

PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA



Audience Development: mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali

**a cura di Cristina Da Milano,
Alessandra Gariboldi**



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

**Audience Development:
mettere i pubblici al centro
delle organizzazioni culturali**

**a cura di Cristina Da Milano,
Alessandra Gariboldi**

FrancoAngeli

This document has been prepared for the European Commission; however, it reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Il presente volume è frutto del riadattamento in lingua italiana di un documento realizzato per conto della Commissione Europea; tuttavia, esso riflette solo le opinioni degli autori, pertanto la Commissione non può essere ritenuta in alcun modo responsabile dell'utilizzo delle informazioni ivi contenute.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Foto in copertina: Per gentile concessione di Andrea Pitet e Alessandra Gariboldi

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Audience development e politiche culturali	»	13
2. Lo studio	»	17
2.1. Ricerca documentale e bibliografica	»	18
2.1.1. Finalità e metodologia della ricerca documentale e bibliografica	»	19
2.1.2. Rassegna bibliografica selezionata	»	20
2.2. La metodologia per l'analisi dei casi	»	29
2.2.1. Premesse	»	29
2.2.2. Revisione e affinamento dei principali obiettivi e beneficiari dell'Audience Development	»	30
2.3. Una mappa per l'Audience Development: il catalogo analitico dei casi di studi	»	38
2.3.1. Casi di studio	»	43
2.3.2. I casi di studio come fonte di apprendimento	»	79
2.3.3. Al di là del perimetro di ricerca: piattaforme, reti e progetti	»	81
2.4. L'Audience Development come prospettiva di cambiamento	»	83
3. Gli strumenti dell'Audience Development: una guida pratica per gli operatori culturali	»	87
3.1. Introduzione alla Guida	»	87
3.2. Cinque sfide per portare i pubblici al cuore della vostra organizzazione	»	88

4. Le regole per l'audience development: raccomandazioni essenziali	»	94
4.1. Introduzione alle regole	»	94
4.2. Sensibilizzare i diversi stakeholder culturali sul tema dell'Audience Development come concetto e come strategia	»	95
4.3. Misurare i progressi nell'ambito dell'Audience Development in base a dati empirici (adottare un approccio alla misurazione degli effetti fondato su dati concreti)	»	97
4.4. Rafforzare le sinergie tra il settore culturale e il sistema educativo	»	98
4.5. Promuovere lo sviluppo di capacità nell'ambito dell'Audience Development e dell'Audience Engagement, nelle organizzazioni culturali e tra professionisti del settore artistico. Formazione	»	100
4.6. Promuovere modelli innovativi di partecipazione culturale attiva	»	101
4.7. Creare le condizioni per attivare processi di lungo termine, quali l'investimento in figure professionali dedicate allo sviluppo di approcci innovativi all'Audience Development	»	103
4.8. Stabilire linee guida chiare e realistiche per artisti e direttori artistici nelle organizzazioni culturali, sostenute da finanziamenti pubblici volti ad adattare obiettivi e programmi a una mentalità maggiormente centrata sul pubblico	»	105
4.9. Dare la priorità a organizzazioni e iniziative culturali che coinvolgono in esperienze condivise pubblici diversificati per background sociale e culturale e per fasce di età	»	105
Appendice I		
Uno strumento di auto-valutazione	»	107
Appendice II		
Glossario	»	108
Appendice III		
Bibliografia ragionata	»	114

Ringraziamenti

Questo volume nasce da uno studio realizzato per conto della Direzione Generale Istruzione, Gioventù, Sport e Cultura della Commissione Europea insieme ai nostri colleghi Alessandro Bollo e Chris Torch e con la preziosa collaborazione di molti altri ricercatori ed esperti provenienti da tutta Europa, in particolare Luisella Carnelli, Macarena Cuenca Amigo, Natalie Georgadze, Jonathan Goodacre, Goran Lars Karlsson, Marcin Poprawski, Niels Righolt, Carla Schiavone, Antonia Silvaggi, Iker Tolosa, Anne Torreggiani e Dea Vidovic.

Il primo ringraziamento va dunque ad Alessandro e a Chris e alla DG EAC che ci ha dato la possibilità di realizzare lo studio e successivamente di tradurlo e pubblicarlo in italiano.

Il secondo ringraziamento va alla nostra cara amica e collega Simona Bodo, che ha svolto non solo un'attività di traduzione come sempre puntuale ma anche un'attenta revisione dei contenuti del testo.

Infine, un grazie sincero a Francesco De Biase per averci sostenute durante tutte le fasi di lavorazioni del volume e ad Orlando Saggion per l'aiuto prezioso nella fase di editing.

Cristina Da Milano e Alessandra Gariboldi

Introduzione

Questo volume nasce da uno studio (*Study on Audience Development: how to place audiences at the centre of cultural organizations*) che la Direzione Generale Cultura e Educazione della Commissione Europea ha commissionato nel 2015 a un consorzio di organizzazioni (Fondazione Fitzcarraldo, ECCOM, Intercult e Culture Action Europe), di cui le curatrici del volume fanno parte.

La decisione di rielaborare lo studio e pubblicarlo sotto forma di volume nella collana *I pubblici delle cultura* è stata determinata da una serie di fattori, tra cui da una parte la volontà di renderlo accessibile in lingua italiana, chiarendo il termine stesso che si presta a interpretazioni errate o quantomeno riduttive, e dall'altra l'esigenza, fortemente sentita dagli autori, di rendere ancora più esplicito rispetto allo Studio il ruolo fortemente politico dell'*Audience Development* (AD).

Per quel che riguarda l'espressione, nel volume si è deciso di mantenere quella anglosassone senza azzardare traduzioni ardite e potenzialmente infelici, ma specificando che i due termini di cui essa è composta – *audience* e *development* – non vanno intesi in maniera letterale: il primo termine infatti comprende in sé quel concetto di eterogeneità e diversità dei pubblici (visitatori, spettatori, partecipanti) che è ormai patrimonio acquisito degli operatori e dei decisori politici in Europa; il secondo termine non può essere tradotto come “sviluppo” per il semplice motivo che in questo volume non si intende parlare di come sviluppare i pubblici, ma semmai della capacità delle organizzazioni culturali di mettere il pubblico al centro delle

proprie attività, anche attraverso un coinvolgimento sempre più attivo (*engagement*) dei pubblici stessi.

Questo aspetto si collega al ruolo politico dell'AD, come si evince ancor meglio dal primo capitolo del volume: l'intenzione delle curatrici è quella di rimarcare come a livello europeo questa percezione dell'AD come parte integrante della politica culturale di un'organizzazione, di un'istituzione o di un ente pubblico sia avvertita a macchia di leopardo, considerato che in molti contesti nazionali esso viene ancora inteso come un aspetto relativo alle politiche comunicative o al marketing, e non come una visione complessiva più ampia del ruolo delle organizzazioni culturali pubbliche – o finanziate con soldi pubblici – in Europa. Il tema dell'AD è quindi relativo al concetto di responsabilità sociale nell'uso di risorse pubbliche che, in quanto tali, dovrebbero essere rilevanti per la maggior parte possibile della società e non – come invece i dati sulla partecipazione culturale in Europa continuano a confermare – per una parte ristretta e specifica dei cittadini europei.

Nel volume (e nello studio) l'AD è dunque inteso come un processo che, attraverso diverse strategie e strumenti, dovrebbe portare le organizzazioni culturali verso una concezione dei pubblici come elemento centrale della loro stessa ragione d'essere, fatte salve ovviamente le necessità di tutela, conservazione, studio e produzione. L'elemento puramente quantitativo fa parte di questa visione di AD (si parla infatti di aumento dei visitatori/spettatori), ma è affiancato da elementi qualitativi, rappresentati dalle strategie di rafforzamento dei legami con i pubblici esistenti e di diversificazione di questi ultimi.

La prospettiva è quella delle organizzazioni culturali, e non quella dell'individuo inteso come visitatore/spettatore ma anche produttore di contenuti culturali, in antagonismo o parallelamente alla produzione culturale istituzionale, tema estremamente interessante ma che esula dagli scopi di questo libro.

Il volume si rivolge quindi a organizzazioni, istituzioni, operatori, responsabili e decisori politici che abbiano a cuore il tema del ruolo delle organizzazioni culturali all'interno della società e il rapporto tra esse e i cittadini. Vuole essere uno stimolo alla riflessione teorica ma anche un aiuto concreto per la realizzazione di strategie e attività di AD, anche attraverso il richiamo costante all'interno del

volume stesso ad una serie di casi di studio che, se nel rapporto di ricerca erano stati inseriti in un apposito catalogo, in questa pubblicazione sono stati utilizzati all'interno del testo come ponti di collegamento tra le enunciazioni di tipo più teorico e le loro traduzioni nella realtà quotidiana da parte di chi in questo settore opera, confrontandosi con i pubblici, sperimentando e innovando continuamente.

Cristina Da Milano e Alessandra Gariboldi

1. Audience development e politiche culturali

Nel mettere a disposizione in lingua italiana i risultati dello studio europeo sull’Audience Development (AD), è necessaria una premessa su alcuni elementi di contesto che caratterizzano lo scenario europeo e italiano.

Da quando l’AD è entrato nell’agenda europea, in Italia come in altri paesi dell’Unione il tema è diventato centrale nei discorsi sulla cultura – forse perché ha finalmente avuto una definizione, un’etichetta di facile comprensione, che è sembrato potesse dare voce e corpo a ciò che si agitava in maniera crescente – in particolare negli ultimi 15 anni – nel mondo culturale del nostro e di altri Paesi.

Convergono in questo momento storico diverse spinte e traiettorie che provengono da strade diverse, alcune “storiche”, altre più o meno recenti. Di qui la pluralità di definizioni, di immaginari sollecitati, di aspettative.

Proprio per questo ci pare opportuno in questa sede chiarire cosa sta dietro a tanta attenzione, poiché le motivazioni sono di natura culturale non meno che politica, e richiedono un esercizio di riflessione per comprendere appieno il significato di un’espressione che mai come oggi è utilizzata con frequenza e, va detto, non poca ambiguità.

Il tema della partecipazione culturale – scarsa, e sempre da parte dello stesso tipo di persone – non è certo nuovo. Nuova è piuttosto la prospettiva da cui lo guardiamo in questo secondo decennio del secolo, perché senza precedenti è il contesto culturale, sociale, politico ed economico nel quale la cultura si trova sollecitata a rivedere il proprio ruolo di agente imprescindibile per l’interpretazione del presente e l’immaginazione dei futuri possibili.

Una prima traiettoria “storica” di pensiero è legata al concetto di “democratizzazione della cultura”, che in particolare dagli anni ’60 del secolo scorso si sono concretizzate in politiche di accesso – ad esempio la gratuità dei musei statali in Italia e non solo – che tendevano a considerare l’accesso alla cultura come un diritto universale e vedevano nell’abbattimento dei prezzi di ingresso una soluzione equa e democratica: la cultura finanziata con fondi pubblici appartiene a tutti, e ogni cittadino che contribuisce con le proprie tasse al mantenimento del patrimonio deve poterne godere appieno. La scomoda verità è che tale approccio, forte in Italia come in altri paesi dove ancora oggi sono alla base delle politiche di accesso come ad esempio la Francia, non ha portato tuttavia alcun risultato. Al di là delle code davanti ai musei nelle notti bianche, il tasso di partecipazione alle forme “tradizionali” della cultura non è aumentato, ed è andato anzi riducendosi drammaticamente.

Una seconda traiettoria di pensiero, a partire dagli anni 90 del secolo scorso, si è fatta sempre più forte, ed è quella che collega la partecipazione culturale allo sviluppo sociale ed economico. Secondo questa prospettiva, che è di matrice anglosassone ma pare pienamente assunta nelle politiche europee, la partecipazione culturale va incentivata *poiché* si collega alla crescita economica e sociale dei territori, ed è quindi funzionale allo sviluppo di competenze (come la creatività) e attitudini che sono benefiche per la crescita economica e la competitività dei territori. Si tratta di una visione strumentale che ha non poche zone d’ombra, ma che di fatto informa buona parte delle politiche culturali che aspirano ad avere un posto al tavolo delle Politiche con la P maiuscola, quelle cioè per lo sviluppo economico.

Vi sono poi spinte recentissime legate alle modificazioni della composizione sociale e delle modalità di interazione e produzione degli individui e delle comunità, una dimensione del tutto nuova che spinge necessariamente a una revisione dei linguaggi e dei contenuti culturali, che devono adeguarsi e trovare una nuova collocazione all’interno di un tessuto sociale in mutamento perpetuo, sempre più influenzato dalla dimensione digitale e sempre più messo in discussione dalla circolazione massiccia di contenuti prodotti o manipolati dagli utenti. Si tratta di una sfida tutta contemporanea, che ci pone nel mezzo di una complessità che richiede grandi capacità di lettu-

ra e interpretazione, per la quali raramente le organizzazioni sono attrezzate.

Un altro motivo tutto contemporaneo per cui l'espressione gode di tanta fama è urgente quanto prosaico: la riduzione costante e talvolta drastica delle risorse pubbliche a sostegno della cultura. È un fenomeno comune a tutta l'Europa ma particolarmente drammatico in un Paese come il nostro, che per entità e diffusione ha enormi costi anche solo di messa in sicurezza del patrimonio. Si tratta di un fenomeno difficilmente reversibile, che va di pari passo con il ridimensionamento del ruolo dello Stato e della cosa pubblica che non riguarda certo solo la cultura, ma che in questo settore sta avendo un impatto decisivo. Non perché la scuola o la sanità ne siano esenti, ma perché contrariamente alla cultura si tratta di servizi che i cittadini riconoscono diffusamente come essenziali *perché riguardano davvero tutti*: prima o poi tutti vanno a scuola e tutti si devono curare, mentre – e ce lo dicono i dati – di andare a teatro si può anche fare a meno.

Questo spostamento di risorse ha portato tutti gli attori in campo – anche quelli che sinora non ne erano stati toccati – ad accorgersi che oltre all'offerta, il sistema culturale deve anche occuparsi della domanda. Ciò ha portato alla crescente attenzione da parte di decisori pubblici e privati verso politiche di sostegno alla domanda, introducendo il tema dei pubblici e delle comunità all'interno di programmi e bandi. E ha allo stesso tempo spinto le istituzioni e le organizzazioni culturali a confrontarsi con il tema non più rimandabile della *rilevanza* e della *sostenibilità*, due parole chiave dei discorsi sulla cultura degli ultimi 10 anni che hanno cominciato a trovare spazio presso la politica, anche se in modo molto discontinuo e a macchia di leopardo in Italia come in Europa. Anche nei casi che abbiamo incontrato nello studio si riflette questa disparità: le esperienze più solide si trovano nei paesi dove le politiche hanno assunto la necessità di lavorare in modo non accessorio sulla partecipazione culturale - a tutti livelli, da quello nazionale a quello locale, – e che su questa base hanno sviluppato quadri di policy coerenti, come la Gran Bretagna; Altri paesi, come l'Italia e molti altri, faticano a inquadrare l'AD in un'agenda coerente e di lungo periodo.

La traduzione di questa ricerca intende quindi stimolare un dibattito maturo su questi temi nel contesto italiano: fornire una base di discussione comune, perché l'AD possa farsi politica oltre che prati-

ca. Se questi casi ci insegnano qualcosa, è che i cambiamenti destinati a durare avvengono attraverso l'incontro di queste due prospettive: la spinta di una visione politica di lungo periodo, e la capacità di un'organizzazione di cambiare prospettiva, spostando l'attenzione da *ciò che fa a per chi esiste*.

Dal punto di vista politico, la vera posta in gioco dell'AD non è dunque di aumentare il numero di persone che praticano cultura, ma di dare *sensò e futuro* alla cultura come infrastruttura imprescindibile per il benessere e la crescita civile.

2. Lo studio

Lo studio si è proposto di offrire una panoramica su approcci e metodi efficaci nell'ambito dell'AD alla Commissione Europea, che provvede non solo a diffonderli tra le organizzazioni culturali di tutta Europa, ma ad assumerli quali base per l'individuazione dei criteri di selezione in futuri bandi del Programma "Europa Creativa".

Un'altra finalità dello studio è stata quella di aiutare chi dirige un'organizzazione culturale ad argomentare con maggiore incisività l'esigenza di una transizione verso una prospettiva più orientata ai diversi pubblici, a livello tanto interno (nei confronti dei consigli di amministrazione, dei dipartimenti artistici o responsabili della comunicazione, degli organismi consultivi e di altre strutture decisionali) quanto esterno (enti pubblici, sostenitori privati, "amici", partner, sponsor ecc.).

Lo studio si è articolato in **tre fasi** principali:

Fase I – Ricerca documentale e bibliografica¹

Il gruppo di lavoro² ha selezionato e analizzato i concetti più significativi emersi dalla consultazione della bibliografia riportata alla fine del presente volume. Questo lavoro di ricerca ha fornito un quadro di riferimento entro il quale collocare le buone pratiche che sono state prese in esame nella fase II.

¹ Tutti i link ai testi sono stati consultati per l'ultima volta il 26 gennaio 2019.

² Composto da: Alessandro Bollo, Luisella Carnelli, Macarena Cuenca, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi, Natalie Georgadze, Jonathan Goodacre, Goran Lars Karlsson, Marcin Poprawski, Niels Righolt, Carla Schiavone, Antonia Silvaggi, Iker Tolosa, Chris Torch, Anne Torreggiani, Dea Vidovic.

Fase II – Panoramica sulle buone pratiche: creazione di un catalogo e di una guida

Lo studio si è per lo più concentrato su organizzazioni di piccole e medie dimensioni, in particolare quelle che negli ultimi tempi hanno adottato un approccio più orientato ai pubblici, e che si possono a tutti gli effetti considerare laboratori di sperimentazione e innovazione.

Le organizzazioni culturali più significative di ambiti che spaziano dalla musica al teatro e alla danza, dai musei all'editoria, sono qui rappresentate proprio in virtù della loro capacità di compiere quella transizione verso una prospettiva più orientata ai pubblici cui si accennava in apertura.

Garantire l'equilibrio geografico nella selezione dei casi di studio è stato un aspetto molto importante di questa ricerca: sebbene gran parte dei casi provenga da Paesi del Nord Europa, è stata posta particolare attenzione a presentare esempi di buone pratiche realizzate in almeno 17 stati membri dell'Unione Europea. Il gruppo di lavoro ha individuato le esperienze promosse da organizzazioni culturali che, in virtù della loro maggiore attenzione ai pubblici, possono essere considerate esemplari a livello europeo.

La panoramica sui casi di studio è andata a comporre un catalogo analitico³ e una guida pratica su come un'organizzazione culturale possa affrontare la transizione, passo dopo passo, verso una mentalità più pubblico-centrica.

Fase III - Diffusione

Lo studio ha compreso un lavoro sistematico di comunicazione e diffusione al fine di garantire la massima condivisione possibile dei risultati principali della ricerca con gli operatori culturali interessati.

2.1. Ricerca documentale e bibliografica

Il fatto che la letteratura in tema di AD sia cresciuta significativamente negli ultimi anni non solo dimostra la velocità con cui si sta affermando questo nuovo approccio alla relazione con i pubblici, ma

³ Disponibile on-line in inglese sul sito engageaudiences.eu.

offre anche la possibilità di conoscere progetti e pratiche innovative realizzate in diverse parti d'Europa e nel resto del mondo.

Nel complesso, l'AD è percepito come un fenomeno trasversale, che interessa non solo le politiche culturali espressamente dedicate a promuovere l'accesso e la partecipazione nel settore culturale, ma anche le politiche finalizzate sia a sostenere l'accesso culturale e la partecipazione in un senso più ampio, sia a promuovere i consumi culturali dei giovani e l'utilizzo delle nuove tecnologie.

La ricerca documentale ha fatto emergere la complessità alla base del concetto di AD nei diversi settori culturali e artistici. Particolare attenzione è stata dedicata agli studi che si sono concentrati sull'impatto di un approccio più orientato al pubblico a livello istituzionale e organizzativo.

2.1.1. Finalità e metodologia della ricerca documentale e bibliografica

La ricerca documentale si è posta i seguenti obiettivi:

- **comporre una bibliografia completa**, estendendo l'analisi fino a includere studi e pubblicazioni non anglosassoni, e oltre i confini stessi dell'Unione Europea; questo lavoro presenta anche il vantaggio di offrire una bibliografia in numerose lingue;
- **offrire una rassegna più approfondita di una bibliografia selezionata**. Le pubblicazioni più importanti sono state sottoposte a una ulteriore analisi, sintetizzata in un documento articolato per temi chiave;
- **analizzare gli spunti più significativi** emersi dalla bibliografia, tenendo anche in considerazione gli aspetti problematici e controversi del cambio di paradigma verso un approccio più orientato ai pubblici. Le principali tematiche, sfide e criticità evidenziate grazie alla ricerca documentale ci hanno orientato nella selezione dei casi di studio da mettere sotto lente di ingrandimento nella seconda fase di lavoro;
- **comporre un glossario dei termini chiave** al fine di chiarire le diverse interpretazioni che la letteratura in materia ha offerto, nel corso del tempo, su alcuni concetti fondamentali. Il glossario

comprende e commenta brani tratti dalle definizioni più puntuali di AD offerte dagli studi e dalle indagini prese in esame dal gruppo di ricerca.

2.1.2. Rassegna bibliografica selezionata

La decisione di organizzare in diverse aree l'analisi di una bibliografia selezionata è dovuta alla complessità del tema: per amor di chiarezza, è sembrato più opportuno articolare la rassegna in base alle questioni principali emerse dall'attuale dibattito sull'AD. Alcune pubblicazioni sono state menzionate in relazione a più aree.

Accesso alla cultura

Sotto un profilo storico, le politiche sviluppate in tema di accesso e partecipazione nel periodo post-bellico possono essere classificate – prendendo spunto dal saggio di François Matarasso **L'état, c'est nous: arte, sussidi e stato nei regimi democratici (Il Mulino, 2004)** – in tre principali approcci, qui di seguito riportati in ordine cronologico: lo sviluppo dell'accessibilità, radicato nel concetto di democratizzazione della cultura (a partire dagli anni cinquanta); lo sviluppo socio-economico, fondato sull'utilizzo di attività artistiche e culturali per promuovere finalità non artistiche (anni novanta); l'inclusione culturale, che si propone di ampliare l'accesso non solo – come si propongono i due modelli precedenti – al consumo culturale, ma anche ai mezzi della produzione e della distribuzione (ultimo decennio). In linea di massima, il modello dell'accesso è rimasto il più popolare in termini di politiche culturali. Secondo la pubblicazione del Gruppo di Lavoro istituito nel quadro del Metodo di Coordinamento Aperto (MCA) **Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture (OMC, 2012)**, l'accesso alla cultura *«rimane un tema di grande attualità in tutta Europa. I dati disponibili sulla partecipazione culturale dimostrano che una parte rilevante della popolazione è ancora esclusa dalle attività culturali tradizionali, e che la partecipazione degli individui in situazioni di disagio (riferite per lo più a livelli bassi di reddito e di istruzione) è significativamente inferiore a quella di persone con livelli di istruzione e fasce*

di reddito più elevate. Sebbene la partecipazione culturale sia riconosciuta come un diritto umano e come una componente fondamentale dello sviluppo personale, della creatività e del benessere, l'offerta culturale di molte organizzazioni sovvenzionate con fondi pubblici è appannaggio di un segmento ridotto della popolazione. Ciò richiede l'individuazione di strategie per incrementare la partecipazione, al fine di garantire equità ed efficienza nell'allocazione e nell'utilizzo delle risorse».

La pubblicazione del Gruppo di Lavoro MCA attribuisce un valore cruciale alla partecipazione dell'individuo, mentre numerose indagini sui pubblici rivelano che il settore culturale è ancora in larga parte esclusivo e autoreferenziale.

Audience Development, implicazioni organizzative e leadership

A prescindere dalle modalità con cui viene perseguito – lo sviluppo di pubblici nuovi e diversificati, la sensibilizzazione, la promozione di un coinvolgimento attivo, la costruzione di relazioni sostenibili... – l'AD deve essere assunto quale responsabilità dall'intera organizzazione (non da un singolo dipartimento) e diventare parte integrante della sua cultura organizzativa. È importante rilevare che l'AD, prima ancora di diventare un modello teorico, è nato come una prassi indispensabile per le organizzazioni culturali nel conseguimento delle proprie finalità: è questo il motivo per cui l'AD è stato spesso delegato a uno specifico dipartimento (in genere il dipartimento marketing o i servizi educativi), senza coinvolgere il resto dell'organizzazione. In quanto attività circoscritta a uno specifico ambito gestionale/organizzativo, ha incominciato a dimostrare i propri limiti e la sua inefficacia nel raggiungere nuovi pubblici, come dimostra ad esempio il Rapporto di Fondazione Fitzcarraldo **Quali politiche per un pubblico nuovo** (Fondazione Fitzcarraldo, 2009), che indica nel coinvolgimento dell'intera organizzazione un fattore chiave per lo sviluppo di strategie e prassi di AD efficaci e incisive. Una tesi sostenuta e ribadita nel rapporto a cura dell'Arts Council of England **Grants for the Arts. Audience Development and Marketing** (Arts Council of England, 2011) e nella successiva pubblicazione **The Road to Results. Effective Practices for Building Arts Audiences** (Arts Council of England, 2014), che individua nove fasi