

LE POLITICHE PER LO "SVILUPPO DEL PUBBLICO"

TRA PIEMONTE ED EUROPA

#AUDIENCEDEVELOPMENT

OSSERVATORIO
CULTURALE
DEL PIEMONTE

Le politiche per lo “sviluppo del pubblico” tra Piemonte ed Europa

Testo a cura di: Alessandro Bollo

©Osservatorio Culturale del Piemonte
2017
www.ocp.piemonte.it

INDICE DEL DOCUMENTO

INTRODUZIONE	pag. 4
UN VIAGGIO IN EUROPA: LE LEZIONI APPRESE	pag.12
L'AUDIENCE DEVELOPMENT IN EUROPA	pag.13
FATTORI CHIAVE	pag.17
INDICAZIONI PER LE POLICY	pag.23
IL CASO PIEMONTESE	pag.25
L'AUDIENCE DEVELOPMENT IN PIEMONTE	pag.26

INTRODUZIONE

Il concetto di audience development negli ultimi anni ha guadagnato un posto di sempre maggiore interesse e centralità nelle cassette degli attrezzi degli operatori culturali e nelle agende dei policy maker.

Perché l'audience development è diventato così importante?

L'audience development è oggi importante per gli operatori culturali perché sono alla ricerca di nuovi approcci e soluzioni che consentano loro di ritornare a essere rilevanti nei confronti di una società plurale, di cui faticano a decrittare immaginari, comportamenti e domande di senso.

Il tema è importante anche per i policy maker che sono schiacciati da una lettura bifronte del presente. Questo presente da un lato si manifesta come il preoccupante risultato di decenni di investimenti in politiche e programmi volti a stimolare processi di democratizzazione e di ampliamento della base sociale che hanno ottenuto risultati complessivamente piuttosto deludenti a prescindere dalle soluzioni adottate, e dall'altro appare come momento di svolta per spiccare il tanto atteso "salto di qualità" che consenta di tradurre in programmi e azioni concrete la visione che vede la cultura come fattore positivamente interconnesso allo sviluppo e al benessere delle economie evolute.

Il corollario principale di tale assunto risiede nel bisogno di una base sociale la più ampia e allargata possibile affinché possano innescarsi processi di sviluppo che siano efficaci, equi, perduranti e in grado di generare ricadute positive sulle capacità e sulle opportunità

individuali, sul capitale creativo delle persone, sulla qualità della cittadinanza, sulla salute e sul benessere nel suo complesso¹.

Per evitare che i discorsi attorno all'audience development (o più sinteticamente AD) vengano

ACCESSO E PARTECIPAZIONE: UNA RIFLESSIONE NATA NEGLI ANNI '50

dopoguerra e alle coeve riflessioni politiche attorno ai concetti di "accesso" e "partecipazione".

appiattiti e semplificati dal peso della sua emergente retorica, spesso eccessivamente orientata ad evidenziarne i caratteri di originalità e di rottura rispetto a paradigmi precedenti, è bene **ricordare come esistano "fili rossi", che si possono riannodare a ritroso arrivando agli anni '50 del secondo**

Riflessioni che, a livello europeo, si sono sviluppate e intrecciate nei decenni successivi e che possono essere rilette distinguendone tre momenti e direzioni significativi (Matarasso)²:

- a) lo sviluppo del pubblico radicato e funzionale all'idea di democratizzazione della cultura (a partire dagli anni '50);
- b) il tema della partecipazione funzionale a una idea di cultura il cui obiettivo di sviluppo fosse legato a risultati "esterni" e "strumentali" misurabili principalmente in termini di valore economico e sociale generato (a partire dagli anni '90);
- c) la partecipazione come fattore di inclusione volto ad estendere le opportunità di accesso non solo al consumo, ma anche ai mezzi di produzione, di distribuzione culturale e di appropriazione simbolico-identitario dell'azione culturale stessa (dal nuovo millennio in poi).

In questo lungo processo di progressiva stratificazione del significato e del portato dei concetti chiave di accesso e di partecipazione, il termine "audience development" trova invero un'iniziale accoglienza nell'ambito del **marketing culturale** (anni '80) e funziona come dispositivo nominale di avvertimento in merito all'importanza di considerare e agire su pubblici diversi (per background sociale ed economico) al fine di ottenere i migliori risultati economici e perseguire la missione istituzionale.

¹ Per un approfondimento, si veda il testo: *50 sfumature di pubblico*, Alessandro Bollo, 2014
[http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/bollo_2014.pdf]

² F. Matarasso, "L'état, c'est nous: arte, sussidi e stato nei regimi democratici", in *Economia della Cultura* 4/2004)

“The aim of Audience Development Arts Marketing practitioners is to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim.”³

Keith Diggle, 1984

Nel suo testo *Guide to Arts Marketing* per la prima volta fa esplicito riferimento all’audience development.

Ci sono voluti circa quindici anni perché l’audience development uscisse dai confini delle *technicalities* del marketing per approdare esplicitamente al piano nobile delle politiche con il primo governo *labour* di Tony Blair e con la prefigurazione di una “terza via” che mettesse al centro delle politiche pubbliche la società come destinataria e attrice di un ripensamento delle attività educative e della cultura (e dei relativi modelli di partecipazione) come strumento di crescita, cittadinanza, coesione e integrazione sociale.

L’audience development delle organizzazioni culturali finanziate dal pubblico diventava non solo uno strumento di miglioramento delle performance economiche di vendita, ma il dispositivo attraverso il quale il coinvolgimento di pubblici nuovi e “difficili da raggiungere” diventava pertinente e rilevante in quanto funzionale al perseguimento dei suddetti obiettivi.

³ Keith Diggle , *Guide to Arts Marketing*, 1984

Emblematico, da questo punto di vista, il programma di Tessa Jowell, Segretario di Stato per la Cultura, Media e Sport che elaborò un ambizioso programma di investimenti chiamato non a caso *“The New Audiences Programme 1998-2003”* ispirato dal principio fondativo che:

*... “Investment in the arts is not only an end in itself, it is also a means of achieving our promises, our policies and our values “.*⁴

T. Jowell, 2002

Nel frattempo, in particolare nel contesto anglosassone e scandinavo grazie anche alla presenza delle *Audience Agencies* - agenzie pubbliche (e pubblico-private) nate come centri di competenza per sensibilizzare e aiutare gli operatori culturali ad affrontare in modo strategico il tema dei pubblici – l’audience development applicato alla scala delle singole istituzioni si era andato rafforzando come modus operandi i cui risultati più interessanti si sono potuti leggere dal punto di vista dell’analisi, della progettazione, delle attività educative e dei linguaggi.

L’intreccio tra la dimensione operativa e quella politica permane e per certi versi esplode con il programma europeo “Creative Europe”⁵ (2014-2020) che enfatizza l’audience development come obiettivo trasversale a molte delle sue azioni, ma lo indica anche come approccio strategico e progettuale richiesto ai soggetti culturali destinatari di tali azioni.

⁴ L’intervento completo del 2002 di Tessa Jowell è consultabile al link: <https://www.theguardian.com/politics/2002/oct/01/tessajowell.labourconference>

⁵ Per maggiori informazioni: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/>

Nello specifico il programma europeo si premura di dare una propria definizione di AD:

“Audience development is a strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely

AUDIENCE DEVELOPMENT E CREATIVE EUROPE

accessible. It aims at engaging individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means available today for cultural operators, from digital tools to volunteering, from co-creation to partnerships. Audience development can be understood in

various ways, depending on its objectives and target groups:

- **increasing audiences** *(attracting audiences with the same socio-demographic profile as the current audience);*
- **deepening relationship with the audiences** *(enhancing the experience of the current audiences in relation to a cultural event and/or encouraging them to discover related or even non-related, more complex art forms, thus fostering loyalty and return visits);*
- **diversifying audiences** *(attracting people with a different socio-demographic profile to the current audiences, including people with no previous contact with the arts).”*

È abbastanza chiaro che dei tre obiettivi, quello della diversificazione (intesa come insieme di strategie e progettualità da indirizzare a pubblici potenziali e non pubblici), assume, in termini nemmeno troppo subliminali, un rilievo strategico alla luce delle motivazioni poc'anzi esposte.

Il ruolo e il senso dell'AD nella prospettiva di *Europa Creativa* richiede un'ulteriore chiave di lettura, ovvero quella dell'intenzionalità politica che ne motiva la centralità.

La scarsa partecipazione alla cultura è lì indicata in premessa come un'opportunità mancata e motivo di perdita culturale, economica e sociale. Ne consegue un'interpretazione **dell'AD come dispositivo retorico a cui attribuire funzioni terapeutiche sia in ambito socio-culturale sia in quello economico** e capace di incorporare e far convivere, senza apparenti contraddizioni, valori e aspirazioni delle diverse correnti socialdemocratiche europee e del variegato raggruppamento neo-liberista.

Le prime paiono più sensibili a difendere i concetti di cultura come welfare, l'accesso e la

AUDIENCE DEVELOPMENT: FUNZIONE SOCIO- CULTURALE O ECONOMICA?

partecipazione come diritti umani e l'inclusione sociale come obiettivo strumentale primario e il secondo maggiormente interessato alla dimensione economica e interpretante l'ampliamento e la fluidità dei mercati culturali come un driver importante per stimolare la crescita del settore, generare innovazione, creare posti di lavoro qualificati e sperimentare nuovi modelli di sostenibilità economica. Questa

concezione allargata ed ecumenica, se da un lato lascia ampio margine di manovra dal punto di vista degli orientamenti, degli approcci e degli ambiti di intervento, dall'altro mantiene un'irrisolta quota di ambiguità in merito alla gestione delle potenziali contraddizioni che si generano quando mercato e società diventano superfici sovrapposte e interferenti all'interno dello stesso perimetro su cui è dato di giocare.

Esiste un ulteriore nodo di riflessione che si poggia su un sottointeso che, proprio perché evidente, rischia di passare inosservato: la **prospettiva implicita dello sviluppo del pubblico è quella dell'offerta, non quella della domanda.**

L'audience esiste perché (pre)esiste un sistema di offerta e, anche quando è coinvolta in modo attivo, collaborativo e paritetico, se ne definisce una sua traiettoria di sviluppo a patto che sia direttamente o indirettamente funzionale al consolidamento del ruolo degli attori che attualmente popolano il sistema culturale. Il fine ultimo non è quello, quindi, di sviluppare la partecipazione culturale dei cittadini *tout court*, che paradossalmente potrebbe prescindere, bypassare o confliggere con la catena del valore e dell'intermediazione attraverso cui da più di due secoli si organizza il rapporto tra produzione, distribuzione e utilizzo.

Si pensi, ad esempio, al fiorire di iniziative dal basso di auto-produzione culturale a favore di comunità territoriali o di scopo, agli esperimenti di innovazione civica a scala urbana che intrecciano pratiche collettive di cura, di gestione e di uso del patrimonio culturale, agli

sviluppi della tecnologia che consentono la disintermediazione rispetto agli agenti tradizionali della conoscenza (biblioteche, archivi, musei) e la ri-mediazione individuale dei contenuti (informazioni, notizie, immagini, prodotti editoriali e audio-visivi, etc.).

L'obiettivo mai troppo esplicitato – in ultima istanza - è quello di attivare una **relazione**

SVILUPPO DEL PUBBLICO E SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

virtuosa bidirezionale tra sviluppo del pubblico e sviluppo delle organizzazioni culturali, volto a consolidare un patto di reciproca necessità: il pubblico ha bisogno di organizzazioni che lo attraggano, lo educino, lo stimolino, lo accompagnino in percorsi di crescita e le organizzazioni hanno bisogno del pubblico per perseguire una

missione che lo vuole al loro centro e per garantirne la sopravvivenza, lo sviluppo e la sostenibilità.

La sostenibilità sociale e la sostenibilità economica trovano quindi un punto di naturale convergenza e questa “saldatura” rappresenta sicuramente un punto di innovazione e di discontinuità rispetto a un passato recente in cui una parte importante del mondo delle istituzioni culturali ha concepito la propria sostenibilità economica (e la propria legittimità) indipendentemente dalla capacità di coinvolgere una base sociale più o meno allargata.

Il concetto più evoluto e maturo di audience development non può, infine, essere adeguatamente compreso se non lo si mette in risonanza con i cambiamenti profondi e strutturali nella partecipazione culturale.

Se consideriamo gli ultimi due-tre decenni emerge un **processo di progressiva stratificazione, ibridazione e multidimensionalità della partecipazione culturale**. Il fenomeno più evidente lo si può leggere nell'aggravamento di attività, pratiche e comportamenti individuali e collettivi che stanno producendo – in determinati ambienti e spazi sociali – **un'erosione dell'egemonia del consumo e della fruizione ricettiva come prassi dominanti**.

Tale erosione deve considerarsi in termini relativi non tanto quanto riduzione in sé del consumo, ma come crescita di pratiche alternative interessate a sperimentare nuovi formati basati su meccaniche di coinvolgimento attivo e di allentamento del rapporto rigido tra chi

crea e chi riceve, sull'infrangimento (anche temporaneo) del confine tra pubblico e privato nella scelta dei luoghi e delle liturgie, su un concetto di relazione pensata come allestimento di uno spazio di dialogo e di azione (ancorché precario e limitato nel tempo) tra le persone.

Questa ricchezza di paesaggio sollecita una considerazione in merito al **rapporto tra globale e locale** che anche qui sembra evolvere con lo stesso registro di stratificazione e ibridazione. Se da un lato la produzione culturale è sempre più globale nell'imporre degli immaginari, dei linguaggi e dei format alimentati dalla pervasività e dalla capacità di penetrazione dei grandi player dell'industria culturale, dall'altro lato le pratiche di rimodulazione dell'esperienza basate sul coinvolgimento diretto, sulle dinamiche di comunità, sulle antropologie e sui bisogni di territori non possono che rivendicare e necessitare di una dimensione locale.

La tensione relazionale alla base di molte di queste logiche di discorso e di sviluppo dell'agire culturale non fa che confermare l'idea che **"culture grows where people meet"** (C. Torch, 2017).

Si apre pertanto uno scenario presente e futuro di grande interesse e sperimentazione sia sul fronte delle policy sia su quello della progettazione culturale.

Le policy, soprattutto nel nostro paese, dovranno tornare a giocare un ruolo di visione,

IL RUOLO DI VISIONE DELLE POLICY

di orientamento e di stimolo, partendo dal

riconoscimento del potenziale intrinseco e strumentale

che la partecipazione attiva alla cultura può sprigionare

(e dai rischi derivanti dall'escludere una parte significativa di società da tali pratiche).

Da questo punto di vista la partecipazione può diventare altresì un campo d'azione privilegiato per promuovere integrazioni e inter-connessioni con gli altri settori come quello educativo, sociale, turistico e produttivo, per diffondere una cultura basata sulla misurazione degli impatti e sulla loro rendicontazione (possibilmente innovando anche nella scelta delle metriche e degli indicatori deputati a misurarne il successo).

Per le organizzazioni culturali il rischio è che **l'audience development possa rappresentare un feticcio salvifico e politicamente vincente da giocare al ribasso e su puntate sicure;** attrezzi moderni per riparazioni obsolete e non più richieste. Le organizzazioni culturali

dovranno invece considerare la sfida dello “sviluppo del pubblico” come la sfida che mette in gioco “il loro” di sviluppo.

Non si può pretendere di cambiare il pubblico se non si è disposti a cambiare al proprio interno.

Mettere il pubblico al centro, in termini non retorici e non supini rispetto alle mode e alle fibrillazioni del momento, **vuol dire interrogarsi in modo profondo sul senso dell’azione culturale e su chi deve esserne il destinatario**, vuol dire investire in termini di tempo, risorse umane, competenze, proteggere processi fragili e spesso rischiosi, uscire dalla propria zona di confort per innestare processi trasformativi e migliorativi e su questo costruire la propria rilevanza e legittimazione.

“Non si può pretendere di cambiare il pubblico se non si è disposti al cambiare al proprio interno.”



#AUDIENCEDEVELOPMENT

UN VIAGGIO IN EUROPA: LE LEZIONI APPRESE

L'AUDIENCE DEVELOPMENT IN EUROPA

Intento di questo documento è anche quello di trattare il tema dell'audience development suggerendo una “discesa di scala” dalla dimensione europea a quella regionale. Si proporrà infatti, in seguito, di mettere in risonanza le raccomandazioni e le indicazioni che emergono dalla ricerca “Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations” con il contesto e il sistema degli attori culturali del territorio piemontese.

In questa sezione si fornisce una sintesi dei tratti salienti e degli elementi di maggiore

AUDIENCE DEVELOPMENT: APPROCCI E METODI

interesse emersi dalla ricerca “**Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations**”, promossa dalla Commissione Europea e realizzata da un consorzio costituito da Fondazione Fitzcarraldo (capofila), Intercult di Stoccolma,

Culture Action Europe di Bruxelles ed Eccom di Roma⁶.

L'obiettivo dello studio era individuare e analizzare approcci e metodi di particolare interesse a livello europeo nell'area dell'AD per fornire indicazioni utili ai policy makers e alle istituzioni culturali interessate a mettersi in gioco su questo tema.

Lo studio, incentrato sulla raccolta di casi, ha dedicato particolare importanza a un lavoro preliminare di ricerca e approfondimento sul concetto di Audience Development e di come

⁶ Per approfondire: <http://engageaudiences.eu/materials/>

questo sia stato interpretato nel tempo nel dibattito accademico, nell'utilizzo politico e nell'applicazione pratica.

Tra i risultati dello studio si possono pertanto trovare:

- ☒ una bibliografia ragionata ed estensiva a livello internazionale,
- ☒ un glossario dei termini,
- ☒ una sintesi critica dei temi maggiormente sviluppati a livello teorico (tra gli altri: il concetto di accesso, la partecipazione attiva, il digitale, le implicazioni organizzative e la leadership, il ruolo sociale della cultura e il problemi della misurazione degli impatti).

La parte centrale della ricerca è dedicata alla **raccolta e all'analisi di casi paradigmatici nel loro modo di interpretare un percorso strategico di AD** e utili per leggerne (i possibili) processi di trasformazione a livello istituzionale, organizzativo, nel rapporto con gli artisti e con i pubblici. Si è deciso, pertanto, di prediligere quelle esperienze in cui l'AD è diventato (o sta diventando) parte integrante delle prassi organizzative con conseguenti investimenti in termini di risorse umane ed economiche e possibilità di valutarne gli impatti, i punti di forza e gli elementi di criticità. Un ulteriore criterio di selezione ha riguardato il tipo di pubblici coinvolti: attuali, potenziali, nuovi, difficili da raggiungere utilizzando tre categorie di analisi (*Audience by Habit, Audience by Choice and Audience by Surprise*) che nello studio sono debitamente spiegate.

Complessivamente sono stati analizzati **30 casi provenienti da 17 paesi europei** raccolti

30 CASI STUDIO EUROPEI SULL'AUDIENCE DEVELOPMENT

attraverso una open call che ha consentito di vagliare più di 80 organizzazioni candidate.

Come si vede dalla Figura 1, il processo di selezione dei casi è stato attento a garantire una distribuzione geografica la più ampia e allargata possibile per evitare fenomeni di

concentrazione su quelle aree in cui l'AD è prassi consolidata già da tempo e che sono stabilmente sotto i riflettori di questo tipo di analisi (Regno Unito e paesi scandinavi *in primis*).

Figura 1. I CASI ANALIZZATI NELLO STUDIO⁷



Fonte: *Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations*

⁷ Asociatia Culturala Metropolis - Bucharest, Romania, Tenerife Auditorium - Tenerife, Spain, Brighton Early Music Festival - Brighton, UK, Bunker - Ljubljana, Slovenia, CLICK Festival - Elsinore, Denmark, Cirkus Cirkör - Norsborg, Sweden, Corners of Europe - Europe, Dansens Hus - Stockholm, Sweden, CAOS - Indisciplinarte - Terni, Italy, John Rylands Library - Manchester, UK, Kilowatt festival - Sansepolcro, Italy, Kinodvar City Cinema - Ljubljana, Slovenia, Künstlerhaus - Vienna, Austria, Łaźnia Nowa Theatre & Cultural Centre - Krakow, Poland, Maison des Métallos - Paris, France, MAS - Museum am de Stroom - Antwerp, Belgium, MAXXI FOUNDATION - Rome, Italy, Mercat de les Flors - Barcelona, Spain, New Wolsey Theatre - Ipswich, United Kingdom, K.H. Renlund Museum - Kokkola, Finland, Opgang2 Theatre - Aarhus, Denmark, Ohi Pezoume - Athens, Greece, People Express - Swadlincote, UK, Södra Teatern - Sweden, Stockholm, Teatro dell'Argine - San Lazzaro di Savena, Italy, The Point - Eastleigh, United Kingdom, Trafó House of Contemporary Arts - Budapest, Hungary, Theater Zuidplein - Rotterdam, the Netherlands.

Pur nella diversità dei contesti (territoriali, culturali, politico-normativi) e della tipologie analizzate (teatri, musei, centri culturali ibridi, biblioteche, festival, spazi per la danza, luoghi di produzione contemporanea e musicale) si possono rintracciare alcuni **fattori chiave** che ricorrono e attraverso cui si sostanziano le strategie di AD e da cui dipende, molto spesso, la possibilità di condurre con successo azioni di avvicinamento e di coinvolgimento del pubblico.

FATTORI CHIAVE

Alcuni dei fattori chiave delle strategie di audience development emersi dallo studio sono:

- ☑ il fattore “luogo”
- ☑ la programmazione e l’innovazione nell’offerta
- ☑ il coinvolgimento attivo e la co-creazione
- ☑ il cambiamento organizzativo
- ☑ l’analisi dei dati e l’ascolto
- ☑ la collaborazione, il networking e le partnership strategiche
- ☑ l’uso innovativo del digitale
- ☑ le competenze e l’empowerment interno

Il fattore luogo

In molti casi analizzati il **luogo** (inteso come lo spazio fisico e architettonico, la location e, più in generale, l'ambiente e il contesto in cui l'esperienza prende senso) è usato **come elemento chiave per includere e coinvolgere pubblici** diversi, rafforzare comportamenti di abitudine e di fedeltà, costruire senso di appartenenza e di comunità, ibridare e “mescolare” pubblici che difficilmente entrerebbero in contatto tra di loro. Il design dello spazio e delle sue funzioni assume pertanto un ruolo chiave per rendere i luoghi più accoglienti e aperti (è questo il caso della *John Rylands Library* a Manchester, di *Trafó* a Budapest, di *Łazienka Nowa* a Cracovia, di *Maison de Métallos* a Parigi).

Esistono, inoltre, centri culturali che progettano gli spazi come ambienti “ibridi” e “porosi” per facilitare la convivenza e (auspicabilmente) la mescolanza di pubblici diversi (attraverso la programmazione e il design di funzioni e spazi comuni) oppure agiscono come piattaforme che consentono a persone, gruppi e organizzazioni esterne di usare il centro anche per attività e iniziative non direttamente collegate all'identità primaria del luogo.

In altre esperienze, questo fattore è stato interpretato in senso opposto, come progettazione di percorsi e iniziative pensate per **uscire dalle proprie mura**, per ricercare contesti e circostanze inusuali e non convenzionali per scardinare vecchie liturgie, incoraggiare nuovi pubblici a partecipare facendo risuonare l'esperienza culturale con la loro vita quotidiana (è questo il caso della *St. Christopher Chamber Orchestra* di Vilnius, della compagnia teatrale greca *Ohi Pezoume*, del *Brighton Early Music Festival* o del progetto europeo *Corners*).

Azioni di outreach e interventi itineranti e nomadici rimangono ancora soluzioni ricercate e sperimentate in tutte quelle situazioni in cui è importante andare dal pubblico anziché aspettarlo a casa propria, in particolare ciò accade se si vogliono coinvolgere aree periferiche o poco urbanizzate dove è difficile mantenere un'offerta stabile (come ad esempio nel caso di *The Point* che organizza una biblioteca mobile per raggiungere i quartieri meno serviti, *Caravana Metropolis* in Romania che organizza proiezioni cinematografiche mobili in spazi alternativi come aree verdi, stadi, parchi e piazze).

La programmazione e l'innovazione nell'offerta

In molte delle esperienze analizzate si sono riscontrati genuini e profondi tentativi di rinnovare, modernizzare, **ri-modulare, ibridare e diversificare il proprio sistema di offerta.**

Questo vale in particolar modo per quelle organizzazioni che intendono lavorare con pubblici nuovi in cui appare chiaro che interventi migliorativi esclusivamente focalizzati sulla promozione e sulla comunicazione non possano essere sufficienti. In queste situazioni diventa importante leggere i cambiamenti (nelle pratiche, nei comportamenti collettivi, negli immaginari e nei linguaggi) e **mettersi in sintonia con i ritmi, le domande e le aspettative dei pubblici** che si intendono avvicinare **lavorando sui format, sugli orari, sulla durata, sulla componente esperienziale, sul coinvolgimento attivo, sui linguaggi e sul loro intreccio.**

Brighton Early Music Festival – festival di musica antica - programma un'ampia gamma di eventi pensati per sfidare gli stereotipi associati alla ritualità del concerto di musica classica (lavorando, ad esempio, sul setting del cabaret per superare l'idea di un pubblico passivo seduto in file dentro un auditorium), oppure il centro per la danza svedese *Dansens Hus* che ha allargato il proprio pubblico anche attraverso un ampliamento della definizione di cosa un programma di danza possa contenere (integrando, ad esempio, la street dance e altre forme di urban dance nella loro offerta).

Maison de Métallos, invece, punta su un programma fortemente ancorato all'attualità, capace di leggerne e reagire alle sollecitazioni dei cambiamenti attraverso una programmazione artistica flessibile e definita ogni trimestre.

Coinvolgimento attivo del pubblico

Attivare l'audience è uno degli obiettivi chiave dei nuovi approcci alla produzione e alla programmazione culturale.

Tutte le organizzazioni analizzate nello studio, anche se con forme e gradi di intensità differenti, fanno riferimento alla **necessità di coinvolgere i propri pubblici in un modo più interattivo, rilevante e gratificante.**

Sono, infatti, diverse le esperienze di crowd-sourcing e di co-creazione in cui al pubblico (termine in questo caso piuttosto riduttivo) viene chiesto di collaborare, di prendere parte al processo creativo, di contribuire alla realizzazione di specifici aspetti di un progetto o di essere integrato all'interno della vita dell'istituzione stessa.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto sono esemplari le iniziative del museo *MAS* di Anversa con il progetto *Mas in Young Hands* e lo *York Citizen's Theatre* con il *Takeover festival*. Nel caso del museo è stato costituito un board di giovani (tra i 16 e 24 anni) che opera volontariamente su base annua ed è incaricato (con specifica attribuzione di compiti e di responsabilità) di fornire idee, proposte e soluzioni innovative per la realizzazione di specifici progetti all'interno del museo (eventi serali, attività collaterali alle mostre, comunicazione).

Per quanto concerne il festival *Takeover*, attraverso una open call, un team di ragazzi e giovani tra i 12 e 26 anni molto composito in termini multiculturali viene reclutato per contribuire all'intera organizzazione del festival (dalla programmazione artistica, alla contrattualistica, al marketing, all'organizzazione) sotto la supervisione dello staff del teatro, ma con forte autonomia decisionale ed economica.

Cambiamento organizzativo

È uno dei fattori probabilmente più critici perché questo tipo di processo richiede che il cambiamento sia riconosciuto come necessario (e qui entra in gioco l'importanza della leadership) e che sia poi introdotto e gestito attraverso dinamiche che necessitano di tempo per attecchire e conseguentemente modificare le culture d'impresa e i *modus operandi*, soprattutto laddove sono fortemente sedimentati.

Questo forse spiega come mai solo alcune realtà considerate nello studio abbiano iniziato a concepire l'AD come un processo sistemico, multidimensionale, che produce effetti nel medio-termine e che deve abbracciare e informare l'intera organizzazione.

Diversi studi mettono, infatti, in evidenza come l'AD sia depotenziato nei suoi effetti se applicato da una singola unità funzionale (tipicamente il marketing o le attività educative) in modo isolato rispetto alle altre componenti interne.

Diventa pertanto molto importante favorire dei **contesti di lavoro basati su team orizzontali e inter-funzionali**, in cui la condivisione avvenga già nella fase ideativa del progetto e che anche l'area scientifico/artistico/curatoriale sia coinvolta e consapevole degli obiettivi e delle implicazioni dell'adozione di un approccio di AD.

Nel caso di *The Point*, ad esempio, è stato costituito un "team creativo" (composto dal direttore creativo, dal direttore esecutivo, dai direttori d'area, dal direttore marketing, dal responsabile della programmazione) che ha il compito di sviluppare il programma artistico unitamente alle iniziative di sviluppo del pubblico connesse alla programmazione stessa.

Maison de Métallos ha, invece, creato ex-novo una figura (il responsabile del "Pôle Publics") il cui ruolo è quello di sviluppare e di coordinare tutte le attività relative all'audience dai servizi di front-line, alla programmazione artistica.

Mercat de les Flores a Barcellona ha sviluppato un sistema organizzativo basato su team orizzontali di lavoro tra dipartimento educativo, produzione artistica e funzioni collaterali.

Digitale

Se ragioniamo in termini generali, **il digitale nell'ambito delle strategie di AD** permette la possibilità **di esplorare nuove strade** non solo **nell'ambito della comunicazione e dell'advertising** evoluto (attraverso i social media e Internet), ma anche **nell'area dell'analisi dell'audience** (big data, social data, analisi del ticketing e tracking dei comportamenti di fruizione e di uso, etc.) **e nella possibilità di interconnettere le esperienze fisiche e digitali** creando nuove possibilità di dialogo, di relazione e di produzione tra artisti e pubblico.

La digitalizzazione dei contenuti culturali consente, inoltre, di renderli disponibili (e di poterli riutilizzare a fini educativi, creativi e commerciali) a una fascia potenzialmente molto ampia e diversificata di utenti (dalle scuole, ai ricercatori, agli artisti, agli imprenditori, al pubblico generico) aprendo nuove opportunità di ingaggio e di sviluppo.

Sebbene alcune delle realtà analizzate nello studio abbiano dimostrato un uso consapevole e sofisticato del digitale per raggiungere e coinvolgere i pubblici, la **maggior parte delle progettualità messe in campo sembrano confinate nell'ambito della comunicazione e nell'utilizzo dei social media.**

Ci sono, evidentemente, diverse ragioni per spiegare questo utilizzo del digitale al di sotto del suo potenziale teorico. Da un lato si registra una debolezza piuttosto diffusa tra le diverse organizzazioni relativamente alla dotazione di profili e competenze digitali specifiche presenti internamente, dall'altro lato molte delle soluzioni su indicate richiedono investimenti economici rilevanti e spesso fuori portata: entrambi gli aspetti impatti sicuramente in modo più forte sulle organizzazioni medio-piccole.

INDICAZIONI PER LE POLICY

Le principali raccomandazioni che lo studio consegna ai diversi decisori (dal livello europeo a quelli nazionale e locale) possono essere così sintetizzate:

- ✔ **Generare conoscenza e consapevolezza attorno all'audience development** - inteso come visione di policy e come strategia - **tra i principali stakeholder** del sistema culturale
(anche attraverso un osservatorio europeo e la costituzione di agenzie territoriali sull'AD);

- ✔ **Diffondere una cultura basata sui dati e sulle evidenze per misurare i risultati e i progressi nell'area dell'AD**
(rafforzare le funzioni degli Osservatori, stimolare e supportare sistemi informativi a livello europeo e nazionale e avviare programmi e scambi di buone pratiche per sperimentare nuovi indicatori quali-quantitativi sulla base di tavoli che coinvolgano anche gli operatori nella loro definizione);

- ✔ **Rafforzare le connessioni con il settore educativo**, promuovendo integrazioni, sinergie, buone pratiche e progetti-pilota tra il settore culturale e i sistemi scolastici ed educativi
(sia nell'ambito dei percorsi curriculari sia attraverso attività extra-scolastiche, rafforzando le sinergie programmatiche tra ministeri della cultura e ministeri dell'educazione e dell'università);

- ✔ **Rafforzare le competenze**, sviluppando programmi di formazione ad hoc per i professionisti che dovranno individuare, governare e implementare le strategie di audience development e audience engagement
(ma anche lavorando in termini di sensibilizzazione rispetto ai policy maker e ai funzionari che dovranno definire i contesti di azione e di sostegno);

✔ **Promuovere modelli innovativi di partecipazione attiva nel settore artistico e culturale;**

a livello nazionale e locale, requisiti e linee guida dovrebbero essere formulati per incoraggiare il sistema culturale a sperimentare modelli di partecipazione attiva nell'ambito dei progetti e delle prassi organizzative;

✔ **Abilitare condizioni politiche e progettuali** per garantire lo sviluppo nel medio-termine di attività di audience development anche attraverso **investimenti in posizioni dedicate all'interno dell'organizzazione e sistemi di funzionamento che favoriscano il radicamento dell'AD nelle prassi istituzionali.**



#AUDIENCEDEVELOPMENT

IL CASO PIEMONTESE

L'AUDIENZE DEVELOPMENT IN PIEMONTE

Che relazione si può leggere tra il fenomeno dell'audience development a livello europeo (e il correlato discorso sulla partecipazione e sull'accesso alla cultura) e il contesto piemontese?

Quali sono gli elementi di comunanza, i tratti di distinzione e di specificità?

In sintesi, possiamo dire che il Piemonte non è immune dal riflettere limiti e contingenze tipiche di uno scenario generale nazionale in cui manca una vera politica nazionale che metta al centro la domanda e la partecipazione attiva alla cultura (se non in modo indiretto o particolare e sempre in relazione a programmi di sostegno e di sviluppo dell'offerta) e in cui i tassi di partecipazione alle diverse opzioni culturali (dai musei, al teatro, alla musica dal vivo, alla lettura, etc.) sono mediamente nella parte bassa della classifica dei paesi europei⁸.

È altrettanto vero che negli ultimi anni il territorio piemontese si è caratterizzato per una sensibilità particolare ai temi dello "sviluppo del pubblico" attraverso politiche, programmi, progetti e iniziative al punto da rendere questa regione **un avamposto privilegiato di sperimentazione a livello nazionale** che è interessante provare a tratteggiare in termini di racconto sintetico.

⁸ Per un approfondimento sulla partecipazione culturale in regione si rimanda al documento dell'OCP, "La partecipazione culturale in Piemonte, 2016" dove si evidenziava, attraverso i dati ISTAT, come le performance sulla partecipazione culturale (per lo meno negli ambiti di consumo analizzati dalle statistiche) mostrassero una sostanziale stabilità nell'ultimo decennio e come nel confronto con le altre regioni del Nord Italia il Piemonte non spiccasse particolarmente per nessuna delle attività culturali.

Si pensi, per iniziare, alla centralità assunta da questo tema nell'ambito degli **Stati Generali della Cultura**⁹, promossi dalla Regione Piemonte e realizzati nel 2016 attraverso diverse tappe sul territorio in cui più di 1.000 operatori culturali si sono confrontati sull'argomento sottolineando:

- ✔ l'importanza di sostenere, attivare e stimolare una **concezione ampia, attiva e multiforme di partecipazione culturale**, ponendo questo obiettivo come una dimensione strategica della nuova Legge sulla Cultura;
- ✔ l'importanza di lavorare per e con i **bambini, ragazzi e giovani, per creare interesse, educazione, consapevolezza, competenze e nuovi modelli di cittadinanza culturale partendo dalla scuola**;
- ✔ l'importanza di **innovare la progettazione culturale** (luoghi, linguaggi, formati, esperienze) per intercettare nuovi pubblici e per favorire lo scambio e l'osmosi tra pubblici trasversali, e di lavorare sul senso dei luoghi, rafforzare la conoscenza e il lavoro con i territori;
- ✔ l'importanza di garantire **tempo, continuità e misurabilità** ai processi di partecipazione **se orientati a sviluppare forti impatti sociali e culturali**.

Anche sul fronte delle Fondazioni di Origine Bancaria, il Piemonte fa segnare elementi di indubbia innovazione a livello nazionale.

Il bando **Open**¹⁰ della Compagnia di San Paolo, giunto alla sua seconda edizione, è il primo bando espressamente indirizzato a stimolare iniziative che mirino ad ampliare e diversificare la domanda culturale attraverso la sperimentazione di nuove forme di coinvolgimento attivo del pubblico (con erogazioni in denaro e con un percorso di aggiornamento professionale *ad hoc*).

⁹ Gli Stati Generali organizzati nel corso del 2016 dalla Regione Piemonte, sono un modello organizzativo di consultazione e progettazione partecipata, utilizzato per condividere scelte e definire priorità all'interno del sistema culturale. Per maggiori informazioni: <http://www.regione.piemonte.it/cultura/cms/stati-general-della-cultura.html>

¹⁰ Open è un bando di Compagnia di San Paolo a sostegno delle iniziative che mirano ad ampliare e diversificare la domanda culturale attraverso la sperimentazione di nuove forme di coinvolgimento attivo del pubblico. Per maggiori informazioni: <http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Bandi-e-scadenze/Bando-OPEN-2016>

Anche la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo nell'ambito del programma **"Musei Aperti"**¹¹ edizione 2016 e 2017 ha dedicato particolare attenzione al tema dell'AD incentivando e sostenendo buone pratiche in questa direzione (e realizzando uno specifico programma di formazione e accompagnamento).

La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino ha, invece, affrontato il tema dell'AD collocandolo in una prospettiva europea favorendo momenti di confronto insieme al Creative Europe Desk Italia e sostenendo progetti europei come quello di **Caravan**¹² capace di generare un network di "Social and Community Theatre"¹³ che mette al centro lo sviluppo di processi di audience development.

Nell'ambito del progetto Open della Compagnia di San Paolo, le molte domande pervenute e il

AUDIENCE DEVELOPMENT IN PIEMONTE: VITALITÀ, CONSAPEVOLEZZA E MATURITÀ

livello qualitativo delle progettazioni premiate (più di trenta tra le due edizioni del 2015 e del 2016) testimoniano **la vitalità del territorio e un accresciuto grado di consapevolezza e maturità rispetto ai temi dell'audience development e dell'audience engagement.**

Quest'ultimo aspetto è molto probabilmente la risultante di un lavoro sistematico e cumulato di azioni di sensibilizzazione, aggiornamento, formazione portato avanti da una pluralità di attori a diversi livelli: le Fondazioni Bancarie, come già ricordato, la Regione Piemonte che attraverso il programma **Hangar**¹⁴ ha sviluppato un programma di empowerment per gli operatori culturali, la Fondazione Fitzcarraldo attraverso azioni di disseminazione dei risultati dello studio europeo sull'AD e sul progetto **ADESTE**¹⁵.

¹¹ Con il bando Musei Aperti Fondazione CRC sostiene l'attività dei musei della provincia di Cuneo con l'obiettivo di ampliare la platea del pubblico interessato alle iniziative artistiche locali e migliorare il sistema di comunicazione degli enti culturali. Per maggiori informazioni: <http://www.fondazionecrc.it/index.php/arte-attivita-e-beni-culturali/bando-musei-aperti>

¹² "Caravan. Artists on the road" nasce dalla collaborazione fra la Fondazione CRT e il Master di Teatro Sociale e di Comunità dell'Università degli Studi di Torino ed è un progetto di Teatro di Comunità, attuato da una partnership multi-disciplinare a cui partecipano 11 organizzazioni culturali provenienti da 9 paesi europei, che mirava a realizzare azioni culturali e performance artistiche sul tema del rinascere dalla crisi. (<http://www.fondazioneart.it/fondazione/progetti-internazionali/caravan-artists-on-the-road.html>)

¹³ Per maggiori informazioni: <http://www.socialcommunitytheatre.com/it/>

¹⁴ Per maggiori informazioni: <http://www.hangarpiemonte.it/>

¹⁵ Per maggiori informazioni, si veda <http://www.adesteproject.eu/>

Occorre, infine, ricordare come siano presenti su tutto il territorio regionale progetti e iniziative che operano al di fuori dei riflettori dei programmi e dei bandi specifici, ma che sono capaci di attivare energie e risorse dal basso, che lavorano sul coinvolgimento di comunità territoriali o gruppi, che usano la partecipazione come palestra di cittadinanza attiva e di integrazione sociale, che rivitalizzano spazi dormienti e vuoti urbani, che sperimentano giorno dopo giorno la pratica e l'esposizione alla cultura come dispositivo di miglioramento delle condizioni di benessere individuale e collettivo, che propongono modelli auto-organizzati di conservazione, cura e di rigenerazione del patrimonio.

Un arcipelago di piccole e grandi pratiche che è importante individuare, mappare, riconoscere e elevare in termini di interlocuzione e di istanze nei confronti di un sistema di policy making regionale che qui, più che altrove, può davvero rappresentare un campo di sperimentazione in grado di dialogare con le più innovative realtà a livello europeo.

***“Lontano dai riflettori c’è un arcipelago di piccole e grandi pratiche che sperimentano la pratica e l’esposizione alla cultura come dispositivo di miglioramento delle condizioni di benessere individuale e collettivo.*”**



**Le politiche per lo “sviluppo del pubblico”
tra Piemonte ed Europa**

©Osservatorio Culturale del Piemonte – 2017

www.ocp.piemonte.it
ocp@fitzcarralfo.it