequentatori, ma anche qualitativo, ovvero una crescita nel rapporto con il pubblico; qui la parola sviluppo è intesa nel senso etimologico di "liberarsi dal viluppo" cioè dalle barriere di natura sociale, economica, psicologica e culturale. Nella logica corretta con

¹¹ Rogers Rick, *Audience development, collaborations between education and marketing*, Londra, Arts Council of England, 1998.

¹² Australian Council for the Arts, *Support for the arts handbook / Australia Council*, Surry Hills, N.S.W, Australia Council for the Arts, 2006.

audience non si intendono solo i “nuovi pubblici”: non bisogna dimenticare il pubblico già presente, che va fidelizzato. I due aspetti dunque vanno pensati come integrati.¹³

Macarena Cuenca-Amigo e Amaia Makua, in un articolo per l'*Academia Revista Latinoamericana de Administración* del 2017 individuano tre diversi approcci all'audience development.

Il “cultural marketing approach” è quello che più è rimasto legato all'origine della disciplina. Evidenziata la necessità di utilizzare gli strumenti del marketing per avvicinare il pubblico e i finanziatori al settore della cultura, il marketing culturale, diversamente da quello tradizionale, parte dal prodotto e lavora sul suo mercato di destinazione, non crea un prodotto per poter vendere al mercato più ampio. Una visione più recente del marketing culturale si apre alla possibilità di lavorare in modo più equilibrato sia sull'audience che sul prodotto, ma prendendo in considerazione più che altro l'offerta arricchita (attività non centrali ma che rendono l'offerta più attrattiva come masterclass o seminari) e l'offerta collaterale (i servizi che non sono legati al prodotto ma che possono semplificarne o migliorarne l'esperienza, come il sistema di vendita, l'accessibilità o il trasporto). L'attività centrale, il prodotto pensato dall'artista, invece, rimane invariata.¹⁴

La prospettiva “of the reception of the artistic experience” si lega al concetto di audience engagement e si concentra sulla massimizzazione dell'impatto che la fruizione dell'opera/prodotto ha sul suo pubblico e i benefici che questo può avere sugli individui e sulle comunità.¹⁵

Per il “social approach”, infine, partendo dal concetto della democratizzazione della cultura, l'ente culturale può portare benefici sociali a livello personale e a livello di una comunità. Fondamentale, in questo caso, sarà creare spazi di incontro tra l'ente, l'artista e il pubblico, creando legami più forti e duraturi con l'audience. Per creare questo rapporto con la comunità è utile coinvolgerla nel disegno e nell'esecuzione dell'esperienza culturale, per non chiuderla nel ruolo di spettatrice passiva. Spesso i progetti che seguono questo approccio hanno un

¹³ “Che cos'è l'“audience development”?”. *Provincia autonoma di Bolzano Alto Adige. Ripartizione Cultura italiana*, <http://www.provincia.bz.it/cultura/temi/2189.asp>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

¹⁴ Cuenca-Amigo Macarena, Makua Amaia, “Audience development: A cross-national comparison”, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 30 n. 2, marzo 2017, pp. 158-159.

¹⁵ Ivi, pp. 159-160.

obiettivo sociale ben preciso, che può essere legato, per esempio, ad un luogo, ad una fascia di età o alla presenza di una minoranza nel tessuto urbano d'interesse.¹⁶

1.1.4. L'audience development nel presente, una mappatura

Nella stessa pubblicazione Cuenca-Amigo e Makua individuano diverse tendenze di approccio nei diversi paesi europei (e anglosassoni). In generale si può affermare che nei paesi anglosassoni e nel nord Europa si è iniziato a parlare di audience development anni prima rispetto ai paesi del sud Europa, e che mentre nei primi era (o è) più diffuso un approccio legato al marketing culturale, nei secondi si è sviluppato un approccio più sociale.

In particolare, nel Regno Unito, il primo paese europeo a inserire il concetto di audience development nelle sue policy culturali, è aperto il dibattito sul rapporto tra il marketing, l'educazione e l'offerta culturale. Nonostante le varie strategie molto pragmatiche per aumentare la propria audience siano partite dalle singole organizzazioni culturali, il tema è successivamente entrato nell'agenda del governo, che ha creato degli enti specifici come l'Audience Agency. Nonostante ciò, il maggiore interesse sembra venire comunque dalle singole organizzazioni culturali piuttosto che dalle istituzioni nazionali perché le prime cercano di ampliare la propria audience anche per attirare fondi e investimenti. Oltre ad allargare il proprio pubblico, rimane centrale l'obiettivo di creare rapporti duraturi e di qualità con l'audience offrendo benefici "personali, sociali, intellettuali, emozionali e spirituali" per fidelizzare il pubblico già esistente.¹⁷

In Danimarca l'approccio legato al marketing è stato superato in quanto era in conflitto con l'obiettivo di democratizzazione della cultura e non coinvolgeva i gruppi svantaggiati e le minoranze. Le istituzioni pubbliche hanno invece promosso un approccio più educativo e di apprendimento, che coinvolge tutte le fasce della comunità ed è meno legato al mercato. Il lavoro di democratizzazione della cultura e di inclusione sociale viene ritenuto proprio come un dovere e una responsabilità dell'intero settore culturale, che deve creare con l'audience un rapporto di fiducia e rispetto. Lo stesso termine "audience development" è stato messo in

¹⁶ Ivi, pp. 160-161.

¹⁷ Ivi, p. 163.

discussione in quanto obsoleto, troppo legato al marketing e meno allo scopo sociale, ritenuto più importante.¹⁸

In Spagna l'argomento è entrato in discussione molto dopo, solo negli ultimi anni, e subito con una prospettiva legata agli obiettivi sociali, nonostante vari enti culturali stiano provando ad utilizzare gli strumenti del marketing per studiare i loro pubblici e per lavorare alle finalità sociali. Centrale, in questo caso, è il tema della crisi economica, che da un lato ha portato alla disaffezione delle persone verso la cultura e dall'altro ha portato alla riduzione degli investimenti nel settore, che non viene considerato una priorità. In questo contesto le ricerche di audience development si propongono di riavvicinare la comunità alla cultura e di far capire come il settore culturale sia invece molto importante perché di impatto sulla percezione personale della propria identità, sul senso di appartenenza e comunità e quindi anche sulla partecipazione civica delle persone.¹⁹

In Italia, come in Spagna, si è iniziato a parlare di audience development solo negli ultimi anni e con una prospettiva che guarda allo sviluppo sociale. Qui si guarda a specifiche necessità o bisogni della comunità che per essere soddisfatti richiedono lunghi e complessi processi, diversi per ogni situazione, ogni contesto e ogni ente, che devono tenere in considerazione numerosi fattori sia interni al settore culturale e all'ente in particolare, sia esterni. Le organizzazioni culturali hanno la responsabilità verso la comunità di cercare di portare beneficio a livello sociale. Tutto questo ha poco a che fare con l'economia e il marketing. Mentre per raggiungere questi obiettivi pare necessario il supporto pubblico, gli enti privati con meno supporto pubblico e che per andare avanti si basano su strategie di marketing e comunicazione sembrano avere un minor ruolo sociale. In Italia, inoltre, risulta complicato il rapporto tra il turismo e la comunità locale, poiché, nonostante il primo sia strettamente legato al settore culturale, non sempre la seconda ne trae beneficio nel momento in cui viene messa in secondo piano nelle politiche volte ad accrescere le entrate derivanti dal turismo.²⁰ Birgit Mandel, inoltre, crea un ritratto, ancora diverso, della situazione in Germania, che aderisce maggiormente all'approccio sociale. Mentre da un lato sembrano necessari degli interventi statali per coinvolgere tutte le fasce di pubblico verso una democratizzazione della cultura, dall'altro la dipendenza dai finanziamenti statali rischia di appiattire l'offerta che cerca

¹⁸ Ivi, pp. 164-165.

¹⁹ Ivi, pp. 165-166.

²⁰ Ivi, pp. 166-167.

di allontanarsi ad ogni costo dalla cultura mainstream, cercando il favore dello Stato che invece promuove una cultura più “alta” o ricercata. Il risultato, però, è l’opposto di quello auspicato: i ceti ritenuti più bassi o meno colti restano esclusi dall’offerta del settore, che si concentra su prodotti altamente specializzati invece di proporre una varietà di prodotti che possono coinvolgere più fasce di pubblico. Mandel auspica un maggior equilibrio nell’offerta e soprattutto evidenzia come siano necessarie, a priori, una maggior istruzione e educazione culturale.²¹

A livello europeo l’audience development sta avendo crescente risonanza. La Commissione Europea stessa, come abbiamo visto, ne ha dato una definizione. Al centro dell’interpretazione europea dell’audience development sta, appunto, l’audience. Aderendo ad un approccio più sociale, e avendo come obiettivi una maggior democratizzazione della cultura e la creazione di una cultura identitaria europea, la definizione di audience development della Commissione Europea è quella che determina in modo più approfondito il rapporto con l’audience. Da un lato viene posto come obiettivo degli enti culturali quello di aumentare a livello quantitativo il proprio pubblico, mirando alle persone nella stessa fascia socio-economica del pubblico già esistente; dall’altro quello di diversificare il proprio seguito coinvolgendo nuove fasce socio-economiche, compreso il non-pubblico, composto di persone che non sono mai entrate in contatto col settore culturale e sono restie a farlo; infine è fondamentale creare rapporti profondi e duraturi con tutti i pubblici per creare fidelizzazione e interesse verso altre esperienze nel settore culturale.²² La Commissione Europea appoggia la partecipazione culturale perché sostiene che un maggior contatto con l’arte e la cultura sviluppi la creatività e aiuti a riconnettersi con la società, portando all’inclusione delle fasce socio-economiche più svantaggiate e delle minoranze, e che uno spettatore più attivo sia un cittadino più attivo, con conseguenti benefici culturali ma anche sociali ed economici.²³ L’audience development è particolarmente importante adesso che il mondo è in rapido cambiamento.

The digital shift, more educated populations, greater competition for leisure time, demographic change including declining and ageing audiences for some art forms, and

²¹ Mandel Birgit, "Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building: Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots", *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung*, dicembre 2016, passim.

²² "European Audiences: 2020 and beyond. 16 - 17 October 2012". *European Commission*, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf, p. 3.

²³ Ivi, p. 4.

the squeeze on public funding means that most cultural organisations face a more uncertain future than in the past. They cannot afford to stand still - there is immense pressure to innovate and adapt.²⁴

In questo contesto le organizzazioni culturali devono innovarsi e adattarsi alle nuove tecnologie, che possono essere usate come strumento e che stanno cambiando il modo di creare e fruire l'arte e le aspettative del pubblico.²⁵

Steven Hadley, in *Audience Development and Cultural Policy*, individua due tendenze. Da un lato la "arts lover tradition" preserva l'attuale panorama culturale e cerca di portare più audience verso i suoi vari prodotti.²⁶ Questa visione, che mantiene l'opera e vuole modificarne il pubblico, è assimilabile al "cultural marketing approach" di Cuenca-Amigo e Makua, ed è quella diffusa maggiormente nei paesi anglosassoni. Dall'altro lato la "social justice tradition", pur avvicinando le persone alle opere già prodotte, promuove l'innovazione culturale, creando un'offerta che coinvolga tutte le fasce di pubblico. In questo caso non è l'audience a doversi adattare all'offerta, ma è l'offerta a doversi innovare per accogliere l'audience.²⁷ Questa visione si avvicina di più al "social approach" di Cuenca-Amigo e Makua, condiviso dalla Commissione Europea e in particolare dai paesi dell'Europa meridionale. L'Italia è tra questi paesi, nonostante uno dei principali autori italiani sull'audience development, Alessandro Bollo, sembra avere una visione più anglosassone della materia, legandosi maggiormente al marketing culturale. La prospettiva della "reception of the artistic experience" di Cuenca-Amigo e Makua, per il momento, non sembra essere abbracciata appieno da nessun paese, forse perché più legata ad una ricerca teorico-scientifica che ad un programma pragmatico di politiche culturali da mettere in atto.

In conclusione, l'audience development non è una disciplina ben definita, ma raccoglie numerose e diverse interpretazioni che si legano a contesti d'azione specifici e obiettivi distinti. Il fatto che non ci siano regole precise o documenti che definiscano in modo dettagliato cosa rientri nella definizione di audience development e cosa ne rimanga fuori non è, però, un ostacolo. Hadley parla di "functional ambiguity": ambiguità funzionale al

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Hadley S., op. cit., p. 221-222.

²⁷ Ibidem.

perseguimento dei propri obiettivi purché portino ad un qualsivoglia beneficio culturale, sociale o economico attraverso l'arte.²⁸

1.1.5. Progetti europei

L'Unione Europea, soprattutto dalla fine degli anni Novanta, ha dato sempre maggiore rilevanza alla cultura, e negli ultimi anni ha inserito l'audience development tra le sue priorità per questo settore.

Partendo dai programmi *Arianna*, *Caleidoscopio* e *Raffaello*, poi fusi in *Cultura 2000*, sostituito successivamente da *Programma Cultura* per il periodo 2007-2013, nell'Agenda per la cultura l'Unione Europea ha iniziato ad incentivare le arti, a promuovere la diversità culturale e il dialogo interculturale come parte della cura delle relazioni tra stati europei. Dai programmi *Media* (1991-2013) per il settore cinematografico e audiovisivo, *Media Mundus* (2011-2013) e *Cultura* (2000-2013) è nata *Europa Creativa* (2014-2020), la cui finalità è quella di sostenere i settori culturale, creativo, e audiovisivo verso gli obiettivi di Europa 2020 in un'ottica di "crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".²⁹ *Europa Creativa*, che per il programma del periodo 2014-2020 partiva da un budget di 1,46 miliardi di euro, ha come obiettivi la salvaguardia e la promozione delle diversità culturali e linguistiche dell'Europa, la promozione della sua eredità culturale, e il rendere i settori artistici e creativi europei, soprattutto quello audiovisivo, più competitivi. L'Unione Europea ha incentivato nei precedenti programmi una maggiore attenzione ai pubblici e una loro partecipazione più attiva, ma è con *Europa Creativa* che inizia a sostenere l'audience development.³⁰ Le principali novità di questo programma rispetto a quelli precedenti sono:

il riconoscimento del valore duale della cultura (intrinseco ed economico), l'inclusione del patrimonio tangibile e intangibile, la complementarietà con le altre politiche dell'Ue, la più dettagliata articolazione di uno strumento finanziario di garanzia europea sui prestiti, l'accompagnamento dei settori culturali e creativi dell'era digitale, la valorizzazione del ruolo di artisti, professionisti e creativi, la valorizzazione della dimensione

²⁸ Ivi, p. 223.

²⁹ Lastilla Michele, "I settori culturali e creativi nella nuova Agenda europea per la cultura", *Diritto pubblico comparato ed europeo*, fasc. 3, luglio-settembre 2019, pp. 691-693.

³⁰ Da Milano Cristina, "L'accesso alla cultura in una prospettiva europea", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, p. 156.

imprenditoriale, l'allargamento del pubblico e lo sviluppo di nuovi pubblici, l'educazione culturale, media e digitale.³¹

Le criticità rilevate dal primo programma *Europa Creativa* sono state la scarsità di risorse, l'insufficiente supporto ai piccoli operatori e la complessità degli oneri amministrativi. Nel 2020 il programma è stato rinnovato per il periodo 2021-2027 con 2,44 miliardi di euro da dividere tra le sue tre sottoparti: Cultura, Media, e la sezione transettoriale. Questo nuovo programma lavora maggiormente alle problematiche individuate nella nuova Agenda europea del 2017 "rappresentate dall'incremento delle ineguaglianze sociali all'esito della fase critica della crisi economica, dall'eterogeneità delle popolazioni (idonea a innestare conflitti sociali), dal pervasivo fenomeno del populismo, dalla radicalizzazione e dalle minacce terroristiche". Un altro punto preso in considerazione è il cambiamento dello stile di vita e dei consumi culturali provocato dall'innovazione tecnologica.³²

1.1.6. Rigenerazione urbana come audience development, una nuova definizione

Le azioni di audience development possono essere usate anche per promuovere la rigenerazione urbana di una determinata zona, abitata da una determinata comunità. Cos'è, però, la rigenerazione urbana? Negli anni Cinquanta e Sessanta per rigenerazione urbana si intende il rinnovamento di aree più vecchie della città e lo sviluppo delle periferie, auspicando un miglioramento degli standard di vita e del benessere sociale. Negli anni Settanta si inizia a parlare del ruolo nel tessuto urbano della comunità, che inizia ad avere più potere decisionale. Dagli anni Settanta agli anni Ottanta si continuano a rinnovare aree urbane e a creare nuove periferie in modo sempre più estensivo, ma mentre prima si teneva in considerazione l'area regionale, negli anni Ottanta si lavora solo a livello locale di singolo intervento. Negli anni Novanta le nuove policy di intervento sul tessuto urbano iniziano a considerare più fattori in modo integrato. Si allarga l'area considerata nelle varie strategie, diventa più importante il ruolo della comunità e si tengono in conto il valore del patrimonio territoriale e la sostenibilità degli interventi. Negli anni Duemila, caratterizzati dalla recessione, a parte in poche aree in

³¹ Costa Silvia, "Programma Europa Creativa 2014-2020", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, p. 38.

³² Lastilla M., op. cit., pp. 707-710.

crescita economica si assiste generalmente alla riduzione del numero e della dimensione degli interventi. Si cercano maggiormente i finanziamenti nel settore privato e si promuovono le iniziative locali, il volontariato e il terzo settore. Si accetta il modello dello sviluppo sostenibile e i progetti, che riguardano piccole zone, si legano tra loro in schemi più ampi.³³

Da una concezione più materialistica della rigenerazione urbana, quindi, vengono a farsi sempre più importanti la comunità su cui avrà impatto l'intervento e il rispetto dei suoi valori. Peter Roberts definisce la rigenerazione urbana come la "comprehensive and integrated vision and action which seeks to resolve urban problems and bring about a lasting improvement in the economic, physical, social and environmental condition of an area that has been subject to change or offers opportunities for improvement."³⁴ Roberts integra questa definizione con una serie di principi che ogni intervento di rigenerazione urbana dovrebbe seguire. L'analisi e l'adattamento dell'intervento sulla base del contesto fisico, sociale ed economico, l'uso di tutte le risorse disponibili possibili comprese quelle naturali, economiche e umane, e la necessità di incentivare la partecipazione di tutti gli interessati nella fase di pianificazione avvicinano la rigenerazione urbana agli scopi dell'audience development (o fanno rientrare gli strumenti dell'audience development tra quelli utili alla rigenerazione urbana).

Lo sviluppo del territorio coinvolge "urbanisti, architetti, scienziati dell'ambiente" ma anche "economisti, geografi, antropologi, sociologi".³⁵ Il valore del territorio, infatti, non si limita alle sue caratteristiche fisiche, ma ha una funzione simbolica e identitaria che si lega al benessere della comunità locale.³⁶ Pier Luigi Sacco e Giorgio Tavano Blessi sottolineano come "un modello di sviluppo fondato sulla valorizzazione della cultura e della creatività risulta il mezzo più efficace per la riqualificazione del territorio e delle sacche di disagio sociale.", ma anche come un progetto calato dall'alto abbia un'alta probabilità di essere rigettato dalla comunità locale che va invece coinvolta nel processo di progettazione e organizzazione dell'intervento.³⁷ Una comunità resa partecipe a livello decisionale sul proprio territorio possiede un maggior senso di appartenenza a questo, e una comunità con un forte senso di appartenenza (e identità) diventa più attiva e proattiva in diversi ambiti della cittadinanza. La parola chiave,

³³ Roberts Peter, "The evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration", in Roberts Peter, Sykes Hugh, Granger Rachel (a cura di), *Urban Regeneration*, Londra, SAGE, 2017, pp. 19-20.

³⁴ Ivi, p. 18.

³⁵ Sacco Pier Luigi, Tavano Blessi Giorgio, "Il marketing territoriale nelle economie post industriali: problemi e prospettive", in Severino Fabio (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli, 2005, p. 55.

³⁶ Ivi, p. 57-58.

³⁷ Ivi, p. 69.

quindi, è cooperazione. Cooperazione tra “le istituzioni, le imprese, le strutture culturali e formative, le associazioni di privati cittadini” che “sappiano formulare e perseguire efficacemente sistemi di obiettivi condivisi”.³⁸ Anche in questo senso gli interventi di rigenerazione urbana rientrano tra gli scopi dell’audience development e per i quali questo può essere un utile strumento.

In Europa, quindi, il discorso sull’audience development è sempre più presente, e a differenza dei paesi anglosassoni l’approccio preso è quello volto al miglioramento sociale. In Italia, in particolare, sembra essere molto “mission-oriented”, ovvero orientato alla soluzione di un determinato problema specifico di un certo luogo o contesto. L’Italia, poi, è uno dei luoghi dove il patrimonio territoriale viene maggiormente considerato parte di quello culturale. Alla luce di ciò, quindi, parlando di audience development nel contesto italiano non possiamo escludere il concetto di rigenerazione urbana (o territoriale). La definizione di audience development che possiamo tenere a mente per questo scritto, considerato il suo contesto e il suo oggetto, deve tener conto di tutti questi livelli di interpretazione, da quello europeo a quello urbanistico. Riprendendo le precedenti definizioni, quindi, possiamo definire l’audience development così:

Dato un territorio dove la comunità locale viva un determinato problema, l’audience development punta al miglioramento della condizione sociale, psicologica, culturale e/o economica della stessa, attraverso l’implementazione di un ogni volta specifico e coerente programma di attività, che coinvolgano la comunità nella sua interezza e rafforzino il suo rapporto col proprio territorio, concepito come patrimonio culturale e identitario. Il senso di appartenenza al proprio luogo è uno dei maggiori fattori di stimolo alla partecipazione come cittadinanza attiva e proattiva. L’ente culturale che voglia essere uno dei fautori del miglioramento si deve impegnare al maggior coinvolgimento possibile della comunità locale, ampliando il proprio pubblico, considerando tutte le fasce economico-sociali presenti sul territorio e creando dei rapporti duraturi di fiducia e rispetto con ognuno dei partecipanti.

³⁸ Ivi, pp. 69-70.

1.2. *Gli strumenti dell'audience development*

Molti strumenti dell'audience development derivano dalla teoria del marketing culturale. Nonostante l'approccio europeo, e in particolare italiano, si focalizzi più sull'aspetto sociale che su quello di promozione del prodotto, queste tecniche vengono largamente utilizzate in quanto utili agli scopi di impatto sociale della cultura, poiché per avere presa sulle persone bisogna, in primis, portarle verso di noi o la nostra organizzazione. Vediamo, quindi, quali sono le basi teoriche operative per capire anche come si inseriscono le azioni concrete di Frida nel Parco nel contesto concettuale dell'audience development.

1.2.1. *I pubblici*

Al centro di ogni operazione di audience development c'è, appunto, l'audience, cosa che, come abbiamo visto, differenzia questa pratica da quella del marketing culturale che pone al primo posto il prodotto artistico. Prima di vedere le varie strategie dell'audience development o del marketing culturale, quindi, bisogna come prima cosa definire il concetto di "audience", del pubblico a cui queste strategie si riferiscono. Ci viene in aiuto Alessandro Bollo, forse il più prolifico autore sull'audience development in Italia, che ne descrive i pubblici allo stesso modo anche nel contesto del marketing culturale.



Figura 1 - I pubblici per Bollo (sinistra) e per Hadley (destra).

Se normalmente il concetto di “pubblico” corrisponde all’insieme di persone che frequentano o hanno visitato un determinato luogo almeno una volta, chi rimane fuori da questo insieme fa parte, invece, del “non pubblico”. Per Bollo, nel momento in cui entriamo nei termini dell’audience development (o del marketing culturale) questa bipartizione non è più sufficiente. Tutti i modelli di descrizione del “pubblico” dell’audience development (in particolare quelli di Bollo, di Richard Hadley e di Morris Hargreaves McIntyre) dividono le persone in più di due categorie in relazione alla loro frequentazione dei luoghi della cultura.³⁹

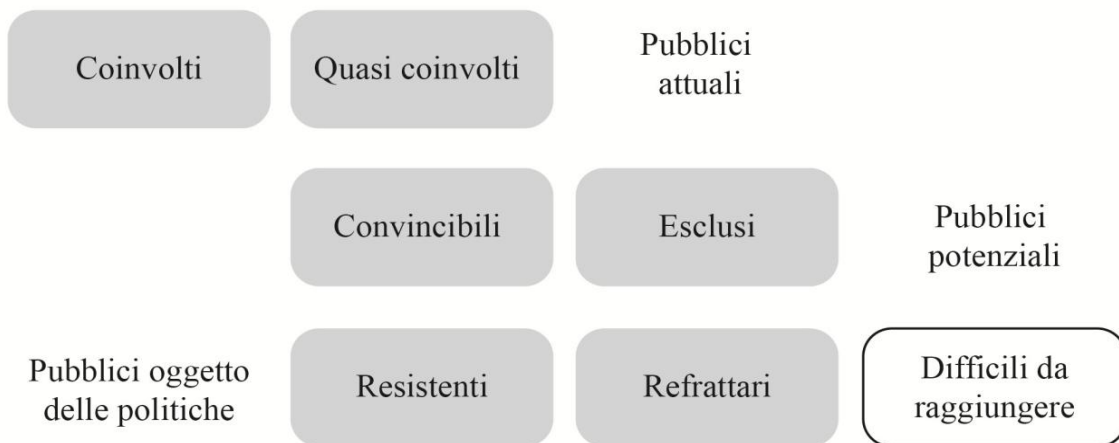


Figura 2 - I pubblici per Morris Hargreaves McIntyre.

Bollo parla quindi della necessità, quando si parla di tutti gli individui che frequentano o non frequentano un determinato luogo, di usare il termine plurale “pubblici”, poiché il singolare banalizza e appiattisce questo insieme in visitatori e non, senza considerare l’eterogeneità di “percezioni, motivazioni, modalità, atteggiamenti”.⁴⁰ I pubblici centrali sono quelli più assidui, abituati, nel loro stile di vita, a frequentare spesso i luoghi della cultura, sono più interessati e i loro “costi di attivazione”, ovvero l’impegno per coinvolgerli abbattendo ostacoli di natura economica, culturale, sociale, o fisica, sono molto bassi. Gli ostacoli maggiori sono la carenza di tempo libero e i costi economici che si possono accumulare (per esempio a livello di spesa familiare).⁴¹ I pubblici occasionali sono quelli che frequentano i luoghi della cultura in modo meno costante, sono più attirati dagli eventi dal grande richiamo mediatico o commerciale. I

³⁹ Bollo Alessandro, “Cinquanta sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development”, in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, pp. 167-168.

⁴⁰ Bollo A., “Il marketing della cultura”, cit., p. 45.

⁴¹ Ivi, p. 46.

loro costi di attivazione sono medi, e riguardano più che altro la loro sensazione di inadeguatezza percepita verso contenuti “alti” come la musica o l’arte contemporanea e la loro “difficoltà a reperire le informazioni in merito all’offerta culturale del territorio”.⁴² I pubblici potenziali sono quelli che non frequentano, attualmente, un determinato luogo culturale, ma che potrebbero essere interessati a farlo. Se le motivazioni per cui queste persone non fanno parte del pubblico almeno occasionale di un certo prodotto culturale possono essere le più svariate, dagli ostacoli fisici alla scarsa informazione all’inadeguatezza percepita, i costi di attivazione, che in questo caso sono alti, devono concentrarsi sull’analisi di queste motivazioni e sullo sviluppo di possibili soluzioni.⁴³ Il non pubblico, infine, è costituito dal gruppo che non solo non frequenta un determinato luogo ma è anche ostile alla partecipazione. L’ostacolo più grande, in questo caso, è la mancanza di interesse. Più che una strategia di marketing, per il coinvolgimento di questo gruppo, servono delle politiche culturali e un percorso di educazione culturale sul lungo termine.⁴⁴

In generale, quindi, dai pubblici centrali andando verso i non pubblici gli ostacoli aumentano e di conseguenza i costi di attivazione incrementano. Inoltre, mentre le azioni rivolte ai pubblici centrali e occasionali rientrano maggiormente sotto l’ombrello delle strategie del marketing culturale, verso i pubblici potenziali e i non pubblici aumenta il bisogno di politiche di educazione culturale senza le quali qualsiasi azione di marketing risulta inefficace.⁴⁵ Anche a livello di tempistiche, infatti, si può dire che i programmi di attrazione dei pubblici centrali sono più rapidi, mentre, a mano a mano che si va verso i non pubblici, i progetti di inclusione si fanno sempre più a lungo termine.

Dal punto di vista del marketing culturale, le azioni da intraprendere sono volte a trasformare:

- i pubblici centrali in “ambasciatori”, ovvero promotori indiretti dei prodotti, delle attività, o dell’organizzazione culturale stessa;
- i pubblici occasionali in abituali lavorando sulla fidelizzazione di questa fascia di pubblico studiandone motivazioni, comportamenti e preferenze;

⁴² Ivi, p. 46.

⁴³ Ivi, pp. 46, 48.

⁴⁴ Ivi, p. 48.

⁴⁵ Bollo A., De Biase F. (a cura di), “I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement”, cit., pp. 167-169.

- i pubblici potenziali in pubblici occasionali eliminando le barriere di accesso (anche solo percepite, lavorando molto sulla comunicazione), generando desiderio e attrazione, e quindi allargando il numero di persone partecipanti.

I non pubblici sono esclusi da questi obiettivi perché, come abbiamo detto, oggetto di lavoro delle politiche culturali a lungo termine più che del marketing.⁴⁶

Dal punto di vista dell'audience development, invece, gli obiettivi possono essere suddivisi in:

- trasformare il pubblico occasionale in pubblico centrale;
- attrarre il pubblico potenziale e il non pubblico verso il settore culturale rendendolo propenso a fare esperienza di nuove attività, con nuovi contenuti e con nuovi metodi di partecipazione;
- rafforzare i rapporti con il pubblico attuale, creando relazioni di fiducia e rispetto che possano portare a crescenti coinvolgimento e partecipazione, incentivando la sperimentazione e la produzione più innovativa anche da parte del pubblico.⁴⁷

Finora abbiamo parlato dei pubblici come dei fruitori dei prodotti o degli eventi di una organizzazione culturale, cioè i destinatari delle strategie di audience development. Bisogna ricordare, però, che gli enti culturali non comunicano solo con questi, ma devono curare le relazioni anche con "i finanziatori/sostenitori pubblici", "gli sponsor, i partner e gli investitori privati", e "gli agenti della distribuzione".⁴⁸ La comunicazione dell'ente, anche se diretta al pubblico, è importante anche per creare un'immagine di sé che possa aiutare nei rapporti con questi altri interlocutori. Far capire il proprio valore territoriale, il proprio potere sulla collettività e il proprio impatto a livello di politiche culturali può indirizzare a nostro favore risorse, servizi, finanziamenti e agevolazioni da parte di enti che vanno dal livello più locale a quello statale e infine europeo. L'immagine e la reputazione di un'organizzazione sono fondamentali per attirare non solo finanziamenti, ma anche accordi di promozione, servizi e competenze da altri enti privati o, per esempio, sostegno dei singoli cittadini in forma di volontariato. Dimostrare il valore (anche in termini di ritorno economico e commerciale) del

⁴⁶ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 48-49.

⁴⁷ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), "Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico", cit., p. 220.

⁴⁸ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 42-43.

proprio prodotto o del proprio evento, infine, aiuta a stipulare accordi con le agenzie di distribuzione che assicurino più copertura contro altri concorrenti (soprattutto nelle arti visive e negli spettacoli dal vivo).⁴⁹

1.2.2. *Obiettivi*

A partire da questa descrizione della pluralità dei pubblici emergono gli obiettivi dell'audience development intesa come pratica in modo ampio. Come abbiamo detto, ogni progetto ha degli obiettivi e quindi delle strategie precise e peculiari per il determinato caso, ma possono tutti rientrare nell'insieme generale degli scopi dell'audience development.

La Commissione Europea individua due livelli di azione, uno per lo sviluppo delle relazioni e il maggior coinvolgimento con i pubblici attuali, uno per incentivare la partecipazione dei non pubblici. Capire chi non frequenta il settore artistico e perché è fondamentale per le politiche culturali ed è il primo passo che le istituzioni e gli operatori devono fare. Per coinvolgere i non pubblici nelle attività culturali si sottolinea l'importanza di pensare a lungo termine e vengono lodati i risultati dell'arte partecipativa, che vede i pubblici non come spettatori passivi ma come parte dell'opera grazie all'interazione. Mentre la possibilità di far parte del processo creativo attira nuovi pubblici, la semplice rimozione degli ostacoli, soprattutto economici, non sembra avere l'effetto desiderato. Chi ha già intenzione di visitare o partecipare sarà agevolato, ma questa strategia non attira *nuovi* pubblici. Un'altra possibilità da tenere in considerazione per i pubblici più ostili è quella di coinvolgerli senza che si rendano conto di essere dentro un'opera o un contesto culturale. In generale, la Commissione Europea sostiene che è chiaro che

cultural institutions or operators must move outside their walls - physically and mentally - into the community, into public space, unconventional venues, creating innovative experiences, and developing partnerships with other sectors, such as schools, hospitals, local authorities, supermarkets, etc.⁵⁰

Ancora una volta, innovazione.

⁴⁹ Ivi, pp. 43-44.

⁵⁰ "European Audiences: 2020 and beyond. 16 - 17 October 2012", cit., pp. 7-9.

Riguardo i pubblici attuali si individuano invece due “flussi” di azione e coinvolgimento e una via di mezzo tra i due. Da un lato la Commissione Europea parla di “upstream involvement”, cioè di coinvolgimento dei pubblici fin dalle fasi di ideazione, creazione, programmazione e produzione. Questo non vuol dire che è il pubblico, non del settore e con poca o nulla esperienza, a creare l’opera o l’evento, ma che le persone e le comunità vengono consultate, le loro idee accolte, e i loro desideri presi in seria considerazione. Non c’è quindi il rischio di “dumbing-down”, come si potrebbe temere. I pubblici vengono coinvolti nella fase creativa ma sempre aiutati e guidati da operatori del settore.⁵¹

Dall’altro lato si parla di “downstream engagement”, ovvero di coinvolgimento dei pubblici a posteriori, dopo l’evento, stimolando il dialogo con gli artisti e i produttori. L’idea è quella di creare un network e di facilitare sempre di più la comunicazione tra individui rafforzando la comunità e il suo rapporto con il settore artistico. In questo contesto le istituzioni e gli operatori si devono inserire come semplici interlocutori, non come intermediari privilegiati. Si sottolinea come in un’epoca come questa, caratterizzata dalla costante comunicazione, considerando le nuove tecnologie che fanno sempre più parte della società, l’ente che non si inserisce in questa nuova realtà, che non usa i social e tutti i nuovi canali di comunicazione con la comunità, e che cerca di tenere il suo tradizionale ruolo di dispensatore di cultura ma chiuso al dialogo con la comunità, non può essere preso sul serio.⁵²

Infine, il “mid-stream involvement” coinvolge i pubblici nel processo artistico stesso.

Give rather than seek attention; use volunteers and ambassadors representative of the community you want to engage with; engage audiences with art without them realising it is art as such and that they are the audience; create events that people remember, because they feel they own them; create events that take people by surprise in their regular life and disrupt their daily routines; work creatively with partners; create ownership even before getting in contact with it, “get their hands dirty”.⁵³

La stessa definizione di “audience development” della Commissione Europea ci dice quali sono i suoi obiettivi di base:

- ampliamento del pubblico (aumentare numericamente il bacino di utenza del settore artistico, lavorando su profili simili a quelli che già fanno parte del pubblico);

⁵¹ Ivi, pp. 5-6.

⁵² Ivi, pp. 6-7.

⁵³ Ivi, p. 7.

- diversificazione del pubblico (portare verso la cultura più fasce di popolazione, anche quei gruppi socio-etnografici che al momento sono indifferenti o anche ostili al settore culturale);
- miglioramento della relazione (rafforzare i rapporti con la comunità con cui il settore culturale è già in contatto, creando rapporti duraturi di fiducia e rispetto grazie al coinvolgimento più attivo possibile).

I primi due punti, parlando di marketing, possono essere inseriti nella fase di “reach”, ovvero quella fase di intercettazione e avvicinamento dei pubblici tipicamente più promozionale. È la fase che richiede più risorse, a “elevati costi di attivazione”, ma è la base per creare un regime di sostentamento economico. L’ultimo punto, invece, è solitamente più legato alle attività di educazione culturale, e rientra nella fase di “engage”, di fidelizzazione. È costituito da un ampio range di servizi “volti a creare migliori condizioni di esperienza per i pubblici coinvolti, rafforzando, ad esempio, le capacità di interpretazione dei contesti di riferimento, fornendo adeguati sistemi di mediazione, proponendo modalità di fruizione congruenti con le esigenze dei diversi pubblici”.⁵⁴

Cristina Da Milano individua tre meccanismi che contribuiscono alla democratizzazione della cultura e che consentono una piena fruizione del settore culturale da parte dei pubblici: accesso, partecipazione e rappresentazione. Lavorare sull’accesso vuol dire eliminare gli ostacoli alla partecipazione: mentre per decenni si è pensato solo agli ostacoli fisici ed economici (tutt’ora a volte problematici), negli ultimi anni si è iniziato a considerare gli ostacoli di natura più immateriale. Oltre a barriere sensoriali, cognitive e culturali, che derivano dai diversi interessi e dalle diverse esperienze che le persone hanno, ci sono le barriere tecnologiche, cioè lo scarso o inadeguato utilizzo delle nuove (e utilissime) tecnologie, le barriere attitudinali, ovvero la formazione, attorno all’istituzione, di un’atmosfera percepita come respingente, che può essere la fonte dell’ostilità dei non pubblici.⁵⁵ La partecipazione vede invece le istituzioni aprirsi alla comunità, alle sue esigenze e ai suoi desideri, coinvolgendo le persone nei processi decisionali e creativi in modo attivo. Queste attività non dovrebbero essere delle eccezioni autoreferenziali, ma dovrebbero iniziare a costituire un’abitudine, a diventare parte della vita della comunità. Per promuovere la partecipazione si

⁵⁴ Bollo A., De Biase F. (a cura di), “I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement”, cit., pp. 169-170.

⁵⁵ Da Milano C., op. cit., p. 154.

possono promuovere diversissime strategie, come “la creazione di organismi consultivi in rappresentanza dei giovani, delle comunità immigrate, degli utenti portatori di disabilità; lo sviluppo di percorsi formativi finalizzati a coinvolgere attivamente i destinatari nella progettazione e/o nell’erogazione di servizi culturali”, “l’incentivazione della partecipazione dei giovani attraverso la manipolazione dei contenuti basata su piattaforme e tecnologie informatiche a loro familiari, o la creazione di prodotti culturali indirizzati ai loro coetanei”.⁵⁶ Infine, nel momento in cui si pensa all’offerta, bisogna fornire la giusta rappresentazione di tutti i gruppi, le culture e le subculture, che altrimenti potrebbero rimanere esclusi e sviluppare ostilità verso il settore culturale. Soprattutto in questi anni di grandi immigrazioni e diversificazioni dei gusti e dei valori dei pubblici, continuare a promuovere opere e valori della cultura dominante e convenzionale può essere considerato il sintomo della subordinazione e il rifiuto delle culture (e quindi degli individui) alternative, generando svantaggio economico per l’ente ma anche un rischio nella società.⁵⁷

1.2.3. Analisi del contesto, dell’offerta e dei pubblici

Ogni progetto di marketing è diviso in tre fasi: analisi, strategia e operatività. L’analisi serve a conoscere l’ambiente in cui lavoriamo (contesto, offerta concorrente e pubblici di riferimento) ma anche i punti di forza e di debolezza interni all’organizzazione stessa. Lo studio di tutti questi elementi ci aiuterà a capire dove lavorare di più, quali sono le risorse che abbiamo a disposizione e come creare una strategia efficace per i nostri obiettivi, anche quelli da definire in base ai risultati dell’analisi. La strategia è la parte centrale del progetto, in base all’analisi costituisce il piano d’azione verso l’ottenimento dei nostri obiettivi. È sicuramente la fase più cruciale. L’operatività, infine, è la messa in pratica della strategia. La sua azione si estende dal processo decisionale del consumatore alla sua formulazione di un giudizio dopo la fruizione, ed è qui che si può rendere piacevole o meno l’esperienza.⁵⁸ Per quanto parta dalla strategia, comunque, è importante tenere un certo grado di elasticità per adattarsi a cambiamenti e imprevisti non considerati nella fase di pianificazione strategica.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ivi, p. 155.

⁵⁸ Bollo A., “Il marketing della cultura”, cit., pp. 35-36.

Se il modus operandi del marketing parte dall'analisi del contesto, dell'offerta e dei pubblici di riferimento, partiamo allora dai modelli di analisi, per poi proseguire nel prossimo paragrafo con la descrizione dei modelli di pianificazione strategica. L'operatività, essendo strettamente collegata alla specificità del caso concreto e meno ai modelli teorici, non verrà disaminata in questa sede.

Il primo passo da fare è creare dei segmenti, ovvero dei gruppi di persone con caratteristiche simili e che si differenziano da quelle delle persone degli altri segmenti. Tipicamente si sono sempre considerate il genere, l'età, la professione e il livello di istruzione, spesso cadendo in banalizzazioni. Bisognerebbe invece cercare di considerare dei fattori più astratti (e meno facili da distinguere) come il contesto culturale delle persone, le loro motivazioni all'avvicinamento alla cultura, i loro valori, il loro grado di abitudine alla frequentazione di luoghi culturali, o le loro esperienze passate.⁵⁹ Debenedetti, per esempio, divide le motivazioni che spingono le persone a partecipare alle attività culturali in emozione estetica, divertimento o relax, evasione o fuga dalla routine, arricchimento o stimolazione intellettuale, distinzione sociale e, infine, interazione sociale e relazione (particolarmente importante in questi ultimissimi anni dopo le quarantene causate dal Covid-19).⁶⁰

Una volta determinati i segmenti, nella fase di "targeting" si scelgono i gruppi di persone a cui faremo riferimento, quelli che riteniamo possano effettivamente accogliere la nostra offerta. A questo punto si può decidere, se per esempio abbiamo poche risorse, di lavorare ad una strategia di marketing pensata solo per un unico target (marketing concentrato), o, considerando sia i target primari, il gruppo più numeroso e propenso a partecipare al nostro progetto, sia i target secondari, meno numerosi e potenzialmente interessati alla nostra offerta in modo più indiretto, possiamo creare più strategie di marketing, con costi più alti ma probabilmente più efficace (marketing differenziato) oppure puntare a un marketing indifferenziato che non divide il pubblico in segmenti. Infine, il marketing di nicchia si dedica ad un target molto ristretto ma molto partecipe, e ha costi di attivazione bassi.⁶¹

⁵⁹ Ivi, pp. 49-50.

⁶⁰ Debenedetti Stéphane, *Rôle et impact de l'accompagnement du visiteur du lieu culturel: le cas de la sortie au musée d'art*, Tesi di dottorato in scienze della gestione, Université Paris 9 Dauphine, 2001, non pubblicata.

⁶¹ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), "Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico", cit., p. 234-235, 241.

Capire quindi le motivazioni delle persone, i loro processi decisionali, ci aiuterà a sviluppare delle strategie adeguate. Il modello AIDA, per esempio, divide le fasi di azione del consumatore fino all'acquisto in Attenzione, Interesse, Desiderio, e Azione. Conoscere queste fasi, per i nostri segmenti di interesse, ci aiuterà a declinare le nostre strategie nel miglior modo possibile specificatamente per il segmento considerato.⁶²

Infine, in base ai target considerati, il "posizionamento" è la strategia usata per creare e comunicare un'immagine dell'organizzazione o dell'evento che ci distingue e faccia emergere nel panorama della complessiva offerta culturale del territorio. Bisogna quindi individuare i fattori distintivi della nostra offerta, confrontarli con quelli ricercati dal nostro target, e comunicare il risultato di questo confronto di insieme nel modo più appropriato.⁶³

Per il posizionamento, quindi, bisogna valutare la propria offerta e quella del territorio. L'offerta dell'organizzazione o dell'evento, così come quella dei rivali, si compone di attività centrale/core, attività arricchita, e attività collaterali. L'attività centrale è costituita dal nucleo di contenuti e caratteristiche che distinguono la nostra offerta dalle altre, come opere, artisti, allestimento e architettura. L'attività arricchita è l'insieme di prodotti o servizi che fanno parte del contenuto dell'evento ma non ne costituiscono il nucleo centrale, come le masterclass con gli artisti, i seminari o le prove aperte al pubblico. L'attività collaterale, infine, è costituita dai servizi legati all'evento, più funzionali che contenutistici. Sono parte di questa attività, per esempio, il metodo di prenotazione o acquisto, i punti informativi e i trasporti.⁶⁴

Dalla Sega, poi, fornisce un complesso metodo di descrizione dell'offerta del territorio che ci permette di capire come, quando e dove organizzare un evento, con quali contenuti e per chi, per evitare di cadere in ripetizioni o competizioni deleterie. Il primo schema considera il tono degli eventi presenti sul territorio, che si descrivono da un lato per il tono locale o globale, dall'altro per il tono tradizionale o innovativo, creando diverse combinazioni. Il secondo schema è costituito da una mappatura della città a grandi linee, per capire le caratteristiche dei quartieri, i flussi principali, i percorsi, gli elementi naturali, i monumenti principali e simili. Ne emergerà un disegno da cui capire quali sono i posti più adatti ad ospitare un evento (a

⁶² Ivi, pp. 227-228.

⁶³ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 54-55.

⁶⁴ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), "Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico", cit., pp. 246-247.

meno che l'organizzazione che organizza l'evento non sia radicata in un luogo in particolare, come un museo). Il terzo schema è quello delle temperature di una città, che considera i momenti con più o meno eventi organizzati, le festività e i flussi turistici o vacanzieri dei residenti. L'ultimo schema è una mappa della città ma più legata alla cultura. Saranno evidenziati i luoghi dove ci sono eventi come piazze, parchi, o strade, i luoghi dell'arte come musei, o gallerie, i monumenti, i siti archeologici, i luoghi di incontro e tutti gli altri posti rilevanti. Combinando questi quattro schemi si dovrebbe capire come creare un evento senza interferire ed essere danneggiati dal panorama già presente (per uno studio più dettagliato si rimanda a Dalla Sega, 2018).⁶⁵

1.2.4. Le strategie

Le strategie di marketing culturale si differenziano da quelle del marketing tradizionale poiché, nonostante l'obiettivo sia sempre quello di accrescere la propria audience, nel marketing culturale il prodotto non viene modificato in funzione della ricerca di ampliamento di pubblico. Colbert, nel suo modello di marketing culturale, prende il prodotto come punto di partenza per trovare i propri mercati, dal consumatore al finanziatore al distributore, per poter rendere

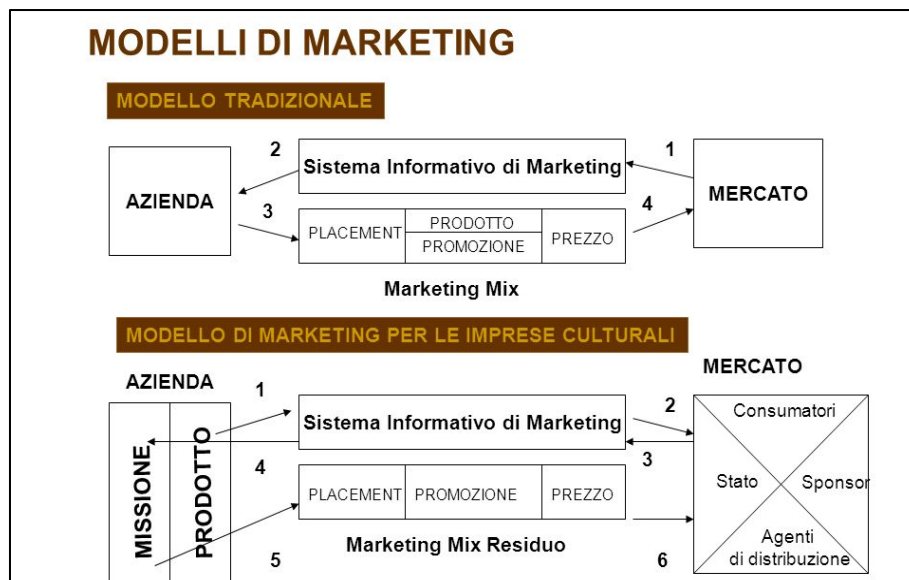


Figura 3 - Modello di Colbert.

⁶⁵ Dalla Sega Paolo, "Ideazione degli eventi culturali", in Argano Lucio, Bollo Alessandro, Dalla Sega Paolo (a cura di), *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pp. 39-61.

sostenibili gli obiettivi strategici. Da qui, l'impresa agisce su prezzo, promozione e distribuzione, ma non sul prodotto, che rimarrà necessariamente invariato.⁶⁶

Il modello ADAM (Audience Development and Arts Marketing) di Diggle, invece, lega marketing e sviluppo del pubblico attuale e/o potenziale. In questo caso, per Diggle, le imprese culturali dovranno lavorare da un lato con i pubblici attuali con delle strategie di marketing (prezzi e comunicazione) e un'offerta coerente con i propri obiettivi sociali, mentre dall'altro, per i non pubblici, dovranno avviare delle pratiche di educazione culturale più a lungo termine.⁶⁷ Già in questo modello di Diggle del 1986 (in contrapposizione ai suoi precedenti modelli) il punto di partenza non è più il prodotto, attorno a cui ruotava tutta la strategia. È a partire dagli obiettivi e dai pubblici di riferimento, invece, che si plasmano il prodotto, l'offerta, e la strategia di marketing.

Bollo inserisce tra gli spunti utili per il marketing della cultura dei nuovi filoni di marketing che si sono sviluppati negli ultimi decenni, quando i modelli più tradizionali hanno smesso di essere adeguati alla società in rapido cambiamento. Li vediamo brevemente.

Il *marketing relazionale* si concentra in primis sul rapporto con il cliente/spettatore, cerca di fidelizzarlo in una relazione di fiducia e rispetto reciproci che tenderà a farlo tornare nella nostra organizzazione (come abbiamo visto mantenere un cliente è meno costoso di crearne di nuovi). Anche la semplice vendita di abbonamenti per la stagione teatrale può essere considerata marketing relazionale rispetto alla vendita dei singoli biglietti per ogni spettacolo.⁶⁸ Il *marketing tribale* sottolinea il valore accomunante del proprio prodotto/evento, che lega persone non necessariamente omogenee ma che hanno una determinata passione, magari di nicchia, che le unisce creando una "tribù" che fa di questa passione un elemento identitario. Fondamentale, in questo caso, sarà individuare i valori che queste persone associano al prodotto e il loro giudizio. Nel settore culturale, sono parte di questo ramo anche tutte le azioni volte a far "abitare" gli spazi pubblici, così che possano diventare parte della quotidianità e non luoghi d'eccezione.⁶⁹ Il *marketing esperienziale* è nato nel momento in cui il mercato ha iniziato ad essere più interessato all'esperienza che al

⁶⁶ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 36-37.

⁶⁷ Ivi, pp. 37-38.

⁶⁸ Ivi, pp. 20-21.

⁶⁹ Ivi, pp. 21-22.

prodotto, al coinvolgimento emotivo e le suggestioni simboliche. È lo stesso momento in cui il *consumer* si è fatto *prosumer*, ovvero ha iniziato anche lui a produrre materiale culturale, diventando molto più coinvolto nel settore. Se diventa importante anche l'atmosfera, l'architettura e tutto ciò che comunica i valori del prodotto condivisi anche dal pubblico, rientrano in questa prospettiva tutte quelle esperienze non tradizionali degli oggetti culturali, come le visite notturne ai musei o le performance in luoghi peculiari che normalmente non visiteremmo.⁷⁰ Infine, il *marketing connesso* è quello che si basa sul passaparola tra persone, sia offline che, soprattutto negli ultimi anni, online, stimolando la domanda attraverso le relazioni tra persone. In questo caso è importante veicolare i valori che rendono peculiare il nostro prodotto, in modo che diventi argomento di conversazione.⁷¹

La Matrice di Ansoff nasce per il marketing tradizionale ma viene usata anche per il marketing culturale o l'audience development. Questa matrice lega mercati (o pubblici) esistenti o nuovi a prodotti esistenti o nuovi. Lavorare alla diversificazione su mercati nuovi e prodotti nuovi è l'operazione più rischiosa, al contrario la penetrazione (mercato e prodotto esistenti) è l'operazione più sicura. Le altre due vie hanno un rischio medio.⁷² Una critica mossa contro questa matrice è che non può essere considerata da sola nella strategia di marketing perché non comprende l'analisi e la valutazione dell'offerta circostante, che invece dovrebbe influenzare la nostra strategia.

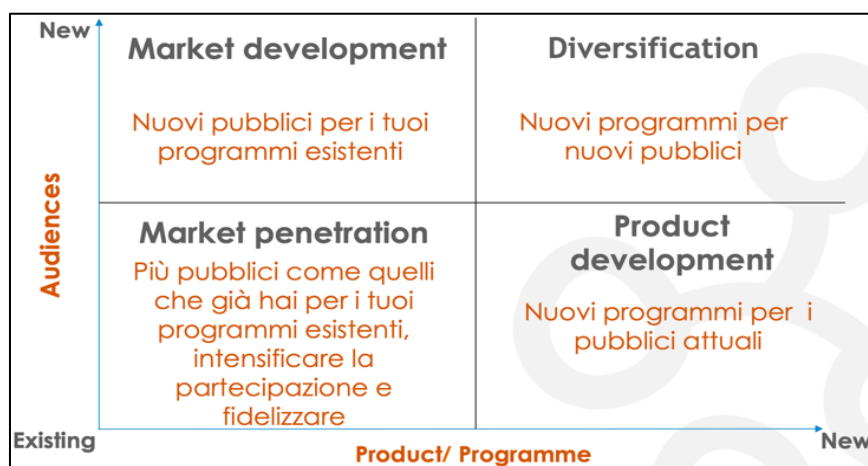


Figura 4 – Matrice di Ansoff per l'audience development.

⁷⁰ Ivi, pp. 22-23.

⁷¹ Ivi, p.24.

⁷² Ansoff H. Igor, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, 1957.



Figura 5 – Matrice di Ansoff per l’audience development ed esempi.

Bollo sottolinea il fatto che quando si progetta un evento culturale ci sono molti aspetti dell’esperienza del pubblico che dobbiamo considerare, che sono parte di processi “cognitivi, emozionali, empatici e sociali”.⁷³ In particolare vanno prese in considerazione:

- multisensorialità, stimolazione sensoriale;
- rafforzamento della dimensione emotiva;
- coinvolgimento attivo dei partecipanti;
- enfasi sugli aspetti ludici, socializzanti e festivi;
- importanza dell’atmosfera, del contesto, della messa in scena;
- ripensamento / scardinamento dei luoghi, dei tempi e delle ritualità della partecipazione;
- inversione e sovrapposizione tra spazio pubblico e dimensione privata nella scelta dei luoghi e del setting;
- reset, connessione e disconnessione;
- ricerca dell’autenticità.⁷⁴

Strettamente legato a queste dimensioni, Bollo suggerisce il SEM, *Strategic Experimental Module* (modulo strategico esperienziale) di Ferraresi e Schmitt, che lega la dimensione sensoriale (*sense*) a quella delle emozioni (*feel*) alla stimolazione cognitiva (*think*) al coinvolgimento fisico nell’azione o interazione (*act*) e infine la dimensione relazionale (*relate*).⁷⁵

⁷³ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), “Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico”, cit., p. 249.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ferraresi Mauro, Schmitt Bernd H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006.

Il paradigma più utilizzato nelle strategie di audience development è il livello di coinvolgimento dei pubblici per rendere più significativa l'interazione a seconda dei nostri obiettivi. Come abbiamo visto, si dà crescente importanza all'attivazione del pubblico in tutte le fasi dei progetti culturali. Brown, Novak-Leonard e Gilbride nel 2011 hanno sviluppato uno "spettro di coinvolgimento del pubblico" in *Getting In on the Act* (Irvine Foundation). Questo spettro viene diviso in cinque crescenti livelli di coinvolgimento. Nei primi due livelli (*spectating* ed *enhanced engagement*) lo spettatore non entra a far parte del processo creativo del prodotto. Vedere uno spettacolo o un'opera rientrano nel primo livello, un laboratorio didattico o un dibattito a seguito dell'evento possono rientrare nel secondo livello. Nei tre livelli successivi i pubblici sono più partecipativi nel processo creativo, in gradi differenti. Nel *crowd sourcing* l'ente continua a governare l'evento/prodotto, ma il pubblico può contribuire o scegliere piccoli e particolari aspetti, come nelle mostre che espongono contributi prodotti dal pubblico online o i *social tagging*, categorizzazioni di opere in archivi,

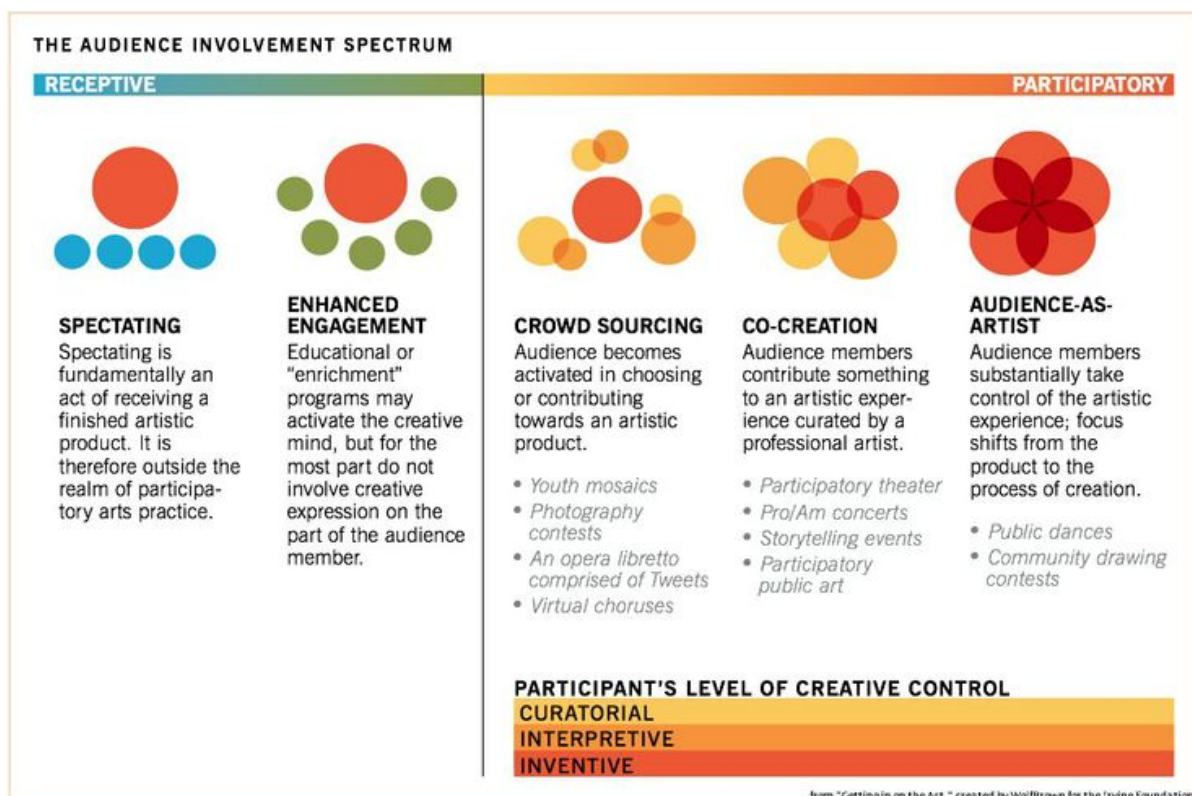


Figura 6 - Modello dello spettro dei livelli di coinvolgimento dei partecipanti della Irvine Foundation.

musei, o biblioteche effettuati dai membri del pubblico. La *co-creation* vede i pubblici o determinate fasce di pubblico coinvolte nell'organizzazione e nella curatela di un evento o nella realizzazione di una performance o di un prodotto/evento, come quando vengono consultati i ragazzi nella scelta degli artisti da invitare ad un festival o quando in una danza

l'artista richiede la partecipazione del pubblico. Infine, in *audience-as-artist* l'organizzazione o l'operatore predispone la partecipazione dei pubblici, ma sono poi questi a creare l'evento, la performance o il prodotto, acquisendo un controllo totale.

Nel momento in cui si pianifica un progetto di audience development, quindi, vanno studiati i pubblici di riferimento, capiti i nostri obiettivi, e considerate le aspettative per poter capire quale sia il tipo di coinvolgimento più adatto. Non sempre, infatti, il massimo coinvolgimento è quello da ricercare se per esempio i pubblici sono ostili e piuttosto che dover partecipare attivamente si sottraggono al progetto.

1.2.5. Valutazione dei risultati

Se, come abbiamo visto, la valutazione dei risultati è fondamentale per capire l'efficacia delle azioni di audience development rispetto al contesto di partenza, per seguire e possibilmente rinnovare i progetti e per capire punti di forza e punti di debolezza per eventualmente migliorare, e se valutare l'impatto a lungo termine sulla comunità è comunque arduo e complesso, Bollo ci fornisce almeno uno schema di valutazione a breve termine del nostro evento o prodotto-esperienza. Da un lato c'è la valutazione della "qualità tecnica" del risultato, ovvero l'apprezzamento degli utenti per il contenuto del prodotto, il suo nucleo centrale, in base a criteri "artistico-scientifici-estetici".⁷⁶ Dall'altro c'è la valutazione della "qualità funzionale" del processo, ovvero la qualità percepita di tutto l'intorno del nucleo del prodotto, tutti i servizi collegati a questo.⁷⁷ Abbiamo quindi un "cosa", oggetto artistico-estetico, e un "come", composto da servizi, informazioni, percezione di competenza e accoglienza, comfort dell'ambiente e accessibilità, prima, durante, e dopo la fruizione.

La qualità percepita da parte dei pubblici sarà quindi una sintesi mentale di questi due aspetti, che però sono strettamente legati tra di loro. Un buon contenuto verrà valutato comunque in modo negativo se il suo "contorno" non verrà ritenuto adeguato, e viceversa. È quindi fondamentale cercare di migliorare entrambi gli aspetti, senza trascurarne nessuno.

⁷⁶ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., p. 42.

⁷⁷ Ibidem.

È anche importante che nella fase di promozione non venga creata una qualità attesa superiore a quella poi sperimentata (vissuta) poiché questo genererebbe un abbassamento della qualità percepita finale.⁷⁸

Bollo, inoltre, afferma che mentre le istituzioni italiane si sono sempre preoccupate principalmente della qualità del contenuto, i pubblici stanno invece prioritizzando sempre di più gli aspetti funzionali.⁷⁹

Nel momento in cui si pianifica un evento, quindi, bisogna, per ogni fase di fruizione (prima, durante, e dopo), considerare “le attività; gli irritanti; i momenti della verità (Moments of Truth o MOT).

Le “attività” sono tutte le azioni svolte dal pubblico dal momento in cui scopre l’evento in programma, decide di farne esperienza, ne fa esperienza e ne esce. Quindi vanno facilitate tutte le azioni come le ricerche sul web, le prenotazioni, l’acquisto di biglietti e il raggiungimento del luogo, la richiesta di informazioni, l’uso di bar o servizi igienici, la possibilità di lasciare un giudizio.

Gli “irritanti” sono tutti quegli elementi che non corrispondono alle aspettative dei pubblici e che andranno a far parte della percezione dell’evento, come difficoltà a trovare i contatti (numeri di telefono o indirizzo) del luogo, assenza di parcheggio, poca accessibilità per i disabili, lunghe attese, prezzi troppo elevati nei bar o nei bookshop e via dicendo.

I “momenti della verità” sono i momenti salienti di valutazione da parte del pubblico, i momenti in cui le persone formulano un giudizio sull’evento e decidono, per esempio, se proseguire con la prenotazione, l’acquisto, o la fruizione.⁸⁰

Bollo, infine, suggerisce un modus operandi per evitare di sbagliare nell’analisi di attività, irritanti e momenti della verità, per poter agire in modo preventivo sull’organizzazione dell’evento. A livello operativo, dunque, abbiamo:

- individuazione di un target specifico;
- ricostruzione del processo completo di fruizione del target (che cosa fa, quali servizi o benefici ricerca, quali sono le sue aspettative);

⁷⁸ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), “Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico”, cit., pp. 230-231.

⁷⁹ Bollo A., “Il marketing della cultura”, cit., p. 42.

⁸⁰ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), “Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico”, cit., pp. 231-233.

- esplosione del processo di fruizione in attività (distinguendo tra pre-consumo, consumo e post-consumo);
- attribuzione della qualifica di Irritante o di MOT a ciascuna delle attività individuate, a seconda della portata dell'impatto derivante da un eventuale disservizio.⁸¹

1.3. Il contesto di azione attuale

Come abbiamo visto, prima di creare un qualsiasi progetto, è fondamentale studiare il contesto in cui si sta lavorando, dal livello macroscopico delle tendenze globali, a quello localizzato degli avvenimenti e i cambiamenti di un determinato luogo (una città, un quartiere, un isolato). Vediamo quindi quali sono le tendenze e i cambiamenti principali a livello globale, europeo e nazionale che influenzano il rapporto delle comunità con il settore culturale.

A livello mondiale, e in particolare nel Nord del mondo, i tessuti urbani, date le grandi migrazioni dall'esterno e la dinamicità nel mondo lavorativo e accademico che vede le persone trasferirsi all'estero con una notevole facilità rispetto al passato, stanno diventando sempre più multietnici. Emerge quindi la necessità del settore culturale di promuovere l'integrazione e l'inclusione dei valori di tutte le comunità di riferimento con programmi specifici.⁸²

“Stili di vita urbani iperattivi, dinamici, digitalmente ‘aumentati’” si stanno imponendo tra le persone, che dal consumo di oggetti sono diventate più interessate al consumo di esperienze, di emozioni e sollecitazioni lontane dal quotidiano e ordinario. Anche per questo, si stanno sviluppando dinamiche di partecipazione sempre più attiva da parte dei pubblici.⁸³

Si lega a questa realtà la ricerca di comportamenti etici e di autenticità, aumentata ancora di più con la crisi economica, e diventata di tendenza anche nel turismo.⁸⁴ La sostenibilità ambientale e sociale è un aspetto fondamentale degli ultimissimi anni.

L'elefante nella stanza è forse il progresso scientifico tecnologico, che ha cambiato non solo il nostro modo di comunicare, ma anche il nostro modo di vivere. I metodi di produzione, di distribuzione e di consumo della cultura sono cambiati, così come il nostro rapporto con il settore culturale in toto. Con l'avvento di Internet ci si chiedeva se la socializzazione e il

⁸¹ Ivi, pp. 231-232.

⁸² Ivi, p. 222.

⁸³ Ivi, p. 223.

⁸⁴ Ibidem.

consumo di cultura si sarebbero trasferiti all'interno delle mura domestiche piuttosto che all'esterno, e in effetti contro la forse ottimistica speranza che gli strumenti online sarebbero stati usati solo per incentivare e facilitare il consumo culturale fuori casa,⁸⁵ è evidente, invece, come i social, le piattaforme streaming, e la comunicazione online abbiano segnato indelebilmente i nostri stili di vita.⁸⁶ Questa tendenza si è ulteriormente inasprita durante gli isolamenti per il Covid-19. Ma, proprio in reazione a questi, stiamo forse vivendo un nuovo exploit degli eventi fuori porta che ci mettono più in contatto diretto con le persone.

In ragione dei cambiamenti portati da Internet, quando pensiamo ai pubblici non possiamo più basarci sulle fasce socioeconomiche tradizionali, ma dobbiamo considerare aspetti di consumo più complessi, le nuove abitudini, le nuove comunità anche online e le nuove tendenze, in particolare per il settore culturale che forse è il più cambiato negli ultimi anni con la smaterializzazione dell'arte, la sua fruizione senza vincoli di spazio e di tempo, e la nuova comunicazione diretta, veloce e con potenzialità ancora tutte da esplorare.

Anche i nuclei familiari stanno cambiando, con meno generazioni sotto lo stesso tetto, ma contemporaneamente giovani che escono di casa sempre più tardi e famiglie da un unico membro sempre più frequenti.⁸⁷

In Europa e in Italia in particolare, inoltre, si assiste a un sostanziale invecchiamento della popolazione. La fascia over 65 è sempre più numerosa ma anche molto diversa da com'era anni fa, con esigenze e desideri più moderni, un livello di istruzione più alto, molto tempo libero, e uno stile di vita più dinamico e aperto, che rendono questo segmento un target importante.⁸⁸

Le statistiche suggeriscono un calo della domanda di prodotti culturali in Europa (e in particolare in Italia), dove fanno eccezione i paesi nordici che rimangono con i più alti tassi di partecipazione. Il cinema, seppure in forte calo, rimane l'attività culturale fuori porta più diffusa mentre dentro le mura domestiche, soprattutto in Italia, il primato è della televisione.⁸⁹

Il consumo di prodotti culturali in Italia è più diffuso nei grandi centri urbani che nei piccoli

⁸⁵ Morcellini Mario, "Una 'via italiana' alla comunicazione culturale" in Severino Fabio (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli, 2005, pp. 143-144.

⁸⁶ Bollo A., Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (a cura di), "Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico", cit., pp. 222-223.

⁸⁷ Ivi, p. 222.

⁸⁸ Ivi, pp. 221-222.

⁸⁹ Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 28-32.

comuni ed è disomogeneo tra il nord, il centro e il sud della penisola, con il nord che mantiene il primato.⁹⁰ Va comunque ricordato che proprio in luce dei cambiamenti di consumo è difficile avere un'immagine veritiera delle tendenze, poiché molti metodi di fruizione che emergono ogni anno non vengono conteggiati nelle statistiche, così come molte nuove forme di contenuti che esulano dall'elenco dei vari misuratori. Anche i nuovi modelli più partecipativi ed esperenziali creano delle sfumature poco decifrabili per queste statistiche.⁹¹

1.4. Problematiche e prospettive

Dall'attuale situazione appena descritta emergono i campi dove è necessario un maggior lavoro di audience development, quali sono le sue criticità, e come potrebbe diventare più efficace. Le prossime, quindi, sono alcune delle problematiche da affrontare.

1.4.1. Comunicazione, coordinamento e budget

Silvia Costa, descrivendo il Programma Europa Creativa 2014-2020 parla anche della situazione italiana e delle sfide su cui si dovrebbe lavorare con maggiore priorità. Centrale, nel suo discorso, è la coordinazione di tutti gli enti coinvolti.

Realizzare una strategia e una governance multilivello e più integrata tra Ministeri, le Regioni e gli enti locali per le politiche culturali per un approccio strategico di valorizzazione dei beni culturali, industrie culturali e creative e media, anche per ottimizzare l'impiego delle risorse e verificare il raggiungimento degli obiettivi.⁹²

A questo aggiunge la necessità di Europa Creativa di raggiungere ogni regione con supporto professionale e finanziario con competenze e risorse, di sensibilizzare gli enti finanziari e tutti gli attori territoriali dal livello europeo a quello locale verso la promozione e l'innovazione del settore culturale, che viene invece marginalizzato. Oltre a una "nuova governance e

⁹⁰ Cicerchia Annalisa, "Misure della partecipazione culturale in Europa e in Italia", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, pp. 113.

⁹¹ Bollo A., De Biase F. (a cura di), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement", cit., p. 166.

⁹² Silvia C., op. cit. p. 41.

programmazione regionale integrata” sono necessari, per Costa, un aumento del budget e una sua miglior gestione.⁹³

Dario Campione scrive invece della necessità di migliorare la comunicazione di ogni progetto secondo il principio che “nulla esiste se non viene comunicato”.⁹⁴ In effetti, se il nostro obiettivo è il maggior coinvolgimento possibile delle persone verso la democratizzazione della cultura, comunicare, per far sì che il nostro progetto venga a conoscenza, sembra il primo passo da intraprendere. È anche ovvio che in un momento in cui il mondo sta cambiando così rapidamente grazie alle innovazioni tecnologiche, Internet in primis, anche la comunicazione deve adattarsi e stare al passo coi tempi. Con i nuovi canali introdotti da Internet (si pensi alla diffusione crescente dei *social* e al loro potere) non si può più pensare alla comunicazione monodirezionale, verticale e monomediale delle grandi istituzioni. In un mondo dove la comunicazione è sempre più rapida e diffusa su sempre più piattaforme, e soprattutto bidirezionale e orizzontale in quanto non esiste più la divisione tra produttore e consumatore di informazioni ma il consumatore è anche produttore (*prosumer*), la strategia comunicativa degli enti dev’essere integrata, multiforme, dinamica, veloce e plurale. Campione introduce la “regola delle tre C” della comunicazione contemporanea su Internet e sui *social*: *condivisione*, *comunità*, e *conversazione* a cui si aggiungono *contenuti*, *credibilità* e *creatività* dei messaggi trasmessi. A queste forse si può aggiungere una “D” in quanto centrale rimane il *dinamismo* da mantenere, evitando strategie troppo definite che non riescono a stare dietro alle tendenze del momento, che su Internet sono particolarmente volatili.⁹⁵

Campione descrive anche il modello Ross Dawson, aderente alle sue idee sulla comunicazione contemporanea, e che ritiene sufficiente, anche se non esaustivo, per la comunicazione sui mass media dei propri eventi da parte degli enti culturali. Le parole chiave, in questo caso, sono *tempestività*, *novità*, *intuizione*, *design*, *reputazione*, *comunità*, *filtraggio* e *rilevanza*.⁹⁶

Un altro aspetto più tecnico da migliorare è lo studio preliminare dei pubblici prima di intraprendere un percorso di audience development. Soprattutto in Italia manca quel lavoro

⁹³ Ivi, p. 42.

⁹⁴ Campione Dario, “Comunicare la cultura. Un modello possibile”, in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, p. 363.

⁹⁵ Ivi, pp. 366-367.

⁹⁶ Ivi, pp. 367-368.

di audience *profiling* e segmentazione utile per capire il contesto in cui agiamo, i suoi pubblici e soprattutto i suoi non pubblici. Bisogna andare oltre alle poche informazioni socio-anagrafiche e capire “motivazioni, aspettative, comportamenti di fruizione, determinanti del processo decisionale, fattori costitutivi l’esperienza, barriere all’accesso e ostacoli alla partecipazione” per poter capire come avere un miglior impatto sociale.⁹⁷

Annalisa Cicerchia, sottolineando l’importanza di misurare la partecipazione culturale (utile sia per una ricerca del contesto prima di iniziare un progetto, sia per analizzare l’impatto dello stesso in un periodo successivo) critica gli usuali parametri di valutazione del progresso di una società che si basano solo sugli aspetti economici escludendo molti altri fattori che contribuiscono al benessere di una società. Sarebbe interessante quantificare il contributo delle politiche culturali “all’inclusione sociale, all’autostima, allo sviluppo delle capacità e delle competenze, all’empowerment degli individui, soprattutto di quelli più periferici e deboli”.⁹⁸ Inoltre, perché i dati abbiano valore e utilità per le strategie culturali, oltre a considerare i consumi andrebbero inclusi nella ricerca “anche l’offerta, distribuita sul territorio, i processi formativi (scolastici, universitari, ma anche informali), il volontariato, il mondo delle imprese culturali”.⁹⁹ Non si avrà una valutazione completa del contesto e dell’impatto se le misurazioni del consumo non vengono messe in relazione con l’offerta (culturale ma non solo) disponibile sul territorio e la formazione (sia quella disponibile che quella effettivamente usufruita). Ogni valutazione di impatto, poi, va ricercata a breve ma anche, e soprattutto, a medio e lungo termine, sia con dati quantitativi che con dati qualitativi.¹⁰⁰

⁹⁷ Bollo A., De Biase F. (a cura di), “I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement”, cit., pp. 173-174.

⁹⁸ Cicerchia A., op. cit., pp. 136-137.

⁹⁹ Ivi, p. 133.

¹⁰⁰ Da Milano C., op. cit., p. 161.

1.4.2. Educazione culturale

Insieme alle strategie degli enti culturali sembra necessario lavorare contestualmente all'educazione culturale dei pubblici, per far sì che le azioni di audience development siano più efficaci.

Aldo Garbarini tracciando una breve storia del settore culturale in Italia dalla crisi del 2008 in poi, parte dalle considerazioni di Walter Santagata nel libro bianco sulla creatività e la produzione di cultura in Italia commissionato dal Ministero dei Beni Culturali nel 2007. Il libro bianco termina con alcuni suggerimenti, tra questi troviamo: un maggior coordinamento tra le istituzioni interne al settore culturale e un maggior investimento delle risorse pubbliche su questo settore (che si legano a quanto detto nel paragrafo precedente), l'accrescimento dell'attrattività dei talenti creativi nelle città italiane auspicando un maggior cosmopolitismo, e un rafforzamento dei sistemi formativi e quindi del capitale umano.¹⁰¹ "E' urgente una riforma, non solo amministrativa, ma soprattutto delle tecniche didattiche e dei contenuti, affinché la formazione diventi una reale incentivo alla libera espressione della creatività da parte degli studenti".¹⁰² Per migliorare l'educazione nell'ambito creativo viene suggerita maggiore trasparenza su quella che è l'offerta formativa e la creazione di un rating annuale di tutti istituti di insegnamento che stimoli all'automiglioramento degli stessi.¹⁰³

Per quanto queste raccomandazioni possano essere state accolte o meno, emerge, in ogni caso, la necessità di migliorare il settore formativo per il benessere di quello creativo e culturale.

Due anni dopo Baricco, andando contro le politiche pubbliche dell'epoca, scrive che c'è necessità di allargare l'accesso alla cultura in quanto molte comunità non godono della crescita culturale come l'élite più abbiente, e che nelle democrazie i cittadini devono essere stimolati ad assumersi le responsabilità della democrazia stessa. Per fare questo Baricco suggerisce di non rifiutare l'aiuto finanziario dei privati ma anzi di collaborare con questi per arrivare lì dove le risorse pubbliche non riescono ad arrivare e soprattutto di investire, più che negli eventi culturali di cui c'è già abbondanza, in scuola e televisione. Secondo Baricco, infatti,

¹⁰¹ Garbarini Aldo, "Parole sulla cultura", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, pp. 26-27.

¹⁰² Santagata Walter (a cura di), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano, Università Bocconi, 2009, p. 348.

¹⁰³ Ivi, p. 349.

è tra la scuola e la televisione che si crea “un pubblico consapevole, colto, moderno”, “la funzione pubblica deve tornare alla sua vocazione originaria: alfabetizzare”.¹⁰⁴ Garbarini, concorde nel ruolo fondamentale dell’educazione, dalla scuola alla famiglia, rispetto a Baricco auspica un maggior coinvolgimento dello Stato almeno nelle linee guida e degli investimenti che abbiano come focus i pubblici, non solo l’offerta.¹⁰⁵

Garbarini tratta poi della situazione in Germania dove Haselbach, Klein, Knüsel e Ospitz parlano del divario tra i grandi investimenti pubblici mirati alla cultura alta ed elitaria e una domanda, proveniente dal basso, che chiede un rinnovamento dell’offerta. La politica culturale non può più dedicarsi al solo mantenimento del patrimonio ma deve trasformarsi “in un elemento ritenuto anche fattore di prestigio internazionale, di sviluppo economico e occupazionale, di coesione sociale, di integrazione degli immigrati”.¹⁰⁶ Quest’idea coincide con la visione tedesca dell’audience development di Birgit Mandel vista a inizio capitolo. Nonostante le attuali politiche culturali vadano cambiate, si ripone comunque nello Stato la responsabilità di cambiare le cose e aiutare il settore culturale. Anche qui, il primo passo da compiere, a priori di una più o meno complessa strategia di audience development, è investire nell’istruzione e nell’educazione culturale.

1.4.3. Città e cittadinanza

Come abbiamo visto, anche la risoluzione dei problemi legati al rapporto della comunità con la propria città può essere inserita tra gli obiettivi dell’audience development. Michele Trimarchi lega la democratizzazione della cultura alla funzionalità degli spazi urbani. Al giorno d’oggi l’offerta del settore sembra essere dedicata ad un pubblico che già frequenta gli eventi e gli spazi culturali, un segmento del mercato considerato adulto, benestante e istruito. Questo segmento però non è tutto necessariamente interessato agli eventi culturali e soprattutto non è l’unico profilo sociodemografico che potrebbe esserne interessato. Gran parte della popolazione, per Trimarchi, viene esclusa dalla fruizione della cultura sia a causa

¹⁰⁴ Baricco Alessandro, “Basta soldi pubblici al teatro, meglio puntare su scuola e tv”, *la Repubblica*, 24 febbraio 2009.

¹⁰⁵ Garbarini A., op. cit., pp. 29-30.

¹⁰⁶ Ivi, p. 30.

di un'offerta sempre uguale e autoreferenziale, sia per la presenza di ostacoli economici, logistici e anche architettonici che disincentivano alla frequentazione dei luoghi della cultura.¹⁰⁷ Il cambiamento della fruizione dell'arte e della città

viene da lontano, quando la società manifatturiera trasforma l'arte, l'archeologia e lo spettacolo da esperienza diffusa e quotidiana in oggetto di scambio commerciale; e procede con la raccolta di pezzi archeologici, la musealizzazione di palazzi aristocratici, la stessa sostituzione della platea da file di panche per i plebei a file di poltrone per i borghesi.¹⁰⁸

Trimarchi aggiunge anche il problema dell'atmosfera che gira intorno agli eventi e ai luoghi culturali, che assumono un'aura sacrale, per i pochi "addetti ai lavori" invece di essere accoglienti per chiunque voglia vedere qualcosa di nuovo o di molto vecchio. Oltre a rendere l'offerta più recettiva di quella che è la vera domanda sarebbe d'aiuto eliminare quegli ostacoli, dagli orari di apertura alla scarsa accessibilità, dal prezzo del biglietto, alla difficoltà di raggiungere i luoghi, che allontanano le persone dal patrimonio culturale che spesso è a tutti gli effetti il loro, in quanto cittadini di quel territorio. Trimarchi va anche oltre il contesto della fruizione dell'arte e scrive quanto sia importante, perché i residenti siano cittadini, poter usufruire di tutti gli spazi e i luoghi della città (palazzi, giardini, cortili, sale ecc.) nella quotidianità, reinserendoli nel tessuto urbano presente invece di chiuderli al pubblico e riaprirli solo per eventi speciali o festival, graditi ma effimeri. Una città, vissuta nella sua interezza, senza ostacoli, senza rendere turisti i residenti, può essere abitata da cittadini che godono dei loro diritti e si impegnano nei loro doveri. Non si costruisce una cittadinanza senza una città.¹⁰⁹

Anche Cristina Da Milano, sottolineando l'importanza della cultura nella società (anche a livello economico e ambientale), auspica la riappropriazione del territorio da parte dei cittadini. Se la cultura è "parte integrante del passato e della memoria del territorio, è strumento di creazione di identità e di crescita personale" e "mezzo per la creazione di società più coese, in grado di favorire processi di integrazione sociale e rafforzare i processi di apprendimento permanente in contesti non formali" pare evidente come la perdita del

¹⁰⁷ Trimarchi Michele, "Urbs e civitas: una mappa della cultura", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014, pp. 140-141.

¹⁰⁸ Ivi, p. 141.

¹⁰⁹ Ivi, pp. 142-147.

legame col proprio patrimonio culturale, in atto specialmente in Italia, porti dei rischi nella società.¹¹⁰ La perdita della percezione della funzione identitaria della cultura e del suo valore storico ed economico possono portare ad un disinteresse della comunità verso il suo patrimonio o, se dovesse andare peggio, comportamenti illeciti o vandalismo.¹¹¹ L'accesso limitato ai luoghi della cultura, quindi, ha delle ripercussioni a lungo termine che vanno al di là della sola perdita di ricavi per l'ente erogatore di biglietti. Oltre ad eliminare gli eventuali ostacoli fisici ed economici bisognerebbe lavorare anche per la comunità locale di residenti, riaccendendo i suoi legami con "patrimonio, territorio e identità collettiva".¹¹²

Ogni progetto di rigenerazione urbana deve, in ogni caso, tenere presente il contesto su cui si sta lavorando e i suoi possibili effetti. Un piano calato dall'alto, come abbiamo visto, può generare rigetto da parte della comunità locale. Oltre a dover coinvolgere i residenti nelle decisioni da prendere, vanno valutati gli esiti sul lungo termine. Uno dei problemi principali risultati proprio da progetti di rigenerazione urbana è la gentrificazione. Nel momento in cui si alza il valore immobiliare di una zona o aumenta il suo costo della vita, coloro che abitavano lì da più tempo restano marginalizzati nella loro stessa comunità, circondati da nuovi residenti più abbienti.¹¹³ Rachel Granger, però, specifica che non ogni progetto di rigenerazione urbana porta necessariamente a gentrificazione ed esclusione sociale, ma che nel momento in cui si pianifica vanno considerate e coinvolte le comunità presenti, bisogna pensare a lungo e lunghissimo termine e anche continuare a sorvegliare la situazione una volta terminata la fase centrale del progetto.¹¹⁴

Major transformations to urban areas as a result of urban renewal initiatives and current investments will have a devastating impact in creating new poverty and social exclusion if left unchecked, and this needs to form part of the awareness of current social and community regeneration efforts.¹¹⁵

Un altro aspetto di cui tener conto, nel momento in cui si punta alla valorizzazione culturale di un determinato territorio, è il rapporto con il turismo. Se, come abbiamo detto, la cultura e

¹¹⁰ Da Milano C., op. cit., p. 151.

¹¹¹ Ivi, p. 152.

¹¹² Ivi, p. 153.

¹¹³ Granger Rachel, "Social and Community Issues" in Roberts Peter, Sykes Hugh, Granger Rachel (a cura di), *Urban Regeneration*, Londra, SAGE, 2017, p. 109.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ Ivi, p. 110.

la creatività sono efficaci nella riqualificazione del territorio e delle sacche di disagio sociale, va specificato di quale tipo di ambiente culturale stiamo parlando. Le azioni intraprese per la conservazione e il godimento delle opere che fanno già parte del patrimonio artistico, per quanto importanti siano, non stimolano alla produzione, attirano turismo, attirano entrate, sono importanti, ma non portano innovazione, non giovano alla comunità quanto un ambiente culturale più proattivo e dinamico, dove è la comunità a creare nuovo valore, a sentirsi padrona del proprio territorio e di conseguenza, come abbiamo visto, a costituire una cittadinanza più partecipe.¹¹⁶

Anche Alessandro Bollo, parlando della cultura in generale (e non degli spazi urbani), lega l'approccio partecipativo dell'audience development (di rilevanza crescente) alla cittadinanza attiva. L'approccio partecipativo è "capacitazione di risorse e competenze individuali, è rafforzamento di capitale culturale, sociale e creativo del territorio", quindi le istituzioni culturali hanno non solo la possibilità ma anche la responsabilità di diventare posti in cui si allena "quell'istinto collettivo alla partecipazione, di cui si sente sempre più bisogno".¹¹⁷ "Se una persona partecipa ad una forma di attività umana – ad esempio di natura culturale – aumenta la probabilità che quella persona abbia le capacità di partecipare in altre forme" come quella della cittadinanza.¹¹⁸

1.4.4. Il profilo dell'audience developer

Per catalizzare il cambiamento usando gli strumenti di cui scritto sopra, nel contesto appena delineato, serve una figura professionale che faccia dell'audience development il suo lavoro e la sua strategia. Per Cuenca-Amigo e Makua all'interno di un ente o un'organizzazione che cerca di avere impatto sociale attraverso la cultura, è necessaria una persona che faccia da vero e proprio coordinatore della strategia di audience development poiché per avere una maggiore efficacia vanno coinvolti tutti i settori della struttura organizzativa, sia quelli più

¹¹⁶ Sacco P. L., Tavano Blessi G., op. cit., pp. 61-62.

¹¹⁷ Bollo A., De Biase F. (a cura di), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement", cit., pp. 174-175.

¹¹⁸ O'Toole Fintan, *Dismantling the Barriers to Participation in Cultural Life*. National Disability Authority, 5th National Research Conference, Dublino, 16 novembre 2006.

artistici che manageriali. Perché funzioni la collaborazione tra i diversi settori, poi, è fondamentale che ogni membro dell'intera organizzazione condivida i valori della stessa.¹¹⁹ Anche Alessandro Bollo ritiene necessaria la figura dell'audience developer, che riunisca "i compiti e le funzioni del marketing manager, del networker, del project manager, dell'animatore e del facilitatore di pratiche e dinamiche sociali e interculturali".¹²⁰ Se un'organizzazione culturale vuole avere rilevanza sociale, è l'audience developer che può, con le sue competenze specifiche e multidisciplinari, fare da regista delle strategie di inclusione e fortificazione dei rapporti col pubblico e con gli altri enti, e da collettore di risorse.¹²¹ Per trasformare la cultura in un elemento di inclusione piuttosto che di distinzione bisogna rinnovare il settore artistico, e adattarlo ai nuovi modelli di fruizione e consumo, alla nuova società, ai nuovi bisogni, ascoltando e osservando piuttosto che proseguire con i metodi tradizionali, ciechi al cambiamento. Bollo ritiene fondamentale usare il marketing culturale per rinnovare l'immagine della cultura e svecchiare i rapporti tra gli enti e i loro pubblici. Ritiene, infatti, che in questo momento la cultura stia avendo una crisi a livello comunicativo. In Italia soprattutto c'è la "fobia della divulgazione", la paura di banalizzare i contenuti o di spettacolarizzare le conoscenze.¹²² Il risultato è che rimangono due tipi di divulgazione, quella ipertecnica (e respingente per chi non del settore) da un lato e quella senza rigore o senso critico dall'altro.¹²³ Il ruolo dell'audience developer è quindi quello di trovare un punto d'incontro tra la validità artistico-culturale, la sostenibilità sociale e la fruttuosità economica.¹²⁴

Anche a livello europeo si sottolinea l'importanza della creazione di una figura professionale con delle competenze specifiche multidisciplinari che aiuti il settore culturale a rinnovarsi verso una vera democratizzazione dell'arte, ricordando che questo rinnovamento non avrà termine, i processi di audience development continueranno ad essere necessari finché la società continuerà ad evolversi. Si sottolinea anche qui l'importanza di lavorare in sinergia tra

¹¹⁹ Cuenca-Amigo M., Makua A., op. cit., pp. 167-168.

¹²⁰ Bollo A., De Biase F. (a cura di), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement", cit., p. 175.

¹²¹ Ibidem.

¹²² Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., p. 11.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ivi, p. 12.

dipartimenti diversi di una stessa organizzazione ma anche di instaurare rapporti collaborativi tra i diversi enti per poter creare progetti più grandi, complessi ed efficaci.

Inoltre, è importante ricordare che più che creare piccole attività isolate l'audience developer deve cercare di creare un piano di inclusione capillare a lungo termine, con strategie che uniscono molti progetti sotto un unico scopo.

Uno degli obiettivi è anche quello di integrare le nuove tecnologie digitali, con una enorme potenzialità ancora da esplorare, nelle strategie delle varie organizzazioni.¹²⁵ Il periodo pandemico appena vissuto ci ha fatto capire ancora di più quanto utile sia la risorsa del web per connettere le persone da tutto il mondo, permettendo la creazione di tour virtuali di luoghi chiusi al pubblico, la realizzazione di conferenze con ospiti e spettatori distantissimi, e la diffusione di tutti i contenuti che utilizzano lo streaming. Molte abitudini legate al consumo culturale e all'utilizzo dei media iniziate durante i periodi di quarantena resteranno parte delle nostre vite ma c'è ancora molto di quello che si può fare con Internet che va sperimentato. Non solo le persone ma anche i luoghi della cultura vanno adattati alla nuova società e ai nuovi bisogni. Se, come abbiamo visto, si auspica un avvicinamento tra artista e audience, anche i luoghi d'incontro vanno reimmaginati a questo scopo. "The buildings of the future need to be carefully designed to be more multi-functional, to be used for different purposes all day long, and to be able to adapt the spaces to audiences of different sizes and needs, and to permit interactivity between the artists and audience".¹²⁶

¹²⁵ "European Audiences: 2020 and beyond. 16 - 17 October 2012", cit., pp. 9-11.

¹²⁶ Ivi, p. 10.

CAP. 2 METODOLOGIA

Ho deciso di analizzare il caso di Frida nel Parco come esempio di come una piccola realtà nata dal basso possa influenzare la vita di uno spazio pubblico e avere degli effetti sulle abitudini delle persone in una determinata comunità. Frida nel Parco, infatti, è un progetto che nasce da alcuni frequentatori del parco della Montagnola nel momento in cui il chiosco, l'unica attività del parco, stava per chiudere. Il parco della Montagnola al periodo era un luogo di risse e spaccio, e la chiusura dell'unico spazio di ritrovo e socialità avrebbe peggiorato le cose. Frida nel Parco, quindi, è un esempio di iniziativa dal basso con uno scopo di rigenerazione urbana, riappropriazione di uno spazio pubblico e miglioramento del benessere della comunità locale.

Per questa ricerca ho usato tre metodi d'indagine, ognuno molto diverso dall'altro e con domande e scopi differenti: l'osservazione, l'intervista e il questionario. Mentre i primi due sono metodi di ricerca qualitativi, il questionario è un metodo quantitativo. La ricerca qualitativa è più approfondita ma numericamente meno significativa. Le interviste sono degli strumenti che consentono un'indagine approfondita, ma richiedono un certo tipo di impegno e tempo che non consente di lavorare su molteplici fonti. Il questionario, invece, poiché standardizzato, è sottoponibile a molte più persone con meno sforzo. In questo caso si ricaveranno dei dati numerici da cui è possibile studiare delle tendenze, ma non si avrà modo di ottenere dalle persone molte informazioni, opinioni o idee in modo completo ed esaustivo. La ricerca quantitativa, quindi, preso un campione utile all'indagine, ci restituisce molti dati empirici che possono esprimere delle tendenze più rappresentative della parte di popolazione considerata, ma meno approfonditi rispetto alla metodologia precedente. La combinazione dei due metodi, qualitativo e quantitativo, può fornire dei risultati più esaustivi sommando dati numerici e punti di vista approfonditi.

In primis, ho potuto osservare l'attività di Frida nel Parco in quanto ho svolto lì il mio tirocinio universitario. Dall'osservazione personale ho potuto farmi un'idea su alcune dinamiche interne al pubblico del chiosco e mi sono poi potuta muovere meglio nel momento in cui ho deciso di fare ricerca proprio su Frida nel Parco. Ho visto che tipo di pubblico assiste ad ogni tipologia di evento e in che quantità, con quale livello di attenzione e anche con che tipo di

consumo offerto dal bar. Ho potuto osservare l'andamento del pubblico durante la settimana e durante le stagioni. Infine, mi sono fatta un'idea sul rapporto che il pubblico ha con il chiosco e su come questo organizza gli eventi e gestisce il pubblico ma anche gli imprevisti.

Avendo svolto da Frida nel Parco il mio tirocinio ho avuto diverse occasioni per fare qualche domanda agli organizzatori, ma per la stesura di questa tesi in particolare ho parlato con Chiara Affronte, giornalista cofondatrice del progetto di Frida nel Parco. L'intervista, che si è svolta il primo febbraio 2023, era strutturata (sono partita da alcune domande precise).

In particolare, sono stati trattati gli aspetti più organizzativi del progetto, com'è partito e con quali obiettivi.

2.1. Il questionario

Il questionario è stato sottoposto sia online che in versione cartacea, lasciando la possibilità di scegliere il metodo di lettura e compilazione preferito. La versione cartacea è stata lasciata su alcuni tavoli del chiosco tra il 28 ottobre e il 13 novembre 2022, accompagnata dal qr code della versione online per chi preferisse rispondere alle domande col cellulare. Il link della versione online, poi, è stato condiviso sui social di Frida nel Parco e tra i miei conoscenti che abitano a Bologna e poi condivisa con altri amici da alcuni di loro. Per il questionario online ho accettato le risposte dal 28 ottobre a fine dicembre 2022. In totale hanno risposto 246 persone, di cui 125 nella versione cartacea e 121 online.

Per cercare di avere un numero di risposte adeguato al questionario ho seguito le regole che normalmente si usano in questi casi: sinteticità e semplicità. Un questionario lungo o complesso avrebbe avuto molte meno risposte e i dati sarebbero stati meno rappresentativi della parte di popolazione analizzata (la comunità che gira intorno al parco della Montagnola). Ovviamente, come tutti i questionari, ci sono dei difetti che vanno sempre tenuti in considerazione quando si analizzano i dati. In primis, non tutti sono disposti o hanno voglia di compilare un questionario, per quanto breve e semplice possa essere. Le risposte ottenute, quindi, sono della sola parte di pubblico/popolazione disposta a dedicare qualche momento alla ricerca o ad aiutare qualcuno (nella maggior parte dei casi una persona che non si conosce). Inoltre, è noto che nel momento in cui si compila un questionario con delle domande

personali alcune persone hanno la tendenza a rispondere in modo non del tutto onesto, cercando di migliorare la propria immagine, come se a rispondere ci fosse la versione migliore di loro stesse.

Oltre a questi limiti di carattere generale, possiamo trovarne alcuni per il mio questionario in particolare. Per esempio, nonostante le domande fossero rivolte più che altro al pubblico di Frida nel Parco, una parte era dedicata ai frequentatori del parco della Montagnola (e non necessariamente del chiosco) o anche a tutti gli abitanti di Bologna. Ad esempio, una domanda chiedeva se si fosse abituati ad andare al parco della Montagnola e in caso di risposta negativa specificarne il motivo. A questa domanda ho ottenuto delle risposte, ma non posso considerarle rappresentative di tutti gli abitanti di Bologna o almeno della zona, poiché il questionario è stato sottoposto proprio a partire da Frida nel Parco, sia fisicamente (al chiosco) sia virtualmente (sui suoi social). Le risposte a queste domande, dunque, non pretendono di rispecchiare valide tendenze della popolazione di Bologna, ma ci aiuta a capire quali possono essere i motivi per cui le persone evitano il parco della Montagnola. È anche possibile che a rispondere siano state persone che hanno tendenzialmente una buona opinione di Frida nel Parco, eliminando, quindi, dal mio campione chi non frequenta il chiosco o il parco o chi ne ha una cattiva opinione.

Inoltre, rispetto al pubblico osservabile, tra le persone che hanno risposto c'è una preponderanza di donne (174 su 246) e di giovani, soprattutto tra i 23 e i 27 anni. Per quanto sia vero che normalmente al chiosco si registra una leggera maggioranza femminile, il distacco non è così elevato. E anche l'età del pubblico non è veramente così dominata da giovani tra i 23 e i 27 anni, nonostante siano una sua fetta importante. Se ne può dedurre che le donne e i giovani adulti siano più propensi a compilare questo genere di questionario, e si deve confidare che queste discrepanze non influiscano sulle statistiche risultanti.

Tra questi dati manca, invece, il pubblico più piccolo, dei pur numerosi bambini frequentatori del parco o del chiosco, da cui mi avrebbe fatto piacere avere qualche risposta in più, soprattutto per capire quali eventi offerti da Frida nel Parco preferiscono. Vari motivi avranno tenuto basso il numero di piccoli partecipanti all'indagine, dal fatto che in molti non sanno ancora leggere al fatto che non sono abituati a compilare questionari e, incerti, avranno evitato di farlo, non coinvolti o aiutati dai genitori.

La principale differenza tra compilare il questionario su carta e farlo online è la libertà di scelta. Un questionario cartaceo si può compilare anche solo in parte, o per esempio selezionando più opzioni in una domanda a risposta multipla che richiedeva la scelta di una sola opzione, e sarà comunque valido. Il questionario online, invece, è valido solo nel momento in cui viene data risposta a tutte le domande obbligatorie, seguendo un percorso preciso in base alle proprie risposte e scegliendo sempre il numero di opzioni preimpostato. Per questo motivo ho avuto meno difficoltà a valutare le risposte del questionario online rispetto a quello cartaceo, se non per qualche compilazione “scherzosa” e poco costruttiva.

In particolare, tre questionari erano stati compilati dando risposte non valide o non coerenti e non ho potuto considerarli. Ho dovuto modificare una o più risposte di circa sette questionari in quanto a delle domande a risposta multipla era stata scelta come opzione “altro”, ma nella specifica era stato riportato un caso compreso nelle opzioni già date. Circa nove questionari erano stati compilati solo in parte, lasciando in bianco alcune domande. Per questo motivo, a volte, nei grafici che vedremo alcune fasce d’età sono assenti, perché a delle specifiche domande nessun membro del gruppo di una determinata età ha risposto. In circa diciotto questionari sono state selezionate più opzioni lì dove si richiedeva la scelta di una singola risposta. In questi casi ho deciso di considerare solo quella più popolare tra le risposte date, per non alterare le statistiche facendo valere le scelte di una persona più delle altre.

Infine, il questionario era composto di due parti. Ad una parte anagrafica seguiva una parte che riguardava gli eventi di Frida nel Parco. In entrambe le parti veniva rivolta una domanda riguardante la propria frequentazione del parco della Montagnola, prima in generale, e poi considerando la possibile influenza sulla frequentazione derivata dagli eventi del chiosco. Un quesito in particolare cambiava il percorso di risposta al questionario. Alla domanda “Sei stata/o ad un evento organizzato da Frida nel Parco quest’anno? (Proiezioni, concerti, laboratori, mercatini...)” se si fosse data risposta negativa, dopo aver specificato per quale motivo non si è frequentato alcun evento di Frida nel Parco, il questionario sarebbe terminato, in quanto le successive domande si riferiscono solo agli eventi del chiosco. Chi ha risposto in modo negativo a questa domanda online, quindi, non è potuto andare avanti nella compilazione, com’era previsto.

A conferma dei limiti del questionario cartaceo nello specifico, invece, trentanove persone che hanno risposto in modo negativo a questa domanda sui moduli su carta hanno proseguito con

gli altri quesiti, spesso rispondendo in modo poco coerente dato che non avevano informazioni a riguardo, ma a volte rispondendo come se invece conoscessero gli eventi di Frida nel Parco, ponendo il dubbio sulla veridicità della risposta che li vedeva non frequentatori di questi eventi. In tutti questi casi, però, non ho potuto considerare le risposte date sugli eventi del chiosco, poiché di dubbia o scarsa veridicità o utilità.

Nonostante queste difficoltà, comunque, i numeri sono abbastanza rappresentativi del pubblico (anche potenziale) di Frida nel Parco, rendendo valida la ricerca effettuata, con tendenze e fenomeni chiaramente visibili.

CAP. 3 FRIDA NEL PARCO

3.1. *Il contesto*

Prima di analizzare le attività di Frida nel Parco è utile descrivere il contesto in cui si inserisce. Come abbiamo visto, in Italia si assiste ad un invecchiamento della popolazione che però ha uno stile di vita più moderno e dinamico, con un maggior consumo di prodotti culturali e una maggior frequentazione di eventi di vario genere. A Bologna questa tendenza si conferma, con un'età media superiore a quella nazionale.¹²⁷ Oltre ai residenti, però, a Bologna sono domiciliati numerosissimi studenti e giovani lavoratori che abbassano l'età media degli effettivi abitanti della città. Infatti, il profilo della città è evidentemente plasmato dalla presenza, in primis, dell'*Alma Mater Studiorum* – Università di Bologna che da sola conta più di 90 mila studenti (di cui una parte, però, frequenta le lezioni nei campus distaccati in altre città). Tra l'Accademia di Belle Arti di Bologna, il conservatorio Giovanni Battista Martini, le sedi distaccate di altre università internazionali e tutte le altre scuole di vario tipo, Bologna attira un grandissimo numero di giovani italiani ma anche internazionali, un target per i quali la città offre eventi adatti e specifici. Un altro aspetto della città da tenere in conto è il calo demografico, anche questo in comune con il resto della penisola, rallentato dall'immigrazione.¹²⁸

In Italia, poi, la partecipazione ad eventi culturali sembra essere in contrazione, dove il cinema rimane la prima attività culturale fuori casa.¹²⁹ Bologna in questo senso sembra essere un'eccezione virtuosa, con numerosissimi eventi culturali e grande partecipazione, complice, soprattutto, la forte presenza di studenti (universitari e non) e giovani lavoratori. Anche i residenti, però, sembrano essere più propensi a partecipare agli eventi culturali rispetto a gran parte dei connazionali. L'offerta culturale bolognese è molto varia. Oltre agli eventi organizzati dall'università, o comunque in qualche modo legati all'ateneo, dedicati a studenti e personale

¹²⁷ "Scenari demografici a Bologna nel periodo 2015-2030". *Comune di Bologna. Area Programmazione Controlli e Statistica*, http://www.comune.bologna.it/iperbole/piancont/scenari20152030/PRES_scenari2030versioneULTIMA.pdf. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

¹²⁸ *Ibidem*.

¹²⁹ Cicerchia A., *op. cit.*, p. 99.

ma aperti a tutti, ci sono molteplici luoghi della cultura che offrono un vario programma. I numerosi cinema, oltre alle nuove uscite, propongono rassegne di vecchi film, spesso in lingua originale, ed eventi speciali che vanno dai piccoli concorsi di cortometraggi proiettati per il pubblico ai grandi festival come “Il cinema ritrovato”, che caratterizza Bologna in alcuni giorni d’estate quando la Cineteca si espande in Piazza Maggiore. Insieme ai cinema anche teatri, biblioteche, giardini e locali sono al centro di numerosi eventi e festival lungo tutto l’anno, con attività che vanno dalle presentazioni di libri ai concerti ma anche, allargando i campi di interesse, mercati di piante di tutti i tipi, street food e giornate dello sport. Molti eventi, specialmente quelli legati a luoghi all’aperto, avvengono in primavera o in estate, mentre molti di questi spazi outdoor, così come Frida nel Parco, rimangono inattivi nelle stagioni fredde.

Il Parco della Montagnola è inserito in una zona della città molto attiva e di passaggio, essendo vicino alla stazione e all’autostazione, confinando su due lati con strade principali (Via Irnerio e Via dell’Indipendenza) e rimanendo vicino ai viali che circondano la città, e che sono le principali vie di scorrimento. Nonostante la zona sia brulicante di attività culturali e al suo interno sia presente una scuola dell’infanzia, il parco è stato per anni un luogo associato allo spaccio e alla piccola criminalità, e quindi poco frequentato dal pubblico.

È in questo contesto che si inserisce Frida nel Parco nel 2019. In una città cioè che offre molto, ma localizzandosi in un suo parco poco frequentato.

3.2. Come nasce Frida nel Parco

Nell’autunno 2019, nel momento in cui il gestore del chiosco della Montagnola cede la sua attività per i debiti e le difficoltà riscontrate, nasce la società Frida project srl, che si compone di qualche frequentatore del parco (di cui alcuni già associati in Freemontagnola) che continuando a lavorare dedica i suoi ritagli di tempo a questa iniziativa. La società nasce proprio per rilevare l’attività del chiosco, per mantenere in vita l’unico punto d’incontro e socialità rimasto al parco della Montagnola, dominato, per il resto, dal degrado, dalle risse e dallo spaccio. Rateizzati i debiti, che già aveva il chiosco, soprattutto quelli col comune per il suolo pubblico, gli eventi culturali iniziano già nell’autunno 2019. A quel punto finisce la licenza stagionale, e parte il periodo pandemico, che blocca anche i lavori di ristrutturazione previsti

per quell'inverno. A maggio 2020 riprendono i lavori e il chiosco assume un nuovo aspetto. Iniziano in primavera gli eventi, prendono vita numerose collaborazioni, in primis quella per la rassegna musicale, e si allungano gli orari di apertura, facendo diventare il chiosco un ente sempre presente e attivo al parco. Nonostante sia un'impresa economica, Frida nel Parco diventa ben presto un'impresa sociale, che usa il bar per pagare gli eventi ed entrare nella scena culturale locale e contribuire al benessere del parco e dei suoi frequentatori.

L'obiettivo di Frida nel Parco era, ed è, quello di migliorare la vita del parco della Montagnola, il suo aspetto, l'uso che ne fa la comunità locale. Per farlo, il primo passo è portare più persone al parco. Gli eventi culturali servono a far scoprire o riscoprire questo spazio ai cittadini, e a fare in modo che cresca in loro un senso di appartenenza che li riporti al parco e li spinga a farne buon uso e a portarne rispetto. Gli eventi culturali, poi, rendono più positivo l'insieme di attività che vi si svolgono all'interno. Inoltre, è sempre stata tenuta a mente l'importanza di fare in modo che tutta la comunità locale si senta coinvolta, proponendo eventi per tutte le età, le culture e i gusti degli abitanti della zona.

3.3. Le attività

Frida nel Parco è un piccolo chiosco verde nella zona a sud est della rotonda del parco della Montagnola. È un bar aperto dalla primavera all'autunno che offre numerosissimi eventi ogni stagione. Ci sono due aree con posti a sedere e tavolini, di cui una davanti ad un piccolo palco dove si svolgono quasi tutti gli eventi, mentre nell'altra, solitamente, le persone non seguono gli eventi, o almeno non con attenzione.

Le diverse attività, così come riportato nei questionari, sono raggruppabili in: concerti serali, concerti mattutini, laboratori (più che altro per bambini e ragazzi), presentazioni di libri, proiezioni di film, proiezioni di film o video con accompagnamento musicale dal vivo e mercatini (per bimbi).

piccolo, spazio, felicità!

2022

PROGRAMMA SETTEMBRE

GIOVEDÌ 01 SETTEMBRE
FRIDA EXTRA: Resistenze musicali, Laboratori
 COME SONO LE TUE EMOZIONI? Con **Erica Salbegio**. Info e prenotazioni: +39 340 256 1111. Ore 17.

FRIDA EXTRA: che cosa fantastical
 Proiezione de "LA FATA MORGANA" di **Werner Herzog** sonorizzato da **Interiors (Corzani/Scher/Alfonsi)** in collaborazione con **RADICIRCUITI**. Ore 21.

VENERDÌ 02 SETTEMBRE
FRIDA WORLD: musica e danze dell'altro Mondo
Patricia de Assis quartet, Patricia De Assis voce **Stefano Girotti** chitarra **Marco Catinaccio** batteria e percussioni **Tom Sadra** cavaquinho e banjo **Michelle Orlandi** guest. Ore 21.

SABATO 03 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
Not Moving live. Aprano **Muddy Worries**. Ore 21.

DOMENICA 04 SETTEMBRE
FRIDA SUNDAY: la classica giovane
 Concerti con gli allievi e le allieve del Conservatorio G.B. Martini. **Matilde Bianchi** pianoforte **Haruo Kawakami** tenore. Ore 11.

FRIDA WORLD: musica e danze dell'altro Mondo
Marco Vinciguerra (batteria) e **My Sabory (Giulio Severo** chitarra, **Giampaolo Fini** batteria, **Vladimiro Cantaluppi** violino) in concerto + guests. Ore 21.

GIO 08 / VEN 09 / SAB 10 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
MAPLE DEATH IN THE PARK | Tre giorni di festival con **Maple death records**, **Black Saagan Expanded** (Mestre), **Heart Of Snake** (Torino), **Dead Horses** (Ferrara), **Steve Pepe** (Roma), **Krano** (Pavia), **Theorem** (Ivry), **Succhiama** (Marselle), **Julinko** (Treviso), **Grotte Terrazze** (Munich), **Mai Mai Mai** (Roma), **[Scope]** (Bologna), **Andrea Marini** (Torino), **Bob Junior & Dark Mimosa** (Roma). Dalle 18.

DOMENICA 11 SETTEMBRE
FRIDA SUNDAY: la classica giovane
 Concerti con gli allievi e le allieve del Conservatorio G.B. Martini. Ore 11.

FRIDA WORLD: musica e danze dell'altro Mondo
Tati Valle in concerto. Ore 21.

MARTEDÌ 13 SETTEMBRE
FRIDA EXTRA: Resistenze musicali, Laboratori
 TEATRO COMICO... IMPARIAMO A RIDERE INSIEME. Con **Erica Salbegio**. Info e prenotazioni: +39 340 256 1111. Ore 17.

FRIDA BOOKS: libri in plein air
Tommaso Labate presenta **ULTIMA FERMATA. IL GRANDE INTRIGO DELLA POLITICA ITALIANA** (Saffron). Interviene **Olivio Romanini**. Ore 19.

GIOVEDÌ 15 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
Sulla Lingua live: Anthony Pateras synth and sampler **Stefano Pilla** baritone guitar **Riccardo La Foresta** drums. Ore 21.

VENERDÌ 16 SETTEMBRE
FRIDA EXTRA: Future Film Kids
 Laboratorio di ANIMAZIONE IN STOP-MOTION con gli elementi della natura e la plastilina. A cura di **Studio Cromo**. Ore 17.30 - 19.30. Ingresso gratuito fino ad esaurimento posti (massimo di partecipanti: 15); iscrizioni su EventBrite.

FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
Sghetto al fresco D J Lugli & QAEL @ Frida Nel Parco. Ore 21.

SABATO 17 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
RADICIRCUITI | RASSEGNA DI MUSICA ELETTRONICA in collaborazione con il Conservatorio G.B. Martini. **Despite Others live**, apre e chiude **Abèh dj set**. Ore 21.

DOMENICA 18 SETTEMBRE
FRIDA SUNDAY: la classica giovane
 Concerti con gli allievi e le allieve del Conservatorio G.B. Martini. Ore 11.

FRIDA WORLD: musica e danze dell'altro Mondo
SONORITÀ DAL MAROCCO. **Reda Zine** e **Daniilo Mineo** live. Ore 21.

MARTEDÌ 20 SETTEMBRE
FRIDA BOOKS: libri in plein air
Guida Sencini presenta "I MARITI DELLE ALTRE" (Marsilio). Interviene **Giorgia Olivieri**. Ore 19.

GIOVEDÌ 22 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
RADICIRCUITI | RASSEGNA DI MUSICA ELETTRONICA in collaborazione con il Conservatorio G.B. Martini. **Memè - Pastorello live**. Apre e chiude **n.trophy dj set**. Ore 21.

VENERDÌ 23 SETTEMBRE
FRIDA BOOKS: libri in plein air
Sabina Carreras presenta **ORA O MAI PIÙ. RIPRENDIAMOCI LA SCUOLA** (Chiarelettere) per "ELASTICA NEL PARCO". Interviene **Federico Taddia**. Ore 19.

FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
Tango World, Carlo Maver bandoneon e flauto e **Joe Pisto** chitarra. Ore 21.

SABATO 24 SETTEMBRE
FRIDA BLACK & BLUE: musica nera e dintorni
Luca LTJ Trevisi (LTJ X-perience). Dalle 20.

DOMENICA 25 SETTEMBRE
FRIDA SUNDAY: la classica giovane
Matilde Bianchi pianoforte **Clara La Licata** soprano. Ore 11.

FRIDA WORLD: musica e danze dell'altro Mondo
Thiago Sun Trio live. **Thiago Sun** pandeiro e rap **Fernando Brito** chitarra e voce **Vonn Washington** basso. And guests. Ore 21.

LUNEDÌ 26 SETTEMBRE
FRIDA EXTRA: Laboratorio per bambini e bambine
 dal libro **LA BAMBINA CHE RACCOGLIEVA I SOGNI** di **Valentina Olivato**. Edizione illustrata (Milena Edizioni). Ore 17.30.

MARTEDÌ 27 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
THE VOGUE ELECTRIC WITH DJ'S: Maxine (Club Anvil/Helsinki) post-punk/indie/synthpop/goth celebration of light + **Mr Law (Sonic Belligeranza Bologna)** dub/reggae/electronics. Ore 21.

GIOVEDÌ 29 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
RADICIRCUITI | RASSEGNA DI MUSICA ELETTRONICA in collaborazione con il Conservatorio G.B. Martini. **Yamane live**. Apre e chiude **Logos dj set**. Ore 21.

VENERDÌ 30 SETTEMBRE
FRIDA SUGARHILL: underground music peepshow
Zoologist showcase Blue roy (Serious Serious records) - dj Arjom Astrov | dj set Animal dub. Live act dj Zoologist + visuals Maurizio Corradini | dj set Balli dub core.

Eventuali rinvii per maltempo, aggiunte o sostituzioni verranno comunicate. Info: +39 0510218143
 Facebook: Frida nel parco www.fridanelparco.com

Figura 7 – Esempio di programma mensile di Frida nel Parco.

I concerti serali spaziano per tutti i generi, dai festival hip-hop e le battaglie freestyle alla surf music, dal forrò brasiliano alla musica elettronica che si basa sui suoni dell'aspirapolvere folletto. Questi eventi sono di gran lunga quelli di maggior richiamo, con un pubblico di tutte le età che riempie tutti i posti a sedere (un numero elastico che varia dalla ventina alla quarantina) e spesso arriva ad occupare in parte la strada davanti al chiosco. Solitamente si svolgono nei giorni che vanno da giovedì a domenica ma durante i mesi estivi possono essere ogni giorno.

La domenica mattina dei ragazzi del conservatorio propongono dei brani di musica classica. Per quanto questi eventi siano di minor richiamo, le poche persone presenti sono molto interessate alla musica e seguono gli artisti con attenzione mentre fanno colazione, leggono il giornale o ascoltano e basta.

Le presentazioni di libri si svolgono il pomeriggio, o comunque prima che cali il buio. Sono normalmente accompagnate da un dibattito che può coinvolgere anche il pubblico. La vastità del pubblico dipende dall'interesse per il tema trattato, ma comunque non supera la capacità dei tavolini davanti al palco.

I film o i video musicati dal vivo si svolgono col buio e richiamano meno persone dei normali concerti ma comunque riempiono tutti i posti a sedere e a volte lasciano qualcuno in piedi.

Insieme ai film sono gli eventi con il livello di attenzione più alto da parte del pubblico spettatore.

Da fine agosto a settembre c'è la rassegna di film "A piedi nudi nel prato" con pellicole che variano per età di destinazione e genere, ma con un certo filo conduttore tematico. Le proiezioni della rassegna avvengono nel prato più a nord rispetto al chiosco, su un telo montato appositamente. Ovviamente questi eventi si svolgono di sera perché è necessario il buio per la proiezione. Solitamente la rassegna prevede due serate a settimana per cinque settimane. I film per bambini sono quelli con richiamo sicuro e costante. A seconda della fama o della curiosità che suscitano gli altri film, poi, com'è normale che sia, il pubblico varia notevolmente, dalla dozzina di persone alla sessantina.

Per i bambini e i ragazzi vengono proposti dei laboratori creativi come la creazione di un piccolo filmato in stopmotion, partendo da personaggi costruiti con gli elementi della natura che si trovano in autunno, all'intaglio delle zucche per Halloween. Si svolgono il pomeriggio, nell'area a sinistra del chiosco, senza palco. Tranne poche eccezioni, questi eventi sono molto seguiti, arrivando alla partecipazione di una trentina di bambini o giovani ragazzi. Sono senza dubbio gli eventi più coinvolgenti insieme ai mercatini.

I mercatini vedono i bambini portare i propri giochi o oggetti che non usano più per venderli sulla strada accanto al chiosco. Sono pomeriggi affollati di famiglie e bambini che solitamente si comprano i giochi a vicenda.

È normale che l'affluenza non sia costante, ci sono giorni e orari in cui le persone sono normalmente più libere ed è in quei momenti che il chiosco si riempie di più e solitamente sfrutta il momento proponendo gli eventi più divertenti e di maggior richiamo massimizzando le presenze. Da tenere in considerazione, poi, essendo un luogo totalmente all'aperto, la variabilità del tempo meteorologico, che può determinare l'affluenza di spettatori o clienti del bar e la fattibilità degli eventi, in particolare la rassegna che si svolge in uno spazio più aperto e sul prato, che in caso di pioggia rimane poco sfruttabile anche nelle ore o giorni successivi.

3.4. Il suo pubblico

Se nell'audience development al centro viene messo il pubblico, è utile iniziare da questo per analizzare l'attività di Frida nel Parco, utilizzando i dati ricavati dal questionario ma ricordando i vari limiti del campione. In particolare, al riguardo, per quanto agli eventi di Frida nel parco partecipi una lieve maggioranza di donne, al questionario hanno risposto 143 femmine e solo 89 maschi (oltre a 7 persone che hanno dato come genere "altro"). Anche per quanto riguarda l'età del campione c'è una discrepanza, poiché i giovani sotto i trent'anni sono una buona fetta di pubblico del chiosco, ma non sono una percentuale così alta come sembrerebbe dalle risposte al questionario. È probabile che però i giovani, e in particolare gli studenti universitari, siano più propensi a compilare questo genere di moduli perché essi stessi autori o amici di studenti che ne hanno fatto uso nelle loro ricerche.

Detto questo, analizziamo comunque il pubblico di Frida nel Parco con i dati che abbiamo, avendo fiducia che il genere non abbia influenzato troppo le altre risposte e che il numeroso gruppo dei giovani non tenda a falsificare le statistiche, considerando tutte le persone così gentili da aver risposto al questionario come utenti del parco o del chiosco importanti quanto tutti.

Come abbiamo visto, quindi, il pubblico di Frida nel Parco è molto vario per età, ma con una preponderanza di ventenni e trentenni (fig. – 8).

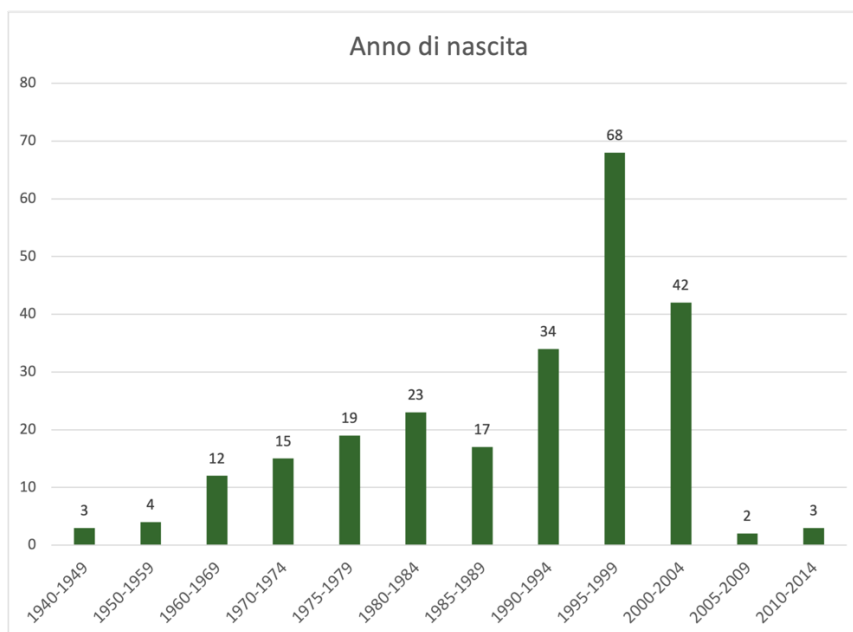


Figura 8 – Età del campione.

Ovviamente i vari eventi richiamano un target sempre diverso, soprattutto per età, ma qui stiamo considerando ancora il pubblico nella sua interezza, per poi addentrarci successivamente nell'analisi dei pubblici dei singoli tipi di evento offerto dal chiosco.

La maggior parte di chi ha risposto dice di essere a Bologna stabilmente perché ci vive con la famiglia o da solo. Il secondo gruppo più numeroso è composto da persone che sono nella città per studio. Come abbiamo visto, infatti, Bologna è ricca di studenti di ogni tipo. Dei restanti, molti sono a Bologna per lavoro, altre persone che hanno risposto erano in città per visitare amici o turismo (fig. – 9).

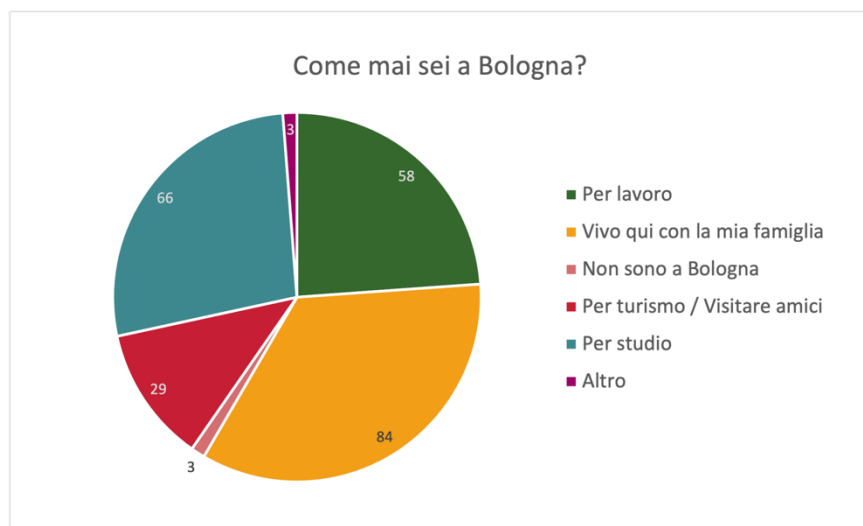


Figura 9 – Cosa porta il pubblico a Bologna.

Passando al titolo di studio, possiamo notare che il pubblico di Frida nel Parco è mediamente ben istruito, con una maggioranza di laureati o persone che hanno titoli superiori alla laurea (percentuale sopra la media nazionale).¹³⁰ Anche qui il dato non stupisce perché proprio per la forte presenza dell'università a Bologna sono presenti molti laureati che proseguono gli studi o che iniziano a lavorare in questa città. Le fasce di età con una percentuale di laureati inferiore sono quelle più giovani, di studenti universitari o anche delle superiori (e anche qualche bambino alle medie e delle elementari) che per ovvie ragioni non hanno ancora conseguito titoli superiori (fig. – 10).

¹³⁰ "Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. Anno 2021". ISTAT, <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno-2021.pdf>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023, p. 2.

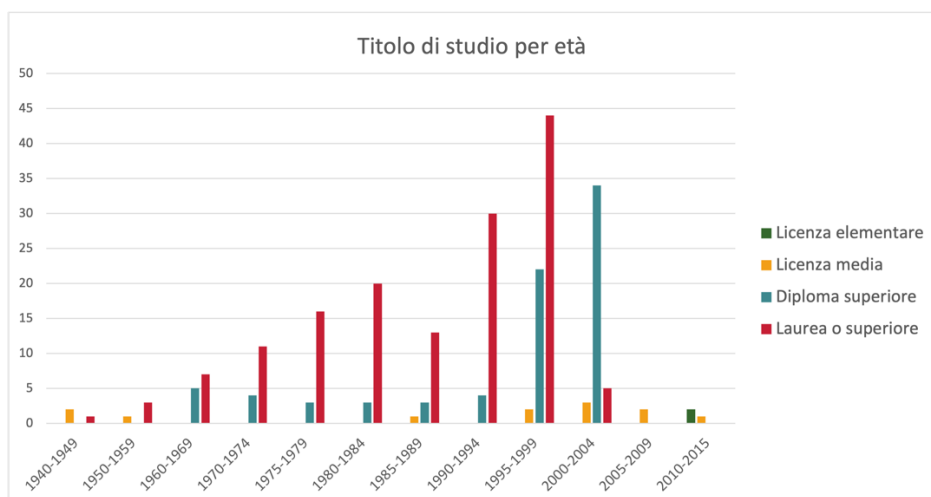


Figura 10 – Titolo di studio del campione.

Per quanto riguarda l'attitudine a frequentare eventi culturali in generale, al di fuori di quelli di Frida nel Parco, in una scala da 1 a 5, di cui 1 vuol dire che non si frequentano eventi culturali e 5 vuol dire che li si frequentano almeno una volta a settimana, la maggior parte delle persone non si è sbilanciata e ha risposto 3, una via di mezzo (fig. – 11). Degli altri, però, sono più quelli che hanno risposto con valori superiori rispetto a quelli che affermano di andare a pochi eventi culturali. In particolare, all'estremo superiore, quello dei grandi frequentatori, troviamo più del doppio delle persone che si trovano all'estremo opposto. In generale, quindi, si può dire che il pubblico di Frida nel Parco sia abbastanza abituato a seguire eventi culturali.

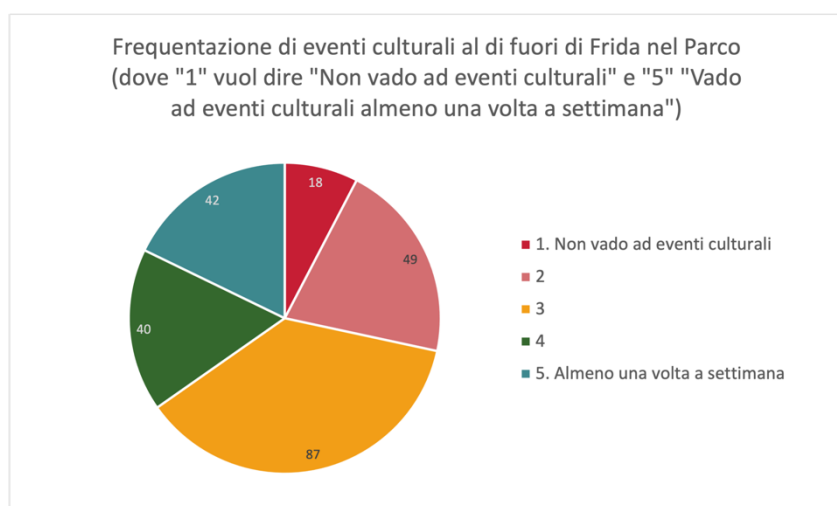


Figura 11 – Frequentazione di eventi culturali.

Delle persone a cui è capitato di trovarsi sottomano il questionario e hanno deciso di compilarlo, non tutte avevano assistito o partecipato ad eventi di Frida nel Parco (fig. – 12). Il questionario è stato sottoposto in modo uguale a tutti coloro che hanno usufruito del bar da fine ottobre a metà novembre ed è stato condiviso tra amici e colleghi. Sempre considerando i limiti di questo metodo di ricerca, la divisione per frequenza di visita all'interno della porzione di persone che hanno partecipato ad eventi del chiosco dovrebbe rispecchiare il tipo di pubblico che si trova solitamente a questi eventi (fig. – 13).

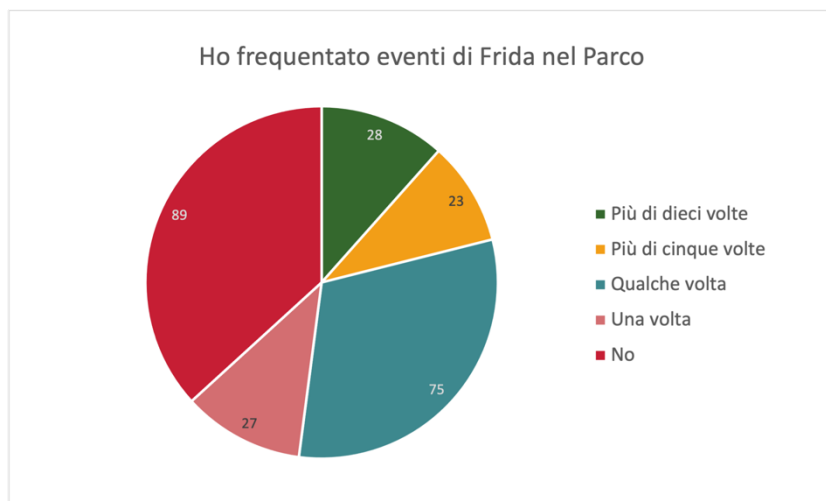


Figura 12 – Assiduità di frequentazione di Frida nel Parco.

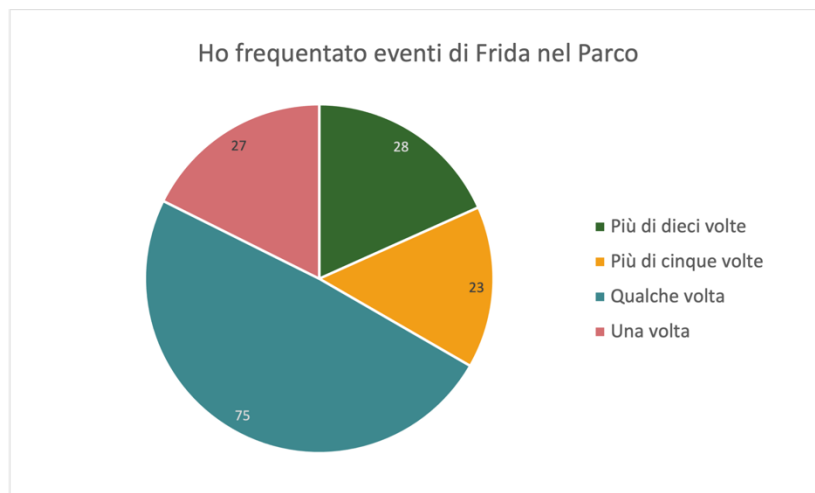


Figura 13 – Assiduità di frequentazione di Frida nel Parco eliminando i non frequentatori

Possiamo dire che il pubblico di un evento di Frida nel Parco sia composto in media da un 17,6% di persone che assistono per la prima volta ad un evento del chiosco, quasi metà di persone che conoscono già il posto ma non ne sono assidui frequentatori, un 15% di persone

che va abbastanza spesso a questi eventi e infine un 18,3% di appassionati, che sono stati a qualche evento di Frida nel Parco più di dieci volte.

Pensando ai pubblici come vengono studiati dall'audience development possiamo dire che le ultime due fette di pubblico sono parte del pubblico centrale, quello che può diventare ambasciatore del luogo culturale e promuoverlo tra i suoi conoscenti. Come vedremo, infatti, la maggior parte di chi arriva da Frida nel Parco ha scoperto dei suoi eventi tramite amici. I nuovi o ancora poco assidui frequentatori sono invece assimilabili alla categoria dei pubblici occasionali, coloro che conoscono il nostro prodotto/evento e in base alla loro esperienza potrebbero decidere di diventare un pubblico centrale (se non per altri fattori come il domicilio in un luogo lontano o il limite di tempo, per esempio).

È probabile che queste percentuali rispecchino in particolare il tipo di pubblico che c'è ai concerti serali, che è quello più numeroso e forse anche il più vario. Gli eventi durante il giorno sono meno gettonati, anche perché in orari dove normalmente le persone possono essere più impegnate, e quindi è più probabile che attirino persone che hanno deciso di partecipare proprio perché hanno saputo di quell'evento.

Gli eventi serali, invece, si inseriscono nella vita notturna di Bologna e possono essere scelti da persone che, in cerca di qualcosa da fare, scelgono l'offerta di Frida nel Parco. Basti pensare, per esempio, alla pagina Instagram Bologna Parvenza, che ogni giorno pubblica storie sugli eventi disponibili nella città dal tardo pomeriggio alla notte. Qualche persona a degli eventi di Frida nel Parco con cui ho avuto modo di parlare ha detto che non sapendo cosa fare quella sera ha guardato la pagina Bologna Parvenza e tra le varie proposte ha scelto quella del chiosco.

Mentre di giorno è più facile che sia il sapere dell'esistenza dell'evento ad attrarci, di sera il desiderio di assistere ad un qualche evento di intrattenimento parte da noi. È quindi probabile che agli eventi mattutini o pomeridiani del chiosco partecipino più persone che conoscono il programma e quindi è più facile che ne seguano più eventi, mentre di sera arrivano più persone inconsce della varietà dell'offerta di Frida nel Parco, ma in cerca di semplice svago. Ciò non toglie che anche di sera ci siano degli abituali, come io stessa ho potuto osservare.

All'interno della porzione di persone che ha risposto che non ha mai assistito ad un evento di Frida nel Parco possiamo trovare i pubblici potenziali, che con una lieve spinta potrebbero diventare almeno pubblici occasionali, e i non pubblici, quelli con ostacoli difficilmente

superabili ed è quindi improbabile che diventino pubblico. I motivi che sono stati dati al fatto di non aver mai assistito o partecipato ad un evento di Frida nel Parco ci aiutano a capire l'entità del pubblico potenziale (fig. – 14). Gran parte di chi ha risposto alla domanda sul perché non si è mai stati ad un evento di Frida nel Parco non sapeva della loro esistenza. Molti di questi hanno risposto sui moduli cartacei, e quindi sono stati al chiosco, ma non sapevano della sua offerta culturale e alcuni non sapevano neanche che il bar si chiamasse Frida nel Parco. Possiamo dire che questa fetta di persone può essere considerata in una fase larvale del pubblico occasionale del chiosco. Forse il questionario stesso avrà stimolato una piccola curiosità verso questi eventi, forse comunque alcune di queste persone hanno degli ostacoli che escludono la loro partecipazione. Prendendo in considerazione chi ha risposto “Li ho scoperti solo ora” e chi ha risposto “Non mi è capitato”, una motivazione un po' generica, possiamo vedere che circa un quarto di questo gruppo non abita a Bologna, e quindi possiamo escludere la sua trasformazione in un pubblico centrale ma probabilmente anche occasionale, se non per delle rarissime visite (fig. – 15). Tutti gli altri, però, rientrano nel pubblico potenziale.

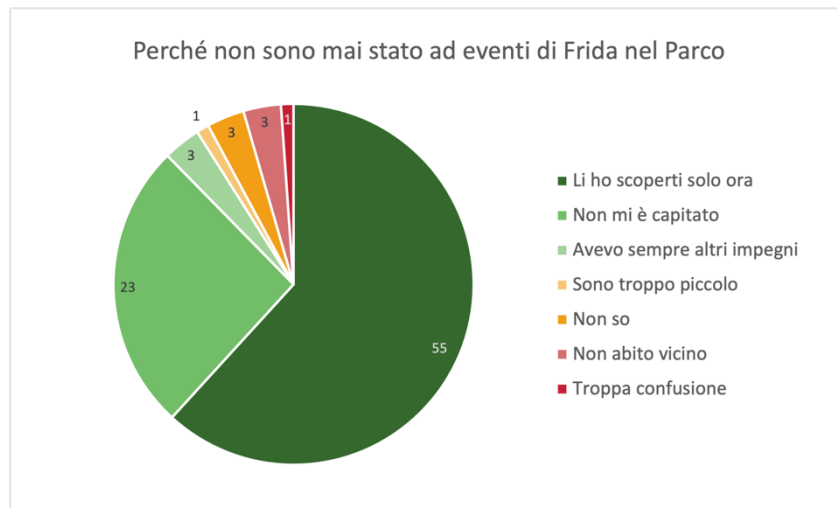


Figura 14 – Motivi della non frequentazione di Frida nel Parco.

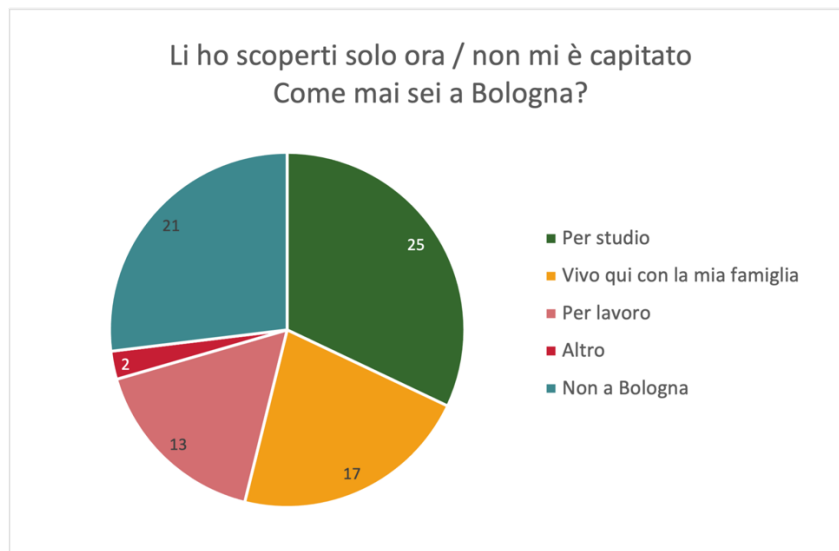


Figura 15 – Cosa porta a Bologna chi ha dato come motivo della non frequentazione degli eventi di Frida nel Parco “Li ho scoperti solo ora” o “Non mi è capitato”.

Fa parte del pubblico potenziale chi ha risposto che non è mai andato ad eventi di Frida nel Parco perché aveva sempre altri impegni, suggerendo un desiderio di far visita al chiosco non esaudito. Una persona, probabilmente un bambino, ha scritto di non partecipare agli eventi perché troppo piccolo. Considererei anche questo un pubblico potenziale, nella speranza che “da grande” questo bambino si ricordi del chiosco verde nel parco della Montagnola.

Chi ha risposto “Non so” si avvicina ad essere non pubblico, ma è considerabile pubblico potenziale se si considera che non ha espresso forti motivazioni che lo allontanano dagli eventi offerti. Solo una piccola parte è considerabile non pubblico, quelli che hanno risposto che abitano troppo lontano per andare da Frida nel Parco, e chi non gradisce i suoi eventi perché fanno “Troppa confusione”. Ovviamente gran parte del vero non pubblico non ha avuto accesso al questionario, ma per come questo è stato distribuito (al bar e tra persone che abitano a Bologna) possiamo dire che del target del chiosco (sostanzialmente chi abita a Bologna) c’è ancora molto pubblico potenziale che ancora non ha scoperto i suoi eventi, mentre sono di meno le persone che per scelta li evitano.

Un altro punto su cui vale la pena soffermarsi, forse proprio in considerazione dell’importanza di farsi conoscere per ampliare il proprio pubblico, è come i frequentatori di Frida nel Parco sono venuti a conoscenza dei suoi eventi. In base a questi risultati si può pensare su quali punti deboli lavorare e quali punti di forza potenziare (fig. – 16). Come detto in precedenza, la

maggior parte di chi ha risposto ha saputo degli eventi di Frida nel Parco da amici; quindi, il passaparola si conferma un mezzo fondamentale per la diffusione di notizie, opinioni ed esperienze. Al secondo posto sembra andare per la maggiore la pagina Facebook di Frida nel Parco, in controtendenza rispetto alla perdita di popolarità di questo social a favore di Instagram. Anche tra chi ha scoperto del programma del chiosco su altre pagine, Facebook va per la maggiore. Alcuni, poi, si sono ritrovati agli eventi per caso, passeggiando per il parco o godendo del servizio bar. Alcuni devono la loro partecipazione ai volantini o ai manifesti dei programmi che si trovano al parco nei pressi del chiosco. Infine, il gruppo più ristretto è quello di persone che hanno scoperto degli eventi di Frida nel Parco sulla sua pagina Instagram. Vedremo più avanti la relazione tra metodo di scoperta e grado di frequentazione degli eventi di Frida nel Parco.



Figura 16 – Come il pubblico ha scoperto Frida nel Parco.

Considerato l'obiettivo di Frida nel Parco di riportare i cittadini nel parco della Montagnola, è utile anche vedere perché, attualmente, 57 persone non frequentano il parco a fronte delle 186 persone che invece affermano di frequentarlo (fig. – 17). Dei non frequentatori del parco la maggior parte dice di abitare lontano, motivazione più che sufficiente. Altri, invece, frequentano altri parchi, probabilmente i Giardini Margherita, nella zona sud di Bologna, o giardini più lontani dal centro. Ci sono pochi elementi che non frequentano i parchi. A qualcuno non piace in particolare il parco della Montagnola, e qualcuno non ha dato motivazioni. Infine, alcuni sono restii ad andare al parco della Montagnola per la sua cattiva

reputazione, ma l'esiguo numero di questa parte di intervistati suggerisce come quest'opinione negativa sia più legata al passato del parco che non al suo presente.

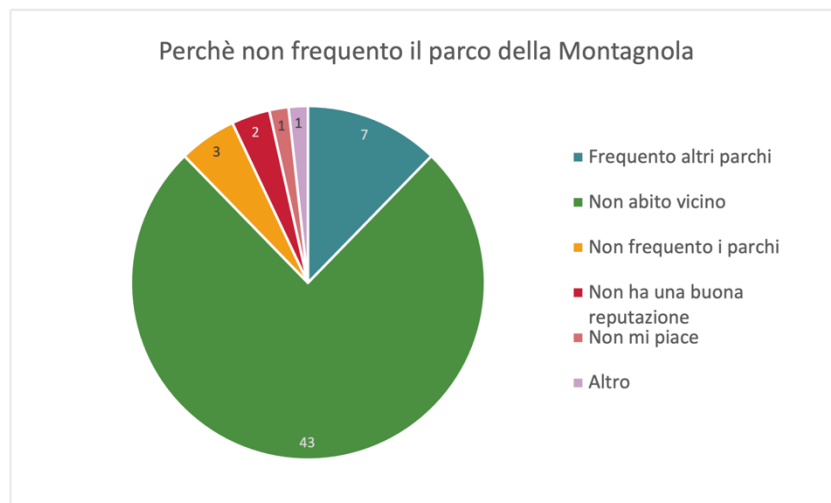


Figura 17 – Motivi della non frequentazione del parco della Montagnola.

In generale, quindi, possiamo dire che i frequentatori di Frida nel Parco sono tendenzialmente giovani e adulti, anche se ci sono eventi per tutte le età, che hanno un'istruzione alta e sono abbastanza abituati a frequentare eventi culturali di vario tipo. Agli eventi che ci sono di giorno la percentuale di pubblico centrale è più alta, mentre di sera ci sono più occasionali ma anche alcuni abituali.

L'intento di Frida nel Parco, comunque, è anche quello di coinvolgere tutte le fasce di popolazione presenti nell'area, diverse sia per età che per abitudini e culture. Proprio per questo l'offerta spazia per tutti i generi musicali, con serate di musica tipica dei vari angoli del mondo, ma sfocia anche in attività per coinvolgere i bambini, dai più piccoli ai più grandi, e i ragazzi, con eventi specifici dedicati a loro. In questi casi il pubblico è visibilmente più eterogeneo rispetto alla media.

3.5. Frida nel Parco visto attraverso gli strumenti dell'audience development

Frida nel Parco non ha un prodotto culturale da vendere, non cerca spettatori per i suoi eventi, ma crea un programma appositamente per il suo pubblico, anche quello potenziale, nei limiti della disponibilità degli artisti, degli spazi e delle finanze. Questo sicuramente avvicina il

progetto all'audience development rispetto al marketing culturale. L'obiettivo principale è quello di riportare gli abitanti della zona alla Montagnola, e trasformare il parco in un ambiente accogliente e pieno di vita.

In questo paragrafo verrà analizzato l'operato di Frida nel Parco con gli strumenti visti nel primo capitolo. Dopo l'analisi del contesto e dei pubblici che abbiamo già visto, vediamo ora come si muove tra gli obiettivi e le strategie dell'audience development.

Come abbiamo visto, gli obiettivi primari dell'audience development sono l'ampliamento del pubblico, la sua diversificazione e il miglioramento delle relazioni con questo. Ogni azione svolta dagli enti culturali con un progetto di audience development può rientrare in questi obiettivi, dalla cura dei social a quella degli eventi. Questo vale anche per Frida nel Parco. I suoi pubblici sono sempre in una fase di ampliamento, basti pensare a quanti nuovi frequentatori hanno risposto alle mie domande. Al chiosco, per quanto ci siano degli abituali, non ci vanno sempre le stesse persone. Anche la diversificazione è già in atto. Grazie alla varietà di eventi, sia per forma che per contenuti, i nuovi utenti di quella parte di parco hanno dei profili molto diversi l'uno dall'altro. Infine, il miglioramento dei rapporti viene con la comunicazione tra l'ente e i suoi pubblici e con la qualità degli eventi e di quegli elementi che abbiamo definito "collaterali", cioè tutti quegli aspetti che non fanno parte dell'evento in sé ma ne influenzano il suo giudizio, come i servizi disponibili e l'atmosfera presente.

Per questo aspetto è utile analizzare i dati su dove il pubblico, diviso per assiduità di frequentazione, ha saputo degli eventi di Frida nel Parco (fig. – 18). Il fatto che il passaparola sia il principale mezzo suggerisce che chi è stato da Frida nel Parco ha avuto un'esperienza positiva e quindi consiglierebbe il chiosco agli amici. Visto l'alto livello di persone che hanno conosciuto Frida nel Parco da amici anche tra i maggiori frequentatori, possiamo ipotizzare che queste persone (portate al chiosco da amici) abbiano avuto a loro volta un'esperienza positiva, e che quindi abbiano piacere di ripeterla. Anche la pagina Facebook di Frida nel Parco sembra portare nuovo pubblico (reach/ampliamento) che pare diventare anche più assiduo di chi scopre gli eventi su Instagram (engage/miglioramento delle relazioni). Da questi dati sembra necessario un miglior lavoro proprio su Instagram, che nonostante sia un social più utilizzato di Facebook, sta avendo degli effetti molto inferiori. Le motivazioni, comunque,

possono essere le più varie, dal differente tipo di utenza dei due social alla modalità stessa con cui funzionano.

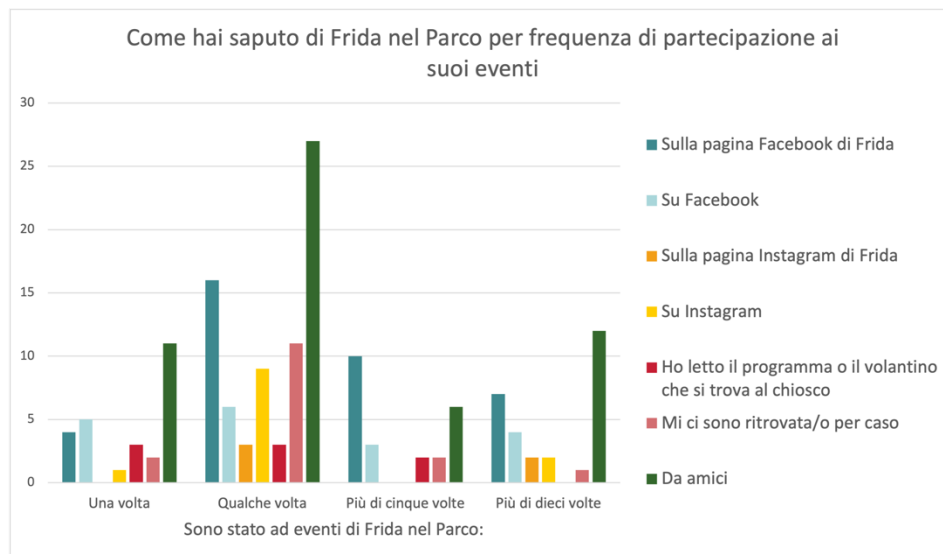


Figura 18 – Come hanno scoperto Frida nel Parco le persone che lo frequentano.

Riprendendo i meccanismi di Cristina Da Milano (accesso, partecipazione e rappresentazione) vediamo che Frida nel Parco sta facendo un buon lavoro anche all'interno dell'obiettivo della democratizzazione della cultura.

Per quanto riguarda l'accesso, le barriere più materiali sono pressoché inesistenti. Il bar è all'aperto, in un parco, gli eventi sono gratuiti, chiunque può assistere. La sede è ben collegata, nel centro storico della città, e in ogni caso, essendo lo scopo riqualificare il parco e avendo a disposizione solo il chiosco, il luogo è vincolato (o vincolante?).

Riguardo gli aspetti più immateriali, si parla di barriere cognitive, culturali, e attitudinali, che comprendono un insieme di elementi che, nonostante gli sforzi, va ben oltre Frida nel Parco. Il chiosco può cercare di essere più inclusivo possibile, creare un'atmosfera accogliente per tutti e non respingente ed eliminare tutte le barriere su cui può lavorare, ma è indubbio che le esperienze, l'educazione, la cultura, i valori e i gusti diversi possano portare le persone ad essere diffidenti o comunque non interessate al programma di Frida nel Parco o a tutta la sfera culturale in generale. In questo caso è necessario un programma ben più ampio e a lungo termine, che coinvolga moltissimi aspetti, dall'educazione alla partecipazione civica, al tempo libero, all'occupazione, e di cui Frida nel Parco può essere considerato non più di un piccolo elemento.

Per quanto riguarda la partecipazione possiamo vedere che livello di coinvolgimento offrono le varie attività offerte da Frida nel Parco.

I film e i video, compresi quelli musicati dal vivo, sono, per natura stessa del prodotto, quelli che richiedono meno partecipazione da parte del pubblico, che rimane semplice spettatore. In realtà questo non vuol dire che il pubblico sia inattivo in ogni suo aspetto. Come ho potuto osservare, durante le attese e le visioni dei film e alla fine delle proiezioni si creano diverse dinamiche tra gli spettatori e in relazione al parco e a Frida nel Parco. In primis, le persone parlano, e si dialoga anche tra sconosciuti, in un momento in cui si condividono emozioni e stati d'animo. Sembra banale ma è il principale valore aggiunto rispetto alla visione dei film a casa, importante soprattutto dopo gli anni di pandemia. Inoltre, è questo dialogo che rende più gradevole l'atmosfera, che mette le persone a proprio agio, proiettando questo benessere sul luogo in cui sono. Specialmente con le proiezioni della rassegna, che vedeva le persone portarsi i teli da casa per stendersi sul prato, si poteva assistere ad un piccolo passo di riappropriazione di uno spazio pubblico. Se prima ci poteva essere un desiderio inespresso di sfruttare quel luogo ma anche un freno dato dalla poca familiarità con lo stesso, la visione dei film, per qualcuno, ha fornito l'occasione per provare l'esperienza una prima volta, rompendo il ghiaccio. Inoltre, in molti hanno scoperto così il chiosco e l'intero programma, gettando le basi per una frequentazione.

I concerti serali erano tutti molto diversi tra loro. Molti sicuramente vedevano il pubblico come semplice spettatore, ma alcuni, per esempio, erano preceduti da lezioni su danze tradizionali, aumentando notevolmente il livello di coinvolgimento. Se pensiamo alle battaglie di freestyle si arriva anche ad un livello di *audience-as-artist*. Lo stesso vale per il festival hip-hop e gli spazi messi a disposizione per l'espressione sotto forma di graffiti.

Anche i concerti mattutini vedono il pubblico come spettatore, ma il fatto che, come artisti, hanno avuto occasione di salire sul palco i giovani musicisti usciti dal conservatorio di Bologna svela in realtà il coinvolgimento della comunità locale.

Le presentazioni di libri rendevano il pubblico libero di farsi coinvolgere nell'attività durante i dibattiti, aumentando il livello di partecipazione (*crowd sourcing*) in modo flessibile.

I laboratori per bambini, per quanto molto diversi l'uno dall'altro, erano caratterizzati da un livello di partecipazione molto alto. A partire dalle letture per i più piccoli (che comunque stimolavano alla partecipazione, posizionandosi, nello spettro, quasi oltre il livello di *enhanced engagement*), per finire con il laboratorio di stopmotion, che vedevano i bambini come creatori dei personaggi e dei loro movimenti all'interno del prodotto finale (*audience-as-artist*), sotto la guida di persone specializzate.

Infine, i mercatini sono stati l'occasione in cui l'audience si è mossa in modo più autonomo in assoluto. Frida nel Parco ha suggerito un luogo (le vicinanze del chiosco), un giorno, un orario, e la diffusione di queste informazioni. I bambini hanno fatto il resto (*audience-as-artist*), arrivando (chi accompagnato dai genitori e chi no) con i propri giochi e i propri teli, disponendo le proprie "vetrine" e gestendo vendite e acquisti. Se consideriamo l'età di questo piccolo pubblico, per quanto da un adulto possano essere considerati di poca importanza, questi eventi sono stati importanti momenti di crescita personale, ancorati, ancora una volta, alla vita nel parco della Montagnola.

Alessandro Bollo scrive che se da un lato alcuni luoghi della cultura sono molto frequentati, sotto l'influsso del turismo di massa, dall'altro

Non si può tacere come fasce tutt'altro che marginali della popolazione si trovino ancora oggi in una situazione di estraneità perché non coinvolte dalle proposte culturali più consolidate o perché esprimono domande e istanze non direttamente e automaticamente riferibili all'offerta presente: si pensi agli stranieri residenti, agli anziani, ai giovanissimi, ai ceti meno abbienti e a tutte quelle persone che soffrono una condizione di *cultural divide*.¹³¹

Si parla, in questo caso, di inclusività e rappresentazione. Da questo punto di vista il lavoro di Frida nel Parco sta nei contenuti, più che nella forma (come invece valeva per la partecipazione). Dopo aver eliminato tutti gli ostacoli possibili, l'inclusività sta nell'offerta culturale. Come abbiamo già visto, ci sono eventi per tutte le età. In particolare, per la musica per i ragazzi si spazia dalla classica al rap, attirando persone con ogni gusto musicale. Anche i film proposti sono per età differenti e anche di generi molto diversi tra loro (rimanendo nel

¹³¹ Bollo A., Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., p. 8.

consono per una proiezione a cielo aperto). C'è quindi apertura ad ogni età e gusto, ma anche cultura. Abbiamo visto come l'assenza di una certa tradizione o una certa cultura dalla scena dell'intrattenimento possa far percepire, anche senza intenzione, un sentimento di non appartenenza o di rifiuto da parte dei membri di quella determinata cultura. Anche per questo aspetto Frida nel Parco fa quello che può (sempre con i limiti della disponibilità degli artisti, degli spazi e delle finanze), proponendo musiche, balli ed esibizioni di ogni tipo, da ogni angolo del mondo, dalla pizzica al samba de enredo brasiliano, al teatro danza indiano alla musica sperimentale nordafricana legata al cinema postcoloniale. A volte, in queste occasioni il pubblico, effettivamente, è più culturalmente eterogeneo, con una presenza maggiore rispetto al solito di persone la cui cultura, in quel momento, è sul palco.

Frida nel Parco non è un grande ente culturale consolidato, con un'offerta limitata all'usuale e un pubblico statico. Proprio per questo, e proprio perché l'offerta è molto varia e dinamica, è il programma ad adattarsi al pubblico e non viceversa. Se inseriamo gli eventi nella matrice di Ansoff (fig. – 19), quindi, possiamo facilmente occupare tutti i quadranti, specialmente quello della penetrazione di mercato, con gli eventi più semplici e classici efficaci nel mantenere l'assiduità del pubblico abituale, e della diversificazione, con gli eventi più particolari e di maggior richiamo. I primi, poi, vedono la partecipazione anche di nuovi pubblici, inserendosi nel quadrante dello sviluppo di mercato, mentre i secondi sono frequentati anche dagli abituali, finendo nel quadrante dello sviluppo del prodotto.

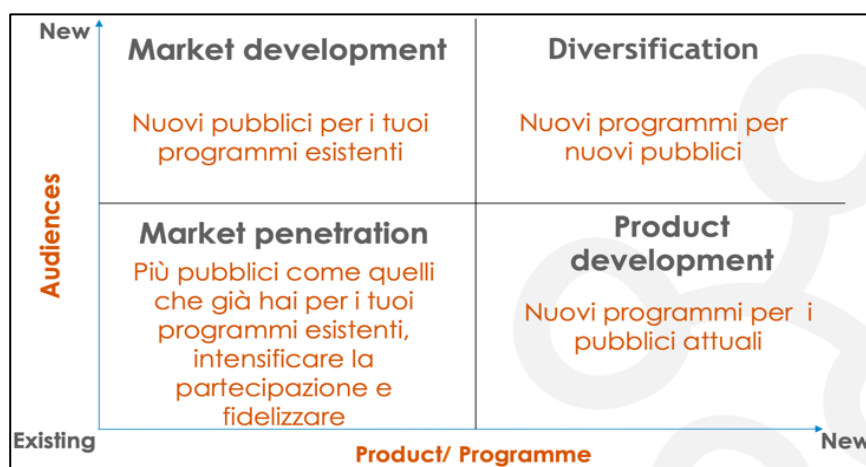


Figura 19 – Matrice di Ansoff per l'audience development.

Infine, se riprendiamo i quattro diversi modelli di marketing moderno proposti da Bollo,¹³² possiamo vedere che Frida nel Parco ha degli elementi di tutti e quattro. Il *marketing relazionale* si basa sul rapporto tra l'ente e il pubblico, sulla fidelizzazione, e abbiamo visto come su questa si lavori in ogni fase dell'evento, dalla progettazione all'esecuzione, alla comunicazione anche ad evento finito. I risultati, comunque, si vedono anche nei risultati dei dati che ho acquisito, che vedono una buona fetta di pubblico molto assiduo. Il *marketing tribale* si fonda sul raggruppamento di persone con interessi o valori simili, e anche qui Frida nel Parco lavora con gli eventi più tematici e partecipativi. Un ramo del *marketing tribale*, come abbiamo visto, è quello del far "abitare" gli spazi pubblici, cioè l'essenza del progetto di Frida nel Parco. Il *marketing esperienziale* è quello legato all'atmosfera e al coinvolgimento del pubblico, già ampiamente visti. Infine, il *marketing connesso* è quello che affida la sua promozione al passaparola, sia online che offline. Ripetiamo qui il fatto che il principale motore che porta pubblico al chiosco è proprio il passaparola tra amici.

3.6. *I principi della rigenerazione urbana*

Allo scopo di poter dire che Frida nel Parco, pur essendo un chiosco che offre eventi e non un piano edilizio o urbanistico, lo possiamo ritenere comunque un progetto di rigenerazione urbana, ci è utile rivedere alcuni dei principi di rigenerazione urbana di Peter Roberts, Hugh Sykes e Rachel Granger. Come potremo vedere, infatti, nonostante questi principi siano stati pensati per l'urbanistica e l'architettura, l'attività di Frida nel Parco aderisce a molti di questi.

Urban regeneration should: [...]

- be aimed at the simultaneous adaptation of the physical fabric, social structures, economic base and environmental condition of an urban area;
- attempt to achieve this task of simultaneous adaptation through the generation and implementation of a comprehensive and integrated strategy that deals with the resolution of problems in a balanced, ordered and positive manner; [...]
- align the regeneration strategy to other initiatives in a local area, such as health and well-being activities; [...]
- make the best possible use of natural, economic, human and other resources, including land and existing features of the built environment.¹³³

¹³² Bollo A., "Il marketing della cultura", cit., pp. 20-24.

¹³³ Roberts P., op. cit., p. 21.

Da questi principi emerge il valore di tutti quegli elementi della città che non sono costituiti dai semplici oggetti fisici e tangibili, ovvero le attività, la struttura sociale (oltre che economica), le abitudini e le culture degli abitanti e tutti quegli aspetti legati all'elemento umano di una città. Qualsiasi progetto urbano non può considerare solo il profilo fisico di una città o una zona, ma deve tenere in considerazione i cittadini, ai quali il progetto dovrebbe essere dedicato in quanto fruitori finali delle proprie costruzioni. Frida nel Parco cerca di agire partendo proprio da questi aspetti in quanto non punta a migliorare la zona a livello fisico ma a migliorare la fruizione che i cittadini fanno del parco della Montagnola, ritenuto adeguato così com'è (se non per alcuni angoli lasciati al degrado).

Urban regeneration should:

- be based upon a detailed analysis of the condition of an urban area; [...]
- seek to ensure consensus through the fullest possible participation and co-operation of all stakeholders with a legitimate interest in the regeneration of an urban area; this may be achieved through partnership or other modes of working and through the active engagement of residents.¹³⁴

Questi punti sottolineano l'importanza che hanno la valutazione del contesto in cui si inserisce il progetto e soprattutto il coinvolgimento delle persone che hanno interesse nella zona e quindi al suo benessere e alla sua funzionalità che sono, in primis, gli abitanti che usufruiscono delle strutture coinvolte nel progetto (compresi i dintorni se influenzati dall'azione del progetto). Frida nel Parco nasce proprio da alcuni abitanti della zona che fanno uso del parco e conoscono le sue esigenze. Il progetto, quindi, è coerente con il contesto in cui si inserisce e lavora al miglioramento del parco partendo proprio dai bisogni dei suoi frequentatori e di quelli potenziali, senza snaturare la struttura fisica del parco.

Un altro principio, ricollegabile a quelli precedenti, è che il progetto dovrebbe “ensure that a strategy and the resulting programmes of implementation are developed in accord with the aims of sustainable development”.¹³⁵ Sviluppo sostenibile non vuol dire che bisogna necessariamente ricostruire qualcosa, men che meno costruire un nuovo edificio. Solo se lo si ritiene strettamente necessario e desiderabile si può arrivare all'opzione di costruire qualcosa di fisico, e in questo caso si possono adottare tutte le misure possibili per rendere la nuova struttura sostenibile (a livello ambientale ma anche economico e sociale). Prima di optare per

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Ibidem.

un progetto architettonico, però, vanno valutate delle soluzioni alternative, che, come abbiamo visto, si basano sull'elemento umano e lo coinvolgono in ogni fase del progetto. Non costruire o rendere più sostenibile una struttura già costruita è quasi sempre più sostenibile della creazione di un nuovo elemento urbano.

Infine,

Urban regeneration should: [...]

- set clear operational objectives which should, wherever possible, be quantified; [...]
- recognise the importance of measuring the progress of strategy towards the achievement of specified objectives and monitoring the changing nature and influence of the internal and external forces which act upon urban areas;
- accept the likelihood that initial programmes of implementation will need to be revised in-line with such changes as occur;
- recognise the reality that the various elements of a strategy are likely to make progress at different speeds; this may require the redirection of resources or the provision of additional resources in order to maintain a broad balance between the aims encompassed in a scheme of urban regeneration and to allow for the achievement of all of the strategic objectives;
- acknowledge the importance of making provision for the long-term management of an area which has been regenerated – this implies the need for a succession strategy and progression arrangements.¹³⁶

Questi ultimi principi sono legati all'andamento di un progetto, alla necessità di tenerlo elastico a nuovi bisogni e nuovi fattori, di misurare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi, e soprattutto di pensare al lungo termine. Frida nel Parco è probabilmente un progetto troppo piccolo per rendere necessaria o possibile una misurazione quantitativa e precisa del raggiungimento dei propri obiettivi che vada oltre l'osservazione personale o questa tesi. Le medesime caratteristiche che rendono questa misurabilità poco fattibile probabilmente sono le stesse che invece rendono il progetto di Frida nel Parco elastico, in continua evoluzione, e attento al lungo termine. Poiché non si tratta di un elemento fisico (statico) ma di una proposta di un programma di eventi culturali, per sua natura Frida nel Parco si adatta alle esigenze e alle risorse disponibili legate al presente (e al futuro).

Considerati questi principi, e visto l'esempio di Frida nel Parco, che agisce su un livello più immateriale, è inevitabile menzionare un progetto che prevede la costruzione di una struttura polivalente nel Parco della Montagnola. Il progetto da due milioni di euro del programma

¹³⁶ Ivi, pp. 21-22.

europeo React-EU all'interno del Piano europeo per la ripresa Next Generation EU è stato annunciato a febbraio 2022 e prevede i lavori di costruzione per il 2023. Nel disegno dovrebbe essere edificata una struttura a bassissimo consumo energetico (NZEB - Near Zero Energy Building) lì dove c'era una tensostruttura in disuso. Un corridoio aperto ma coperto dovrebbe collegare un punto ristoro, dei bagni, una sala polivalente e degli spazi laboratorio, oltre che delle aree aperte. Su tre sale è previsto un tetto verde.¹³⁷ Tutti questi spazi dovrebbero essere aperti e funzionanti anche nelle stagioni fredde, allungando il periodo di attività nel parco, dove di solito durante l'inverno non ci sono eventi. L'architetto Mario Cucinella definisce la sua idea "una foglia bianca posata in mezzo agli alberi, aperta, con esili intelaiature in alluminio e vetrate, che di notte diventerà una lanterna nel parco".¹³⁸

L'annuncio del progetto ha suscitato non poche polemiche, e dai cittadini è partita una petizione che chiede, se non il blocco del progetto, almeno più coinvolgimento nel processo decisionale, il ridimensionamento del cantiere finché non partono i lavori, il reindirizzamento dei fondi su altri interventi nel parco della Montagnola, e che la gestione venga data al Comune e che questo lasci libertà di fruizione per famiglie, studenti, anziani e i cittadini tutti.¹³⁹

L'edificio viene definito "green" poiché consumerebbe poco e si integrerebbe con il verde del parco, sia per le sue forme e i suoi materiali, sia per i tetti verdi. Nel dibattito si affronta anche il concetto stesso di consumo di suolo, tra chi non ritiene consumo di suolo una tettoia e chi considera consumo di suolo ogni costruzione sul verde (secondo criteri riconosciuti in EU). È innegabile che anche una semplice tettoia renda il "verde" diversamente fruibile rispetto ad un prato libero.

Come abbiamo visto, edificare, per quanto in modo efficiente, non è quasi mai l'opzione meno impattante. I metri quadri occupati, poi, passerebbero dai 380 della precedente struttura a 500, togliendo sempre più spazio al parco. Nel definire "verde" questo progetto c'è

¹³⁷ "Riqualificazione della Montagnola". *Comune di Bologna. Iperbole. Rete Civica*, <https://www.comune.bologna.it/notizie/riqualificazione-montagnola>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

¹³⁸ Redazione BolognaToday, "Via al progetto da 2mln firmato dall'architetto Cucinella: ecco come si trasformerà la Montagnola", *BolognaToday*, 17 febbraio 2022.

¹³⁹ Bertossi Erika, "Lavori in Montagnola, petizione vs l'edificio di Cucinella: 'Chi va al parco cerca il verde'", *BolognaToday*, 14 giugno 2022.

probabilmente del greenwashing. È più verde un prato o un edificio a basso consumo energetico all'interno di un parco dove normalmente si gioca e si passeggia?

È anche poco chiaro a quali desideri risponda questo progetto, nel momento che è stato assegnato ad un architetto famoso, Mario Cucinella, attirando forse turismo e interesse del settore, ma non dei cittadini e dei veri fruitori del parco. Il consumo di suolo è ancora più impattante se consideriamo che il parco della Montagnola è l'unico spazio verde in tutto il centro di Bologna.

Il problema principale è che questo progetto è stato calato dall'alto, quasi di sorpresa, senza consultare i cittadini sui loro bisogni e le loro opinioni. Abbiamo visto che qualsiasi cambiamento, se attuato senza coinvolgere chi lo subirebbe, non sarà mai accettato positivamente. Coinvolgere i cittadini serve anche a conoscere meglio il luogo d'azione e le sue dinamiche, migliorando il progetto considerando le esigenze e le abitudini di fruizione di tutti. I cittadini, per esempio, fanno presente che all'interno del parco c'è già un'altra struttura, con dei bagni a pagamento aperti di rado, mal gestita. Perché, quindi, non migliorare prima la funzionalità di questo edificio invece di crearne uno molto più grande ex novo?

Inoltre, chi fa uso del parco pensa che prima di costruire un nuovo edificio moderno da due milioni di euro sia prioritario migliorare le sue condizioni, mettendo a posto buche, gradini dissestati, giochi per bambini mai sostituiti, aiuole e aree brulle.

Un altro problema contestato è stata la gestione del cantiere di demolizione della tensostruttura, che, a lavori finiti e dopo l'esecuzione di alcuni carotaggi, è rimasto recintato, impedendo l'uso di quella fetta di parco nella stagione primaverile ed estiva dopo due anni di pandemia. Invece di rendere sicura l'area per l'utilizzo di quella parte di parco da parte dei cittadini, si è deciso di impedirne l'accesso per un anno prima dell'inizio dei lavori per il nuovo progetto.

Inoltre, sorge spontanea la domanda: se questo edificio verrà costruito, verrà poi utilizzato concretamente o dopo qualche anno diventerà l'ennesimo edificio inutilizzato (se non per togliere spazio al parco)? È stato fatto un piano sul lungo termine?

Il Comune presenta il progetto sotto il titolo “Riqualificazione della Montagnola”. Quindi l’obiettivo (almeno quello dichiarato) è quello di migliorare il parco e il suo utilizzo. Ma chi ha firmato la petizione si pone varie domande. Per migliorare il parco è necessario snaturarlo? Non si dovrebbe prima partire dal migliorare quello che già c’è? Per avere un impatto positivo sull’utilizzo che se ne fa non bisognerebbe partire dalle necessità di chi lo frequenta? È necessario cambiarlo e cancellare del verde? Il problema non è l’edificio in sé, che avrebbe moltissime qualità, dall’estetica alle opportunità di fruizione alla sua capacità di integrarsi nel verde, alla sua efficienza energetica. Problematica è stata la gestione dell’idea, l’assenza di coinvolgimento dei cittadini (nonostante dopo le proteste sia partita un’iniziativa di coinvolgimento per consultare la comunità non tanto sulla costruzione dell’edificio in sé, poiché quella decisione era già stata presa, quanto sull’utilizzo che se ne potrà fare una volta finiti i lavori) e il fatto che non siano state prese in considerazione le altre priorità di chi il parco lo vive. A partire da un obiettivo, la riqualificazione del parco, non sono state prese in considerazione altre vie.

Se il progetto dovesse effettivamente andare in porto, si auspica almeno che si avveri la visione dell’architetto. Se si toglie spazio di gioco si spera almeno che l’edificio diventi un luogo di raccolta positivo, che venga ben mantenuto e che resti attivo in tutte le stagioni e per molti anni.

3.7. Analisi dei dati

Il primo obiettivo di Frida nel Parco è quello di riportare le persone al parco della Montagnola, per ritrasformarlo in un luogo accogliente, che bambini, ragazzi, adulti e anziani della zona possano “abitare” quotidianamente. Dall’indagine che ho potuto svolgere è risultato che metà delle persone che frequentano Frida nel Parco o hanno visto anche solo un suo evento affermano di andare più spesso al parco della Montagnola da quando hanno conosciuto il chiosco (fig. – 20).

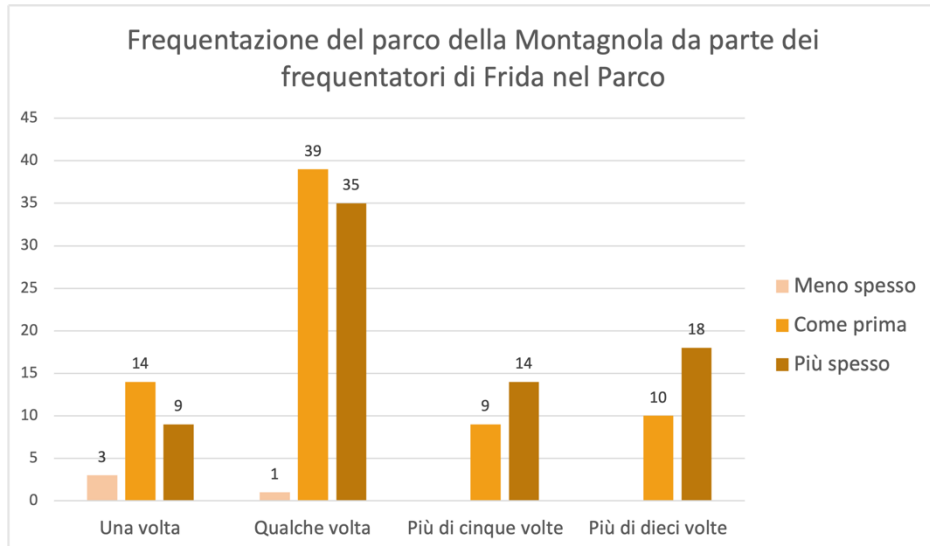


Figura 20 – Influenza di Frida nel Parco sulla frequentazione del parco della Montagnola.

Com'è prevedibile, più assiduamente le persone frequentano il chiosco e più queste affermano di andare al parco della Montagnola più spesso. Questo si vede ancora più chiaramente nel grafico in figura 21, che crea una percentuale di frequentatori del parco per ogni gruppo di pubblico di Frida nel Parco, da quello meno assiduo a quello più "fedele". Sull'obiettivo della riappropriazione di spazi urbani, quindi, i risultati di Frida nel Parco sono chiari, e sono positivi.

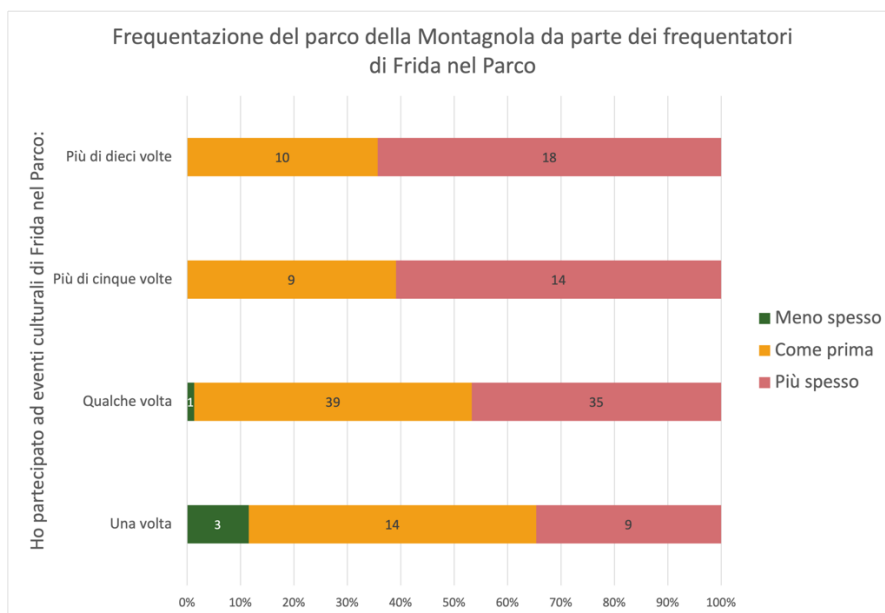


Figura 21 – Influenza di Frida nel Parco sulla frequentazione del parco della Montagnola.

Per quanto riguarda l'attitudine delle persone a frequentare eventi culturali, l'influenza data dalla frequentazione di Frida nel Parco è meno evidente. Nel grafico in figura 22 si può vedere l'attitudine delle persone ad assistere ad eventi culturali al di fuori di Frida nel Parco. Anche in questo caso il campione è suddiviso per assiduità di frequenza del chiosco. Mentre una visualizzazione di questo tipo è più precisa rispetto ai numeri che abbiamo, il grafico in figura 23 ci aiuta a capire meglio questo aspetto del pubblico di Frida nel Parco, mostrando le percentuali in colonna dell'assiduità di frequentazione di altri eventi delle varie porzioni di frequentatori di Frida nel Parco, si evidenzia, com'è immaginabile, che anche in questo caso più le persone frequentano Frida nel Parco più tendono ad andare ad eventi culturali.

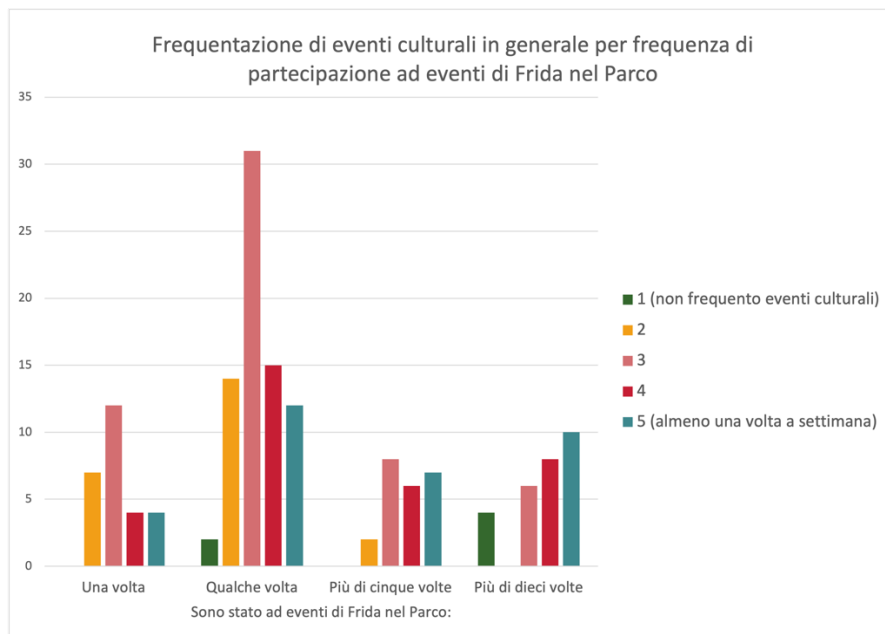


Figura 22 – Quanto spesso frequentano eventi culturali i pubblici di Frida nel Parco.

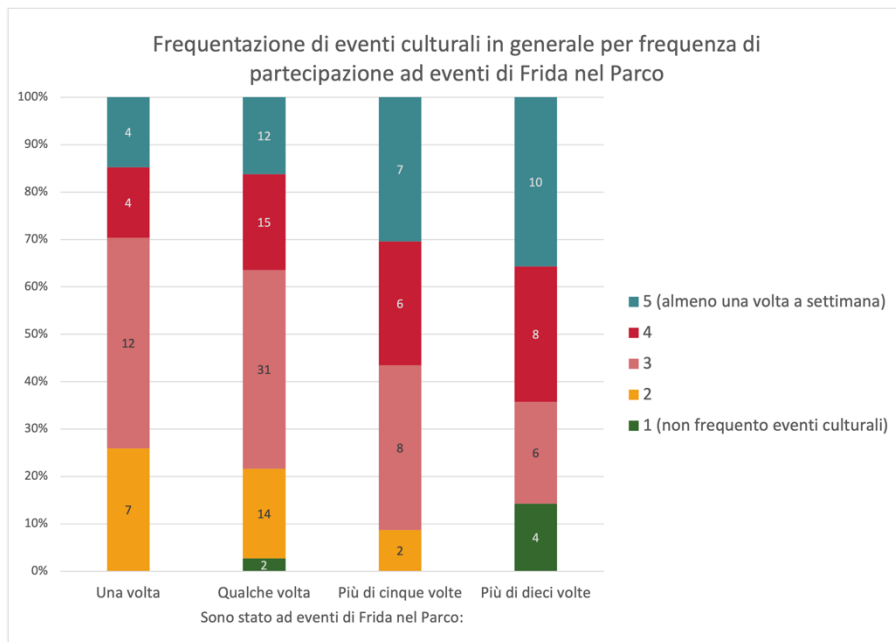


Figura 23 – Quanto spesso frequentano eventi culturali i pubblici di Frida nel Parco.

Alla specifica domanda sull'influenza della frequentazione di Frida nel Parco sull'assiduità di frequentazione degli eventi culturali in generale, i numeri sono piccoli ma parlano chiaro. Nel grafico in figura 24 la tendenza è ben leggibile e comune con le altre analisi appena fatte. Maggiore è la frequentazione di Frida nel Parco, maggiore è il numero di persone che hanno iniziato a frequentare più eventi culturali da quando hanno scoperto quelli del chiosco. In questo caso, però, lo scarto è meno significativo rispetto a quello dell'influenza di Frida nel Parco sulla frequentazione del parco della Montagnola.

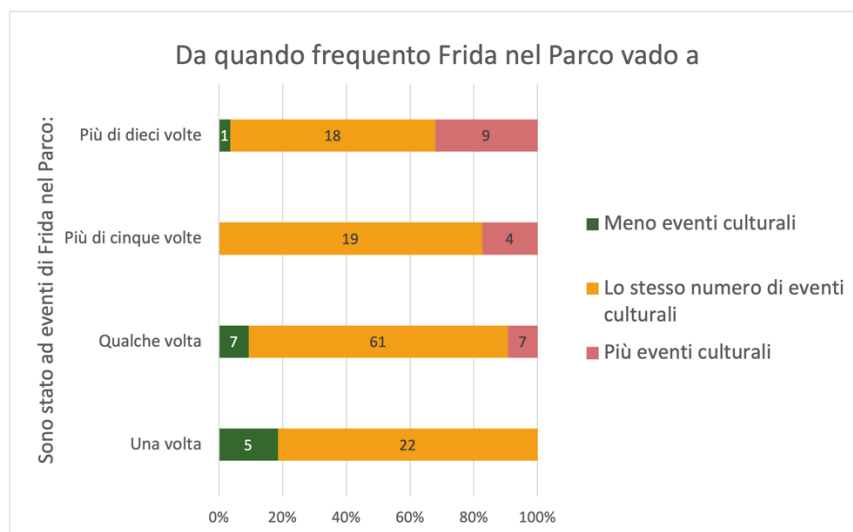


Figura 24 – Influenza di Frida nel Parco sulla frequentazione di eventi culturali.

Nel grafico nella Figura 25 troviamo invece il metodo con cui le persone di varie fasce d'età hanno scoperto degli eventi di Frida nel Parco, con il passaparola sempre in prima posizione e Facebook di crescente importanza per gli adulti per poi perdere posizione rispetto a Instagram tra i più giovani.

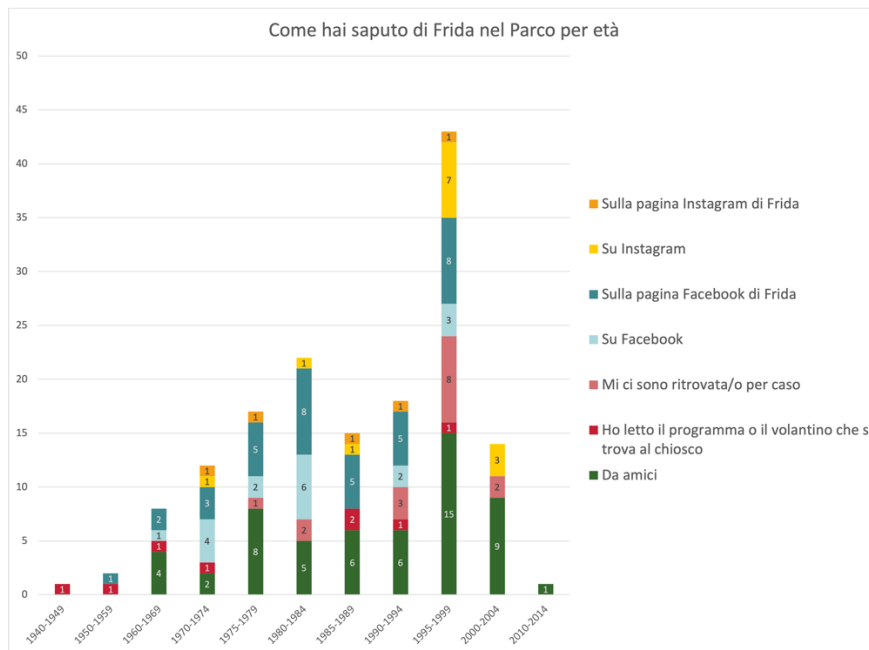


Figura 25 – Come il pubblico ha scoperto Frida nel Parco.

Per quanto riguarda l'offerta, i concerti serali sono gli eventi più frequentati, seguiti dai film e dai concerti mattutini e infine dalle attività per i bambini, che non hanno compilato il questionario; quindi, forse in realtà avrebbero più spazio in questa statistica (fig. – 26).

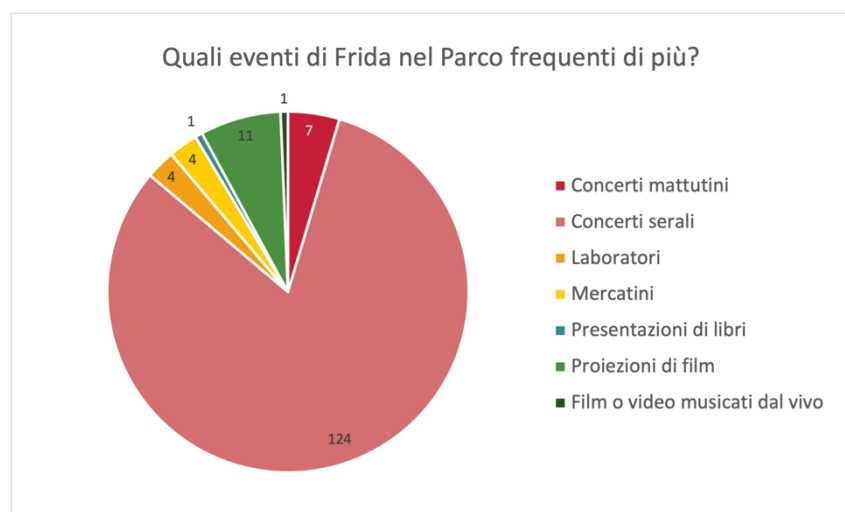


Figura 26 – Eventi di Frida nel Parco più seguiti.

Gli eventi più graditi sono leggermente diversi. In prima posizione con un ampio margine rimangono i concerti serali, ma perdendo qualche punto in favore di presentazioni di libri, mercatini, film musicati dal vivo e concerti mattutini (fig. – 27).

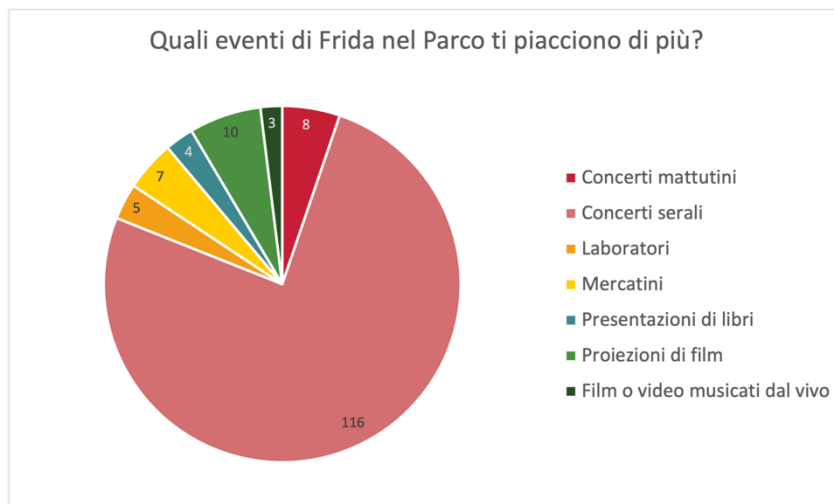


Figura 27 – Eventi di Frida nel Parco più graditi.

Di seguito gli eventi più frequentati (fig. – 28) e più graditi (fig. – 29) in base alla fascia d'età.

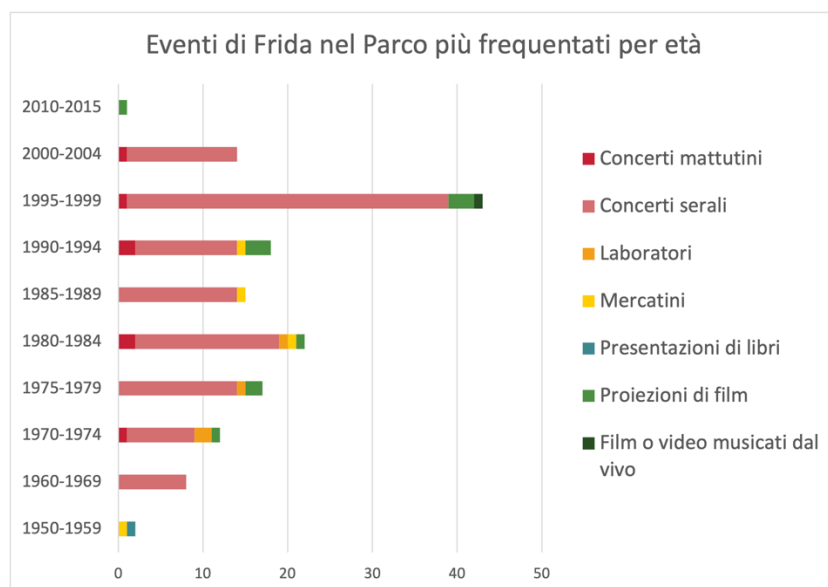


Figura 28 – Eventi di Frida nel Parco più frequentati in base all'età.

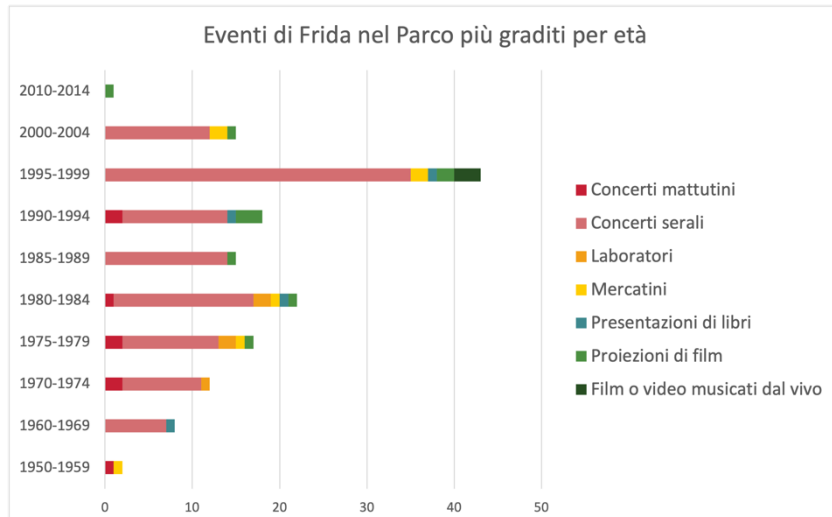


Figura 29 – Eventi di Frida nel Parco più graditi in base all'età.

Infine, nel questionario ho lasciato dello spazio a disposizione per sapere quali eventi si vorrebbero vedere o, tra quelli già proposti, quali si vorrebbe vedere più spesso. Più di qualcuno ha approfittato dello spazio per esprimere soddisfazione nei confronti del programma molto ampio, ringraziando l'organizzazione di Frida nel Parco.

Tra chi si è espresso riguardo al voler vedere più spesso un certo tipo di evento già in programma, le risposte più popolari sono state presentazioni di libri e incontri con gli autori, proiezioni di film, laboratori, mercatini e soprattutto musica, con suggerimenti sui generi che magari trovano meno spazio nell'offerta della città o del parco come la musica psychedelic chillout, ambient, hip hop, e jazz. Tra le proposte, invece, un mercatino dell'antiquariato e di prodotti artigianali, sport, incontri vari tra cui uno sull'educazione sessuale, una serata di cover di cantautori italiani e più di qualcuno ha espresso il desiderio di vedere sul piccolo palco del chiosco qualche spettacolo teatrale o di marionette o burattini.

CONCLUSIONE

Abbiamo quindi visto che cos'è l'audience development, quali sono le sue origini e come si sta declinando nel momento presente. In particolare, nel sud Europa e in Italia ha una valenza più sociale rispetto all'approccio anglosassone, che si avvicina più al marketing culturale. Per questo motivo ho introdotto anche il concetto di rigenerazione dal punto di vista dell'urbanistica, che però non si limita alla struttura fisica della città, ma, essendo lo scopo il benessere degli abitanti, si espande verso altre discipline più prettamente umanistiche.

Viste le tecniche sviluppate dall'audience development, alcune a partire proprio dal marketing culturale, abbiamo descritto il contesto d'azione attuale, dominato dal calo di partecipazione agli eventi culturali in tutta Europa (ad eccezione dei paesi del nord), ma in particolare in Italia, e di cambiamento radicale nelle abitudini delle persone e nei loro consumi dei prodotti culturali portati dall'evoluzione della società e soprattutto dallo sviluppo tecnologico.

Esposti i metodi di ricerca, l'osservazione personale, l'intervista e il questionario, con i suoi limiti e le sue potenzialità, abbiamo analizzato Frida nel Parco come caso di studio di organizzazione culturale nata dal basso che si impegna per un obiettivo di rigenerazione urbana, ovvero riportare la comunità locale a frequentare il parco della Montagnola, che aveva visto una sempre più bassa affluenza di cittadini a causa del degrado in cui era caduto. Particolare focus è stato dato all'analisi del pubblico di Frida nel Parco, sia attuale che potenziale, in quanto nucleo di partenza dell'audience development (come suggerito dal nome stesso) e in quanto vero destinatario di tutte le azioni intraprese. Tra i pubblici presi in considerazione, infatti, c'è anche quello che non frequenta Frida nel Parco, ma che è parte della comunità locale a cui si rivolge il progetto.

Si può dire che il progetto stia ottenendo dei chiari risultati, non tanto nella diminuzione della piccola criminalità, a cui contribuiscono diversi fattori, tra cui una maggiore sorveglianza da parte delle forze dell'ordine, quanto nel riportare gli abitanti della città o della zona nel parco. Come abbiamo visto, infatti, metà dei frequentatori di Frida nel Parco asseriscono di visitare più spesso il parco della Montagnola da quando vanno agli eventi del chiosco. Più persone frequentano il parco e più questo diventa brulicante di vita e accogliente, dando il meglio delle sue potenzialità in un momento, quello postpandemico, in cui le persone cercano sempre di più spazi verdi e all'aperto nella propria città in cui poter passare il tempo.

Il contributo di Frida nel Parco alla comunità non sembra limitarsi a questo. Alcune persone, infatti, oltre a frequentare di più il parco della Montagnola partecipano a un maggior numero di eventi culturali, andando così incontro all'obiettivo della democratizzazione della cultura. Inoltre, come abbiamo visto, l'attività di Frida nel Parco lavora sui tre cardini della democratizzazione della cultura: accesso, partecipazione e rappresentazione.

I punti deboli di Frida nel Parco sono gli imprevisti e i cambiamenti di programma e il limitato anticipo con cui questo viene diffuso, ma sono legati principalmente alla mancanza di risorse di denaro e di tempo e dalla variabile disponibilità degli artisti invitati. Considerato che gli eventi sono completamente gratuiti e che vengono organizzati da persone che non fanno questo di lavoro ma che si rendono disponibili a farlo nel tempo libero, Frida nel Parco funziona già quasi nel migliore dei modi.

Varie caratteristiche del programma di Frida nel Parco, invece, possono essere considerate dei punti di forza, e come tali potenziati. Per esempio, il chiosco propone già un'ampia varietà di eventi diversi tra loro, ma si potrebbero aggiungere elementi che abbiamo letto tra i suggerimenti del pubblico, come piccoli spettacoli di teatro o stand-up comedy o l'inclusione di generi più ricercati tra le rassegne musicali.

Come abbiamo visto, poi, è lodevole il lavoro che Frida nel Parco fa su accesso, rappresentazione e coinvolgimento. In particolare, per quanto riguarda il primo aspetto l'unico punto potenziabile è la presenza sui social, che sembrano funzionare già bene come attrattori (anche se Instagram meno di Facebook ma i motivi possono essere i più disparati) nonostante le poche interazioni. Rimane importante continuare a lavorare su queste piattaforme (se non aggiungerne altre) secondo i principi del marketing connesso, che auspica un passaparola sia offline che online. Per quanto riguarda l'aspetto del coinvolgimento, Frida nel Parco propone già degli eventi che arrivano ad un livello di co-creazione se non di *audience-as-artist*, ma tra i suggerimenti del pubblico spesso emergeva il desiderio di un numero maggiore di laboratori e di contest di vario tipo (marketing esperienziale).

Infine, il programma è diviso in varie rassegne o generi di eventi che creano un senso di regolarità nei vari appuntamenti offerti dal chiosco. Enfatizzare questo aspetto potrebbe creare più fidelizzazione portando le persone a continuare a frequentare l'intero ciclo di eventi, sviluppando un certo valore affettivo (verso la rassegna, Frida nel Parco e per

estensione il parco della Montagnola) e creando per le varie tipologie di evento un pubblico più o meno abituale di persone con passioni e interessi in comune (marketing tribale). Funzionali a questo scopo sarebbero enfatizzare questa ciclicità nella promozione, proporre un ciclo di eventi nello stesso momento ogni settimana in modo regolare e introdurre chiaramente gli appuntamenti come parte di una specifica rassegna. Quest'ultimo punto può anche essere utile nel sottolineare il ruolo di Frida nel Parco come mediatore tra gli artisti e i pubblici, aumentando la consapevolezza sul suo operato e sulla sua offerta e portando curiosità verso il suo programma completo, incrementando di conseguenza la partecipazione e il passaparola (marketing relazionale).

In conclusione, Frida nel Parco è la prova di come una realtà pur piccola come la gestione di un chiosco, partita dal basso, può cambiare il profilo di una zona della città, usando la cultura come principale strumento per arrivare a degli obiettivi specifici.

Un'azione di questo tipo può essere un granello in un progetto di rigenerazione urbana, cambiamento della società o democratizzazione della cultura più ampio e a lungo termine, che però richiede strumenti e risorse ben più ampi, partendo dall'educazione, con delle politiche culturali precise e mirate al raggiungimento di obiettivi che, come abbiamo visto, è meglio che siano misurabili, che coinvolgano la comunità di riferimento, e che siano controllati anche a seguito della parte di progetto più operativa. La comunità e il suo coinvolgimento restano al centro di qualsiasi azione volta al benessere della stessa.

Appendice 1 – Questionario

Questionario anonimo su Frida nel Parco

1. In che anno sei nata/o? _____
2. Sei Femmina Maschio Altro
3. Qual è il tuo titolo di studio?
- Nessuno
 - Licenza elementare
 - Licenza media
 - Diploma superiore
 - Laurea o superiore
4. Come mai sei a Bologna?
- Vivo qui con la mia famiglia
 - Per turismo / visitare amici
 - Per studio
 - Per lavoro
 - Non sono a Bologna
 - Altro _____
5. Frequenti il parco della Montagnola?
- Sì
 - No, non abito vicino
 - No, non frequento i parchi
 - No, non mi piace
 - No, non ha una buona reputazione
 - No, frequento altri parchi
 - No, altro (specificare) _____
6. A livello personale, quanto ritieni corretta l'affermazione "Vado a molti eventi culturali al di fuori di Frida nel Parco (cinema, concerti, letture, conferenze...)" in una scala da 1 (Non vado ad eventi culturali) a 5 (Vado ad eventi culturali almeno una volta a settimana)?
- 1 2 3 4 5
7. Sei stata/o ad un evento organizzato da Frida nel Parco quest'anno? (Proiezioni, concerti, laboratori, mercatini...)
- No, li ho scoperti solo ora
 - No, non mi è capitato
 - No, non mi piacciono
 - No, avevo sempre altri impegni
 - No, in periodo di Covid preferisco evitare eventi affollati
 - No, non so perché
 - No, perché (specificare) _____
- Grazie, hai finito!
- Sì, una volta
 - Sì, qualche volta
 - Sì, più di cinque volte
 - Sì, più di dieci volte
- Puoi continuare
8. Da quando segui quelli di Frida nel Parco frequenti
- Meno eventi culturali
 - Lo stesso numero di eventi culturali
 - Più eventi culturali
9. Dove hai saputo degli eventi di Frida nel Parco?
- Sulla pagina Facebook di Frida
 - Sulla pagina Instagram di Frida
 - Su Facebook
 - Su Instagram
 - Da amici
 - Ho letto il programma o il volantino che si trova al chiosco
 - Mi ci sono ritrovata/o per caso
 - Altro (specificare) _____
10. Quali eventi frequenti di più?
- Concerti serali
 - Concerti mattutini
 - Laboratori
 - Presentazioni di libri
 - Proiezioni di film
 - Film o video musicati dal vivo
 - Mercatini
 - Altro (specificare) _____
11. Quali eventi ti piacciono di più?
- Concerti serali
 - Concerti mattutini
 - Laboratori
 - Presentazioni di libri
 - Proiezioni di film
 - Film o video musicati dal vivo
 - Mercatini
 - Altro (specificare) _____
12. Quali eventi vorresti vedere più spesso? Hai dei suggerimenti?
- _____
13. Da quando frequenti Frida nel Parco vai al parco della Montagnola
- Meno spesso
 - Come prima
 - Più spesso

Grazie!

Bibliografia

Ansoff H. Igor, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, 1957.

Argano Lucio, "Progettazione degli eventi culturali", in Argano Lucio, Bollo Alessandro, Dalla Sega Paolo (a cura di), *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

Arts Council of England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, Londra, Arts Council of England, 2011.

Australian Council for the Arts, *Support for the arts handbook / Australia Council*, Surry Hills, N.S.W, Australia Council for the Arts, 2006.

Baricco Alessandro, "Basta soldi pubblici al teatro, meglio puntare su scuola e tv", *la Repubblica*, 24 febbraio 2009.

Bertossi Erika, "Lavori in Montagnola, petizione vs l'edificio di Cucinella: 'Chi va al parco cerca il verde'", *BolognaToday*, 14 giugno 2022.

Bollo Alessandro, "Cinquanta sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Bollo Alessandro, "Gestione strategica del pubblico", in Argano Lucio, Bollo Alessandro, Dalla Sega Paolo (a cura di), *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

Bollo Alessandro, *Il marketing della cultura*, Roma, Carocci editore, 2019.

Campione Dario, "Comunicare la cultura. Un modello possibile", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Cicerchia Annalisa, "Misure della partecipazione culturale in Europa e in Italia", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Costa Silvia, "Programma Europa Creativa 2014-2020", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Cuenca-Amigo Macarena, Makua Amaia, "Audience development: A cross-national comparison", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 30 n. 2, marzo 2017.

Dalla Sega Paolo, "Ideazione degli eventi culturali", in Argano Lucio, Bollo Alessandro, Dalla Sega Paolo (a cura di), *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

Da Milano Cristina, "L'accesso alla cultura in una prospettiva europea", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Debenedetti Stéphane, *Rôle et impact de l'accompagnement du visiteur du lieu culturel: le cas de la sortie au musée d'art*, Tesi di dottorato in scienze della gestione, Université Paris 9 Dauphine, 2001, non pubblicata.

Diggle Keith, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Londra, Rhinegold, 1986.

Ferraresi Mauro, Schmitt Bernd H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006.

Garbarini Aldo, "Parole sulla cultura", in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Granger Rachel, "Social and Community Issues" in Roberts Peter, Sykes Hugh, Granger Rachel (a cura di), *Urban Regeneration*, Londra, SAGE, 2017.

Hadley Steven, *Audience Development and Cultural Policy*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021.

Kotler Philip, *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Torino, ISEDI, 1993.

Lastilla Michele, "I settori culturali e creativi nella nuova Agenda europea per la cultura", *Diritto pubblico comparato ed europeo*, fasc. 3, luglio-settembre 2019.

Mandel Birgit, "Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building: Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots", *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung*, dicembre 2016.

Morcellini Mario, "Una 'via italiana' alla comunicazione culturale" in Severino Fabio (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

O'Toole Fintan, *Dismantling the Barriers to Participation in Cultural Life. National Disability Authority*, 5th National Research Conference, Dublino, 16 novembre 2006.

Redazione Ansa, "Un nuovo edificio green nel parco della Montagnola a Bologna. Progettato da Cucinella, ospiterà laboratori e un bar", *Ansa*, 17 febbraio 2022.

Redazione BolognaToday, “Via al progetto da 2mln firmato dall'architetto Cucinella: ecco come si trasformerà la Montagnola”, *BolognaToday*, 17 febbraio 2022.

Roberts Peter, “The evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration”, in Roberts Peter, Sykes Hugh, Granger Rachel (a cura di), *Urban Regeneration*, Londra, SAGE, 2017.

Rogers Rick, *Audience development, collaborations between education and marketing*, Londra, Arts Council of England, 1998.

Sacco Pier Luigi, Tavano Blessi Giorgio, “Il marketing territoriale nelle economie post industriali: problemi e prospettive”, in Severino Fabio (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

Santagata Walter, *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano, Università Bocconi, 2009.

Trimarchi Michele, “Urbs e civitas: una mappa della cultura”, in De Biase Francesco (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Sitografia

Bologna Parvenza, https://www.instagram.com/bologna_parvenza/channel/?hl=it. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

“Che cos'è l'“audience development’?”. *Provincia autonoma di Bolzano Alto Adige. Ripartizione Cultura italiana*, <http://www.provincia.bz.it/cultura/temi/2189.asp>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

“European Audiences: 2020 and beyond. 16 - 17 October 2012”. European Commission, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf.

Frida nel Parco, <https://www.fridanelparco.com>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023

“Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. Anno 2021”. *ISTAT*, <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno-2021.pdf>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

“Riqualificazione della Montagnola”. *Comune di Bologna. Iperbole. Rete Civica*, <https://www.comune.bologna.it/notizie/riqualificazione-montagnola>. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.

“Scenari demografici a Bologna nel periodo 2015-2030”. *Comune di Bologna. Area Programmazione Controlli e Statistica*, http://www.comune.bologna.it/iperbole/piancont/scenari20152030/PRES_scenari2030versioneULTIMA.pdf. Ultimo accesso 29 gennaio 2023.