

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

INTERVISTA A CURA DI LUDOVICA DE ANGELIS



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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

si tratta evidentemente di una dimensione difficile da valutare.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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