

## **Quali politiche per un pubblico nuovo**

**Un percorso di ricerca e di azione  
per i musei di Torino e del Piemonte**

**RICERCA REALIZZATA DALLA FONDAZIONE FITZCARRALDO CON IL SOSTEGNO DELLA FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORINO**

Fondazione Fitzcarraldo è un centro indipendente di ricerca e formazione nel management e nelle politiche della cultura

**GRUPPO DI RICERCA:**

Alessandro Bollo, Alessandra Gariboldi, Elena Di Federico

[www.fitzcarraldo.it](http://www.fitzcarraldo.it)

Report finale – Giugno 2009

**Indice**

Premessa.....	4
Introduzione .....	5
1. Audience development in ambito museale .....	6
2. La situazione del sistema museale metropolitano torinese .....	8
3. Uno sguardo sul Piemonte: i risultati delle interviste .....	19
4. Indicazioni dal contesto internazionale .....	23
<i>4.1. Bisogni e attese: alcune specificazioni sul targeting</i> 23	
<i>4.2. Il fattore tempo</i> .....	26
<i>4.3. Partnership e collaborazioni</i> .....	28
<i>4.4. Il rapporto con la comunità</i> .....	28
<i>4.5. Approccio olistico nell'organizzazione e coinvolgimento di tutto il personale</i> .....	29
5. Conclusioni .....	31
6. Bibliografia .....	33
7. Sitografia .....	38
ALLEGATO 1 - Linee guida per lo sviluppo di una strategie di Audience Development.....	39
ALLEGATO 2 - Indicazioni emerse in occasione dell'Incontro Internazionale Nuovi pubblici e musei .....	55

**Premessa**

La Fondazione CRT sin dalla sua costituzione è fortemente impegnata nel settore dei beni culturali e dei musei. Un impegno che nel tempo si è evoluto ed ha individuato sempre nuovi strumenti di conoscenza e consapevolezza, nella convinzione che il patrimonio culturale di una collettività organizzata sia una delle sue risorse fondamentali.

Il tema, certo, è ormai abusato, ma negli ultimi venti anni i territori in cui opera la Fondazione CRT – più marcatamente il Piemonte e Torino – hanno promosso la fruizione dei beni culturali ed il turismo ad essi legato in modo continuato ed incisivo. La Fondazione CRT ha accompagnato questo processo e talvolta ha anche assunto in prima persona un ruolo nell'istanza generale: ne è un esempio l'investimento strategico nell'arte contemporanea. Ha cercato di seguire i tempi, di costruire strumenti di competenza sempre maggiore, di offrire opportunità innovative quali il progetto Mestieri Reali.

Negli anni più recenti la Fondazione CRT va concentrando un'attenzione crescente su modelli di gestione innovativi che consentano di affrontare "all'attacco" e non "in difesa" la cronica penuria di risorse pubbliche – ciclicamente accentuantesi – e la non infinitamente dilatabile disponibilità di quelle sussidiarie (come quelle della Fondazione medesima).

In questo quadro il tema dell'indagine sul "non pubblico" dei beni culturali ovvero – nel caso specifico – su chi non frequenta i musei costituisce una risorsa di conoscenza per lo sviluppo di strategie nuove per l'allargamento della fruizione del patrimonio del territorio e per l'attingimento di nuove aree di pubblico. In definitiva per lo sviluppo culturale, civile e sociale della collettività di riferimento: missione primaria della Fondazione CRT.

Andrea Comba  
Presidente della Cassa di Risparmio di Torino

## **Introduzione**

Le motivazioni di fondo che sottendono la logica di sviluppo del progetto "Quali politiche per un pubblico nuovo" hanno a che fare con valutazioni di ordine contenutistico e metodologico. Il primo aspetto parte dalla constatazione che in Italia (e particolarmente in Piemonte, regione che negli ultimi anni ha sperimentato politiche culturali e museologie d'avanguardia) i tempi sembrano maturi per affrontare con uno sguardo nuovo il tema delle politiche del pubblico.

Molteplici sono infatti i fattori che hanno contribuito a produrre, se non una vera e propria discontinuità, perlomeno un cambiamento di prospettiva sulle tematiche in questione. Da un lato è indubbia l'evoluzione del ruolo attribuito ai musei, cui non si chiede semplicemente di conservare, ricercare ed esporre opere e oggetti, ma di assolvere anche a funzioni di crescita diffusa del capitale culturale del territorio, di avvicinamento e coinvolgimento di fasce di popolazione tradizionalmente escluse dall'offerta culturale. Dall'altro canto non si può non evidenziare come, nella nostra attuale società, fasce tutt'altro che marginali della popolazione si trovino ancora oggi in una situazione di svantaggio perché non coinvolte dalle proposte culturali più consolidate o perché esprimenti domande e istanze non direttamente ed automaticamente riferibili all'offerta presente: si pensi agli stranieri residenti, alle seconde generazioni, agli anziani e a tutte quelle persone che soffrono una condizione di "cultural divide". Un'ulteriore considerazione riguarda il paradigma di sostenibilità economica che sorregge il sistema museale del territorio. Appare cioè sempre meno procrastinabile una riflessione sul ruolo e sulle possibilità del settore pubblico di sostenere l'offerta a livello territoriale, sull'individuazione di nuove vie per coinvolgere le aziende private e i singoli cittadini (uscendo dalla logica perdente della sponsorizzazione come principale modalità di sostegno privato ai progetti) e per allungare e ampliare il ciclo di vita e di redditività dei prodotti culturali (si pensi, ad esempio, alle opportunità derivanti dai new media e dai nuovi sistemi di broadcasting).

Si tratta di discontinuità che innegabilmente obbligano le imprese culturali a rimettersi in gioco, a rafforzare le competenze manageriali e progettuali interne, a migliorare la qualità dell'analisi e della diagnosi, ma soprattutto di sfide che è fondamentale raccogliere se chi crea, progetta e produce arte e cultura vuole continuare ad offrire "avventure", "territori" e "linguaggi" che si muovano (in sintonia o in contrasto, a seconda delle visioni) nel respiro del tempo presente.

## 1. Audience development in ambito museale

Per audience development si intende il **processo di allargamento e diversificazione dei pubblici e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione**. In ambito museale tale processo si declina tanto in attività di fidelizzazione del pubblico abituale e occasionale (come far tornare le persone a visitare un museo, come approfondire la loro partecipazione alla vita culturale di una certa istituzione) sia in attività di avvicinamento di pubblici normalmente esclusi dalla fruizione museale (come far entrare nel museo persone che per i motivi più diversi non lo frequentano). Concentrarsi su alcuni gruppi di non-pubblico per coinvolgerli nella fruizione non significa trascurare il pubblico reale dell'organizzazione: occorre fidelizzarlo e continuare a coinvolgerlo, ovviamente con altri metodi rispetto a quelli dell'avvicinamento e per questo è importante conoscerlo, sapere come è composto e cosa pensa dell'organizzazione e considerare come potrebbe accogliere qualunque cambiamento o novità introdotta dal museo per accogliere nuovi pubblici.

La premessa che va esplicitata per l'attivazione di un processo di audience development è che il museo si intenda non solo come luogo che il pubblico deve poter apprezzare per le sue intrinseche qualità culturali, ma come *agente* di trasformazione sociale, *strumento* di crescita per la collettività che mette le proprie risorse *al servizio* delle persone.

Gli **strumenti** comunemente utilizzati per realizzare questo processo di allargamento e diversificazione possono essere classificati in attività di:

- Mediazione
- Involvement
- Outreach

Per attività di **mediazione** si intendono tutte quelle attività e i supporti che permettono un avvicinamento e una migliore comprensione delle opere da parte del pubblico. È l'attività di base che ogni museo svolge, sebbene con gradi diversi di articolazione e consapevolezza, nel momento in cui scrive una didascalia, imposta una visita guidata, ripensa la disposizione delle opere per facilitarne la messa in comunicazione con i visitatori. Una mediazione ottimale è il presupposto affinché ogni persona che entra nel museo trovi il supporto di cui necessita per un pieno e personale apprezzamento di ciò che vede (visita guidata, audioguida, ma anche caratteri leggibili su una didascalia o possibilità di diversi gradi di approfondimento). Come per tutte le attività, quelle incentrate sulla mediazione possono essere attività relativamente comuni e "a regime" (come normali visite guidate) o esperienze più isolate con carattere di eccezionalità legate a singoli

progetti tesi a sperimentare forme originali di mediazione (come ad esempio sono spesso i progetti a carattere interculturale).

Per **involvement** si intendono diverse modalità di coinvolgimento del pubblico. Questo può avvenire anche a un livello minimo, ad esempio tramite attività quali laboratori e workshop; normalmente si tratta di attività pensate per i bambini, più raramente per adulti, gruppi familiari, pubblici speciali. Un grado ulteriore di involvement si realizza attraverso la partecipazione dei visitatori più assidui alle attività per loro pensate dal museo: gruppi di amici del museo, sostenitori a vario titolo, volontari, per i quali si organizzano eventi *ad hoc*. Un tipo particolare e forse più "estremo" di involvement consiste nel coinvolgimento di una parte del pubblico nella progettazione di attività culturali o parte di esse (con nel caso, ancora raro in Italia ma abbastanza sperimentato all'estero, della progettazione partecipata di una mostra<sup>1</sup>).

L'attività di **outreach** consiste nella realizzazione di attività di vario genere al di fuori dello spazio strettamente museale; si realizza ogniqualvolta un elemento del museo esce dalle sue mura per entrare in contatto con la comunità esterna (si tratti di personale che si reca presso una scuola o di un oggetto della collezione che viene esposto altrove). È in assoluto il tipo di attività più rara all'interno dei musei italiani, in parte per il persistere di un forte radicamento di una mentalità "*intra moenia*", in parte perché mediamente si ritiene sia un genere di attività che richiede risorse sovradimensionate rispetto alla disponibilità economica (reale o percepita) di molti musei, i quali considerano prioritarie altre voci.

Certamente queste tipologie di attività possono e dovrebbero coesistere, delineando nel complesso una strategia pianificata per l'allargamento e la diversificazione dei pubblici.

---

<sup>1</sup> Si veda in proposito Kelly L., Sullivan T., Front-end evaluation - Beyond the field of dreams, Australian Museum, Sidney, 1996

## **2. La situazione del sistema museale metropolitano torinese**

Tra novembre e dicembre 2008 è stata condotta una survey sullo stato delle attività di audience development del sistema museale metropolitano<sup>2</sup> torinese basata sull'analisi di siti internet e altri materiali di comunicazione.

Dei 47 musei appartenenti al SMM<sup>3</sup> **43 hanno un proprio sito Internet** (o almeno una pagina); **25** riportano su questo – con gradi diversi di approfondimento – informazioni aggiornate sulle attività didattiche o educative, mentre altri **12** comunicano le informazioni sulle proprie attività didattiche solo tramite il sito di Museiscuol@<sup>4</sup>, pur essendo dotati di un proprio sito Internet. In un caso (Pinacoteca Agnelli), le informazioni sulle attività didattiche per le famiglie sono riportate soltanto su Museiscuol@, mentre sul sito ufficiale della Pinacoteca (e su Museiscuol@) sono disponibili solo le informazioni sulle attività con le scuole. Una prima immediata evidenza rivela come siano molto pochi i casi in cui il Dipartimento Educativo o la Sezione Didattica presentano in modo chiaro e programmatico gli obiettivi generali delle attività proposte; la maggior parte dei musei non esplicita questi principi, anche se il ventaglio di attività proposte e le informazioni e i materiali a disposizione sul sito permettono talvolta di leggere indirettamente le strategie di **allargamento dei pubblici** attuate dal museo.

Le tabelle alle pagine seguenti schematizzano i risultati della survey condotta sui musei del sistema metropolitano, indicando per ciascun museo quali attività a regime (in nero) e quali progetti speciali (in rosso) sono attivi per le diverse tipologie di pubblico.

---

<sup>2</sup> Sono stati considerati tutti i musei del SMM (riportati in allegato) tranne la Fondazione Teatro Regio

<sup>3</sup> Fonte: Osservatorio Culturale del Piemonte, dati dicembre 2008

<sup>4</sup> Museiscuol@, che nella Bacheca riporta informazioni e contatti su **tutti i musei regionali**, è il canale di comunicazione più completo dell'offerta regionale e in alcuni casi sopperisce alla mancanza di spazi Web dedicati al singolo museo o alla difficoltà di aggiornamento delle informazioni su alcuni dei siti esistenti.

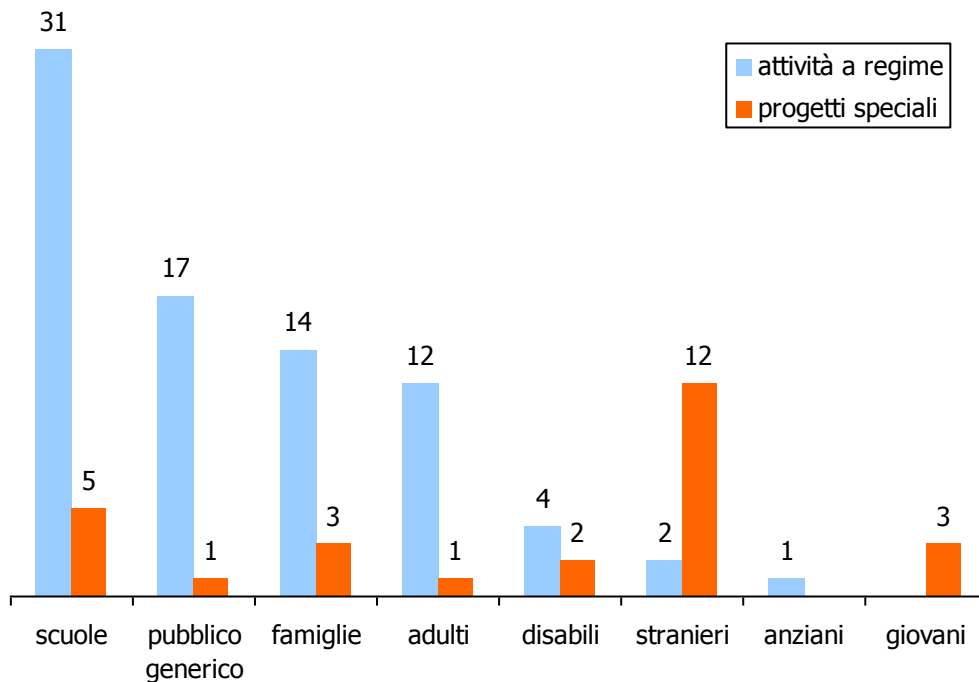


target museo	pubblico generico	scuole	giovani	famiglie	adulti	anziani	stranieri	disabili
<b>Sandretto</b>	mediatori culturali presso le opere	visite e attività con le classi, laboratori, visite guidate, tematizzazione per insegnanti e famiglie (Map for ID)	City Telling (Map for ID)	domeniche per le attività di animazione e intrattenimento	workshop con artisti; visite guidate	-	A vision of my own (MTMS); "Non toccate la donna bianca" (Map for ID); Dialoghi City Telling (Map for ID); collezioni civiche...	visite tattili e narrate; visite LIS; collaborazione con centri per disabili psichici (progetti speciali)
<b>Borgo Medievale</b>	visite tematiche, chede mobili, postazioni	laboratori, visite, attività all'aperto; formazione per insegnanti "Ferdio a età Classica" laboratori,	-	compleanno al Borgo; laboratori per famiglie materiali scaricabili (da 5 anni); feste col sito per preparare la nonni; Estate Ragazzi visita coi bambini;	formazione per pubblico adulto (come per insegnanti) workshop "Conoscere è fare" (il primo a novembre)	-	- Oggetto d'incontro (CSA); Dialoghi (CSA); Dialoghi interculturali e collezioni civiche... rassegne cinematografiche su temi nuova	audioguide e percorso percorsi con tattili per disabili audioguida e LIS visivi; prestito gratuito sedie a rotelle, visite guidate gratuite e ingresso gratuito per disabile+accompagnatore
<b>Museo del Cinema</b>	multimediali; audioguide; catalogo informatizzato	visite guidate per corsi guidati, laboratori, progetti in collaborazione con altri musei; corsi di	-	guida alla visita per famiglie. Attività per famiglie (laboratori)	proiezioni cinematografiche su temi specifici, collaborazione col cinema Massimo	-	interculturali e collezioni civiche... rassegne cinematografiche su temi nuova	guidate gratuite e ingresso gratuito per disabile+accompagnatore
	"La voce segreta delle parole" (opere esposte fuori dal museo)	progetto di grande per insegnanti; film in lingua originale con sottotitoli in italiano	Mediante (MTMS)	cinema in ospedale (atelier per bambini e Regina Margherita) e ragazzi al sabato pomeriggio e in estate	-	-	cittadinanza (per scuole ma non solo); Map for Torino (Map for ID)	-
		formazione per insegnanti (Map for ID)	-	-	-	-	-	-
<b>Museo Accorsi</b>	visite guidate con intro teorica	guidate + laboratori per le classi; attività di arte e tattili guidati; corsi di lettura e di scrittura; corsi di formazione per insegnanti	-	weekend d'arte per famiglie; tappeto volante (visite) tematiche, conferenze	conferenze; corsi di storia dell'arte; attività collaterali (concerti, teatro)	-	Tappeto Volante (Map for ID); frammenti di culture (MTMS);	"Aperti museo!" grande attenzione ai disabili; no barriere architettoniche; tattile permanente, visite guidate per non udenti
<b>A come Ambiente</b>	audioguida; visite guidate con l'archeologo	percorsi generici e mostre itineranti; attività e laboratori sia in museo sia presso le scuole; formazione per insegnanti; fruibilità da studenti diversamente abili	-	attività nei weekend; un biglietto di ingresso gratuito distribuito a ogni studente in visita con la scuola; sconti per gruppi estivi (Estate Ragazzi)	visite teatralizzate	-	L'Egizio per gli stranieri	-

<i>target museo</i>	pubblico generico	scuole	giovani	famiglie	adulti	anziani	stranieri	disabili
<b>Museo Reg. Scienze Naturali</b>	-	laboratori in museo e presso le scuole; collaborazione con altri musei/enti	-	-	attività collaterali (es conferenze tenute da Scuola Holden)	-	-	-
<b>Museo Diffuso della Resistenza</b>	visite guidate, percorsi di visita tematici nel museo e su territorio che si possono seguire anche autonomamente grazie alle info sul sito	laboratori, attività, Memobus; proiezioni video+dibattiti, anche in collaborazione con altri enti (Goethe, CCF)	-	-	approfondimenti su contenuti mostra permanente e luoghi della Resistenza a To, sul sito	-	Un patrimonio di tutti	-
<b>Castello di Racconigi</b>	info pratiche anche sul territorio circostante, indicazioni per trascorrere il weekend; molte info sul castello, la sua storia, i lavori...	visite guidate, laboratori, attività differenziate per fasce di età e per provenienza territoriale	-	attività nel parco	attività di laboratorio adattabili anche agli adulti; percorsi invernali nel parco	attività di laboratorio adattabili anche agli anziani	-	-
<b>Armeria Reale</b>	-	visite guidate a tema; visite preliminari per gli insegnanti	-	-	-	-	-	-
<b>Pinacoteca Agnelli</b>	-	laboratori didattici, visite guidate	-	laboratori didattici domenica pomeriggio (sulle mostre in corso)	-	-	-	-
<b>Superga</b>	-	visite guidate per le scuole	-	visite guidate in piemontese	-	-	-	-

<i>target museo</i>	pubblico generico	scuole	giovani	famiglie	adulti	anziani	stranieri	disabili
<b>Borgo Castello-Appartamenti Reali</b>	incontri divulgativi (apicoltura, birdwatching...)	visite guidate, escursioni, attività negli appartamenti e nel parco	-	pomeriggi per famiglie nel parco; "Un bosco di avventure": 2 settimane di escursioni per ragazzi in estate	-	-	-	cicli speciali (tandem, bici con carrozzella tipo sidecar); accorgimenti tecnici per ridurre barriere architettoniche; escursioni gratuite per associazioni o gruppi di diversamente abili lungo percorsi di visita appositi
<b>Venaria Reale</b>	domeniche da re (animazione)	servizi per le scuole, anche in collaborazione con altri enti	In ogni storia c'è un giardino (Map for ID)	-	-	-	In ogni storia c'è un giardino (Map for ID); La Reggia di Venaria Reale: vita in movimento (Map for ID)	-
<b>MAO</b>	audioguide; dépliant in distribuzione nel museo; brevi guide in vendita	laboratori, visite guidate; formazione per insegnanti; progettazione di attività didattiche insieme agli insegnanti	-	attività (non specificate)	visite guidate tematiche	-	-	-
<b>Fondazione Merz</b>	-	visite guidate, laboratori; formazione per insegnanti; progetti speciali in occasione di alcune mostre temporanee	-	"Una domenica lunghissima"	possibilità di visitare le sale accompagnati da un operatore della Didattica	-	-	-
<b>Museo della Scuola</b>	ingresso libero il mercoledì	laboratori, attività	-	-	-	-	-	-
<b>Museo di Antichità</b>	visite guidate	visite guidate, laboratori; formazione per insegnanti	-	-	-	-	-	-

<i>target museo</i>	pubblico generico	scuole	giovani	famiglie	adulti	anziani	stranieri	disabili
<b>Museo di Storia Naturale don Bosco</b>	-	visite guidate	-	-	-	-	-	-
<b>Orto Botanico</b>	visite guidate	In ogni storia c'è un giardino (Map for ID)	-	-	-	-	In ogni storia c'è un giardino (Map for ID)	-
<b>Accademia Albertina</b>	-	-	-	-	-	-	Impasto di culture (Map for ID)	-
<b>Museo di Antropologia</b>	-	-	-	-	-	-	Lingua contro lingua (Map for ID)	-
<b>Museo di Anatomia</b>	-	visite guidate + valigetta didattica	-	-	-	-	-	-
<b>Museo della Frutta</b>	-	visite guidate + valigetta didattica	-	-	-	-	-	-
<b>Museo della Montagna</b>	-	attività con classi (visita-laboratorio)	-	-	-	-	-	-
<b>Museo della Sindone</b>	-	corso di formazione su studi sulla Sindone	-	-	-	-	-	-
<b>Palazzo Reale</b>	-	visite guidate	-	-	-	-	-	-
<b>Parco La Mandria</b>	-	escursioni, attività nel parco	-	-	-	-	-	-



*Figura 1 – numero di musei che propongono attività a regime e/o progetti speciali rivolti alle diverse tipologie di pubblico*

Con riferimento alla classificazione delle attività rivolte al pubblico già proposta, quelle che potrebbero rientrare nella categoria dell'**involvement** consistono generalmente in laboratori didattici in cui bambini e ragazzi si cimentano nella realizzazione concreta di dipinti, sculture o lavori manuali, o in altre attività "hands on". Tali attività sono proposte soprattutto alle scuole, ma in alcuni casi laboratori e workshop vengono proposti anche alle famiglie (Merz, GAM e altri).

I laboratori possono seguire una visita guidata tematica al museo o una mostra temporanea e le attività proposte partono spesso dall'analisi e rielaborazione di alcune opere esposte; generalmente il laboratorio si esaurisce in un'unica giornata, ma in alcuni casi può trattarsi di un ciclo di incontri, eventualmente svolti presso musei diversi (progetti "Un mondo di colori": Museo Regionale di Scienze Naturali, Bricherasio, Regio e Cinema) o in parte presso il museo e in parte presso le scuole (Egizio) o altri enti (A come Ambiente e ARPA).

Tra le attività di **mediazione** lo strumento più diffuso è costituito, come prevedibile, dalle visite guidate, proposte sia alle scuole sia al pubblico generico, in alcuni casi affiancate dalle audioguide a pagamento disponibili a noleggio all'ingresso del museo. Meno diffusa la presenza di "mediatori culturali" nelle diverse sale pronti a interagire con i visitatori "spiegando" le opere (Fondazione Sandretto Re Rebaudengo) o di personale del dipartimento didattico a disposizione del pubblico (Merz).

Spesso gli insegnanti delle scuole hanno la possibilità di partecipare a incontri preliminari o a veri e propri corsi, per prepararsi ad accompagnare le classi e attivare un percorso di analisi e conoscenza che non si limiti all'episodio della visita ma prosegua anche a scuola e a casa. È quello che A come Ambiente definisce "*Metodo 'prima, durante e dopo'*" sottolineando il ruolo integrativo e non sostitutivo del museo rispetto alla didattica scolastica; un'osservazione proposta esplicitamente anche dalla Fondazione Merz, ma evidentemente sottesa anche alle proposte degli altri musei. In alcuni casi gli insegnanti stessi possono essere coinvolti nella definizione di percorsi e attività didattiche (MAO e non solo).

Altro strumento di mediazione sono le informazioni sulle opere e sul museo rese disponibili sul sito Internet, generalmente sotto forma di schede descrittive, scaricabili e stampabili; esse permettono tra l'altro di preparare la visita a casa, diluendo nel tempo l'esperienza ed eventualmente preparando un percorso personalizzato. Spesso quest'ultima attività è facilitata anche dalla possibilità di compiere una "visita virtuale" agli ambienti del museo<sup>5</sup>, descritti graficamente o anche animati sul sito.

L'attività di mediazione può non riguardare direttamente delle opere ma un tema più generale, comunque legato alla specificità del museo, come nel caso di A come Ambiente che propone attività didattiche per sensibilizzare i ragazzi sui temi dell'ecologia, o del Museo Regionale di Scienze Naturali che propone attività sul tema dei cambiamenti climatici.

Alcuni musei poi predispongono percorsi specifici o attività di supporto alla visita di persone con disabilità fisiche: percorsi tattili permanenti (Fondazione Accorsi, Museo del Cinema), visite guidate tradotte nella lingua dei segni (Fondazione Accorsi, GAM), percorsi alternativi privi di barriere architettoniche (Venaria).

L'attività di **outreach** sembra essere quella meno diffusa tra i musei del SMM; rientrano in questa categoria le attività didattiche che gli operatori del museo svolgono presso sedi diverse dal museo (ad esempio operatori del Borgo Medievale che allestiscono giardini medievali insieme agli studenti presso alcune scuole), l'allestimento di mostre temporanee presso altre sedi (A come Ambiente, Museo Diffuso, Museo del Cinema), la proiezione di film o documentari presso degli ospedali (Museo del Cinema), attività coordinate dal Dipartimento Educativo di un museo e realizzate presso le scuole del territorio (Rivoli e il Tappeto Volante a San Salvario).

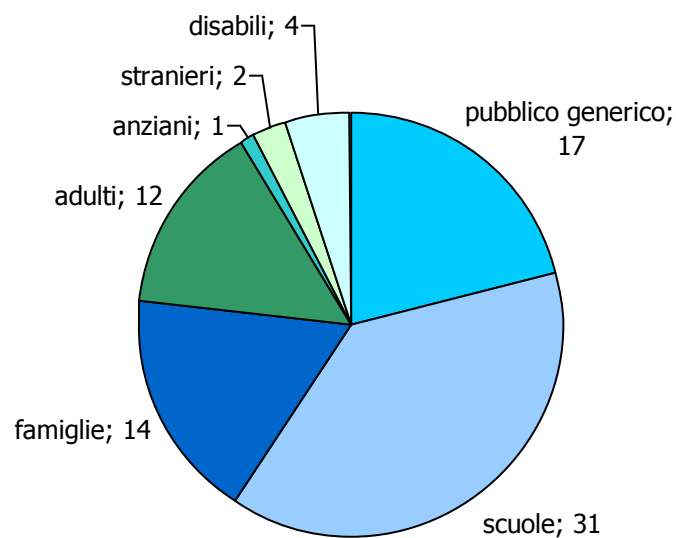
---

<sup>5</sup> È il caso tra gli altri di A come Ambiente e del Museo della Scuola

La maggior parte dei musei propone attività **specifiche per le scuole**<sup>6</sup>; a queste si affiancano quasi sempre attività rivolte ad altri tipi di pubblico (a parte tre casi in cui l'offerta didattica sembra rivolgersi unicamente alle classi in visita). Diciassette musei propongono regolarmente attività che possono essere considerate rivolte ad un pubblico generico (visite guidate, audioguide, materiale informativo a disposizione nel museo), quattordici musei propongono attività per famiglie (visite e laboratori), dodici attività per adulti (conferenze, visite teatralizzate adatte al pubblico adulto). Sebbene diversi musei specifichino che gli ambienti sono fruibili anche da persone con disabilità motoria, solo quattro musei propongono normalmente attività o percorsi esplicitamente rivolti ai disabili fisici (percorsi tattili o narrati, percorsi alternativi accessibili a disabili motori).

Solo due musei dichiarano di proporre regolarmente progetti rivolti a cittadini di origine straniera residenti sul territorio; per quanto riguarda gli anziani, solo il Castello di Racconigi menziona questa categoria di pubblico tra i destinatari possibili di uno dei laboratori didattici proposti.

Dalla rilevazione infine non risultano attività regolarmente proposte dai musei per coinvolgere il pubblico dei giovani, se non attraverso le scuole; in merito a questa categoria di (non) pubblico si registrano soltanto alcuni progetti episodici.



*Figura 2 – numero di musei che propongono attività specifiche per alcune tipologie di pubblico*

<sup>6</sup> Le attività rivolte al mondo della scuola sono di norma attività a regime, regolate e sviluppate, per quanto riguarda il Sistema Museale Metropolitano, nell'ambito del Protocollo d'intesa tra scuola e museo siglato nel 1996 tra Città di Torino, Provveditorato agli Studi di Torino e IRRSAE Piemonte, con cui i tre soggetti firmatari si impegnano a sviluppare la collaborazione tra scuola e museo al fine di "consolidare una stabile e permanente collaborazione fra le istituzioni scolastiche e quelle museali; collocare organicamente l'esperienza museale nella programmazione didattica; individuare i servizi, i progetti, le proposte e i materiali atti a favorire tale esperienza, a valorizzare il patrimonio storico artistico dei musei, a qualificare in tal senso le attività educative del museo e quelle delle istituzioni scolastiche, quelle ricreative e culturali rivolte all'infanzia e all'adolescenza".

Le attività rivolte alle scuole non possono essere considerate propriamente attività di audience development, in quanto destinate all'utenza principale dei musei, quella appunto scolastica, che rappresenta la principale categoria di pubblico. Tuttavia le proposte per le scuole possono rappresentare un buon banco di prova per i musei: esse offrono la possibilità di pensare le proprie collezioni in termini di offerta commisurata agli utenti, rappresentano una buona "palestra" per sperimentare tecniche e strumenti, e possono aiutare il personale del museo a ragionare in termini di partenariato, attraverso il confronto continuo con il mondo della scuola<sup>7</sup>.

Solo in pochi casi viene esplicitata l'importanza del legame col territorio di riferimento (ad esempio al Borgo Medievale, Museo della Resistenza per la sua natura di museo diffuso, Fondazione Accorsi, Castello di Racconigi, Museo della Scuola), legame che si traduce in una particolare attenzione al coinvolgimento di una parte di "comunità" solitamente esclusa dalla fruizione museale (Museo del Cinema). Nel caso del Castello di Racconigi il legame con il territorio viene sottolineato dal fatto che le visite guidate proposte alle scuole vengono differenziate anche sulla base della provenienza territoriale delle classi in visita, distinguendo tra le scuole che *"venendo da lontano" non possono sviluppare con il castello quel rapporto "fidelizzato" che si vuole invece costruire con le scuole del territorio* e queste ultime, per le quali invece *"la visita tematica si pone come un primo momento di un processo che può essere sviluppato, nella stessa giornata o nei mesi e negli anni successivi, con laboratori e workshop"*.

La fidelizzazione e la creazione di un rapporto duraturo tra il museo e i visitatori costituiscono un altro aspetto importante delle attività educative: la GAM parla di un *"museo per tutti"* che *"invita a ritornare, rassicurati dalla conoscenza del luogo"*. Stessa idea per le attività con le scuole a Racconigi e per la Rassegna Outside ospitata all'esterno di Palazzo Bricherasio.

Le attività didattiche proposte risultano poi come ovvio fortemente influenzate dalle caratteristiche proprie del singolo museo, dalla sua mission, oppure dalle collezioni; ad esempio il museo del Cinema, data la sua natura e data la connessione con il Cinema Massimo, comprende nell'offerta didattica anche delle proiezioni cinematografiche (in lingua straniera o su tematiche particolari); la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, che ha nella mission la promozione dell'arte contemporanea e l'avvicinamento di un pubblico sempre più vasto, propone attività didattiche con le scuole in cui l'analisi dell'arte contemporanea è chiave fondamentale (comprende anche incontri

---

<sup>7</sup> Un buon esempio può essere in questo senso l'attività di scambio e verifica che il Museo del Cinema svolge in modo continuativo con gli insegnanti.



con artisti); Racconigi e Venaria propongono attività all'aria aperta, nel parco, particolarmente adatte per coinvolgere i gruppi famigliari (così il Borgo Medievale).

D'altra parte, Palazzo Madama dimostra come ad esempio attraverso il sito Internet anche un museo di tipo tradizionale (per tipologia di collezioni e collocazione) possa studiare strategie di audience development innovative, proponendo supporti alla visita per famiglie e per il pubblico generico (schede delle collezioni e approfondimenti sulle singole opere, guida alla visita, giochi da proporre ai bambini). Il Web in questo caso è utilizzato per offrire nuovi strumenti di coinvolgimento e di mediazione.

In definitiva la rassegna qui riportata, per quanto basata solo su informazioni legate all'offerta<sup>8</sup> (e dunque prive del riscontro della domanda, nonché di valutazioni sulla qualità delle proposte), fornisce tuttavia già numerosi elementi di riflessione sullo stato delle cose nel SMM e permette di far emergere alcuni nodi critici.

- **Focalizzazione:** solo una minoranza dei musei del SMM propone attività didattiche rivolte a pubblici diversi da quello scolastico, quali adulti, cittadini stranieri, disabili sensoriali, fisici o psichici<sup>9</sup>. Anche le proposte rivolte a un pubblico generico (dalle audioguide al materiale informativo o divulgativo a disposizione nel museo o sui siti Web) sono esplicitamente indicate su poco più della metà dei siti Internet museali.
- **Episodicità:** le attività di audience development rivolte ai pubblici non scolastici hanno generalmente carattere episodico e non continuativo. Si tratta per la maggior parte di progetti singoli, che non si ripetono, probabilmente anche perché supportati da finanziamenti straordinari<sup>10</sup>. Va ricordato che alcuni musei del SMM partecipano a importanti progetti europei legati all'audience development (in particolare si ricorda il progetto MAP for ID, in corso<sup>11</sup>).

---

<sup>8</sup> Un approfondimento volto a verificare e precisare le informazioni raccolte condotto attraverso interviste con i responsabili è previsto da gennaio 2009

<sup>9</sup> Per i dati quantitativi si rimanda alle pagine precedenti e alla tabella in Excel riassuntiva della survey realizzata su Internet

<sup>10</sup> Fanno eccezione alcune attività collaterali, quali conferenze e incontri divulgativi (Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Fondazione Accorsi, Museo Regionale di Scienze Naturali), workshop e attività per famiglie (GAM, Merz, Castello di Rivoli, A come Ambiente, Castello di Racconigi), percorsi e visite per disabili sensoriali (GAM, Palazzo Madama, Borgo Medievale, Fondazione Accorsi, Borgo Castello).

<sup>11</sup> Al progetto partecipano otto musei del SMM (Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Accademia Albertina delle Belle Arti, Orto Botanico, Museo di Antropologia ed Etnografia, Museo Nazionale del Cinema, La Venaria Reale, GAM, Palazzo Madama)

- **Scarso ricorso alle collaborazioni** e ai partenariati tra musei e altri soggetti. I casi in cui questo avviene, a giudicare dalle informazioni riportate sui siti Internet, sono molto pochi: spiccano in questo senso il Museo Regionale di Scienze Naturali, che propone varie attività realizzate in collaborazione con altri musei, parchi naturali e associazioni, e il museo A come Ambiente<sup>12</sup>. Episodica anche la collaborazione con le associazioni, quali quelle interculturali, rilevata principalmente nel caso di progetti specifici (es. Museo Diffuso della Resistenza).
- **Carenza di strategia programmatica esplicitata**: se l'episodicità delle iniziative, come detto, può essere spiegata in parte dalla discontinuità dei finanziamenti, solo in pochissimi casi i musei comunicano chiaramente l'intenzione di costruire un vero percorso di allargamento dei pubblici e di coinvolgimento di alcuni target specifici (è il caso ad esempio della GAM). L'impressione che ne emerge è quindi l'assenza di una visione di lungo periodo che, ripensando le logiche interne e le attività quotidiane dell'intera struttura, aiuterebbe a individuare una serie di azioni coordinate e potenzialmente più efficaci per sottrarsi alla logica episodica del "progetto speciale". Emerge un **problema di comunicazione** delle attività da parte dei musei, sia dal punto di vista quantitativo (sintomatica la scarsità di siti Internet con informazioni aggiornate sulle attività didattiche) sia da quello qualitativo. Questo risulta evidente dal confronto fra i siti propri dei musei e i principali portali di riferimento che mappano i progetti di audience development riferiti a target specifici (es. Museiscuol@, Patrimonio e Intercultura): spesso nei siti dei musei non si trova alcun riferimento a progetti rivolti al pubblico, anche laddove da altre fonti risulta che questi progetti esistono o sono esistiti.

---

<sup>12</sup> Il Museo Regionale di Scienze Naturali collabora infatti tra gli altri con Borgo Medievale, Museo del Cinema, Palazzo Bricherasio, Infini.to; A come Ambiente organizza invece attività in collaborazione con enti come l'ARPA e la SMAT su temi energetici e ambientali specifici.

### **3. Uno sguardo sul Piemonte: i risultati delle interviste**

Tra marzo e giugno 2009 è stata condotta una serie di interviste semi strutturate con i responsabili di altrettanti musei, selezionati di concerto con la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino in base a un criterio di distribuzione geografica e di interesse nei confronti del tema dell'allargamento dei pubblici<sup>13</sup>.

Le interviste hanno approfondito i temi emersi in fase di survey e hanno permesso un confronto con gli operatori che concretamente si stanno impegnando in questa direzione. Gli stimoli forniti in queste occasioni, che hanno permesso di integrare e contestualizzare in ambito regionale le indicazioni di linee guida rilevate in fase di analisi della situazione internazionale, sono descritti qui di seguito.

In generale si sono riscontrate, anche se in modo sfumato e diverso per ciascuno, le caratteristiche individuate in sede di survey nell'area del Sistema Museale Metropolitano: i musei, anche quelli più attivi, generalmente non agiscono nel quadro di una strategia programmatica esplicitata; spesso i progetti di allargamento dei pubblici sono episodici e le collaborazioni con altri soggetti per realizzarli, anche se piuttosto frequenti, sono scarsamente strutturate. Si tratta di elementi riferibili in parte al fatto che percorsi di questo genere sono relativamente nuovi per le realtà museali della regione, e non hanno avuto ancora il tempo di radicarsi in una pratica, e ancor più in una visione, in qualche modo condivisa anche all'interno delle stesse realtà museali.

I risultati delle interviste sono sintetizzati in aree tematiche, che affrontano trasversalmente i temi della qualità e presenza del rapporto con il pubblico nel lavoro dei musei, dell'identificazione dei target, del rapporto tra attività a regime e straordinarie, della costruzione di partnership e del rapporto con la "comunità".

Nessuno dei musei intervistati ha di fatto una mission, né un documento interno di programmazione in cui si faccia esplicito riferimento al pubblico, se non in modo indiretto, laddove si esplicitano le funzioni di valorizzazione del patrimonio. L'approccio centrato sul pubblico, non sempre presente, è sensibilità che sembra riguardare le singole persone che lavorano nel museo più che le sue strutture in senso stretto: a fronte cioè della presenza di professionisti singolarmente impegnati sul tema, mancano aree organizzative dedicate o **strumenti di indirizzo e pianificazione condivisi** rispetto al tema dell'allargamento dei pubblici.

---

<sup>13</sup> I musei intervistati sono Museo Nazionale del Cinema, Museo Civico Palazzo Madama, Castello di Racconigi, Museo Diocesano di Susa, Museo Civico di Cuneo e Museo Civico Gipsoteca Bistolfi di Casale Monferrato.

Tuttavia, nonostante nei musei intervistati la struttura organizzativa spesso non abbia ancora recepito il peso del tema, la questione del pubblico in generale è percepita da tutti come centrale, e le attività ad esso direttamente correlate costituiscono oggi una buona parte del lavoro che si svolge in museo<sup>14</sup>.

Nella pratica concreta della progettazione di attività per il pubblico, **l'identificazione dei target**, benché in genere motivata e coerente, sembra derivare in generale più da stimoli "percepiti" dai soggetti incaricati della progettazione che da analisi puntuali e verificate. Sebbene infatti tutti dispongano o abbiano disposto in passato di strumenti per l'analisi del pubblico (questionari, libro ospiti, indagini mirate, eccetera), i dati che ne potrebbero derivare di fatto sono raramente utilizzati al fine di identificare nuovi pubblici.

Rispetto a quanto rilevato a livello di linee guida, l'importanza di specificare il concetto di target per contestualizzarlo nelle singole realtà museali appare ben recepito all'interno della maggior parte dei musei coinvolti nelle interviste. Ogni realtà ha infatti proprie peculiarità che concorrono a definire ambiti e limiti di un possibile allargamento dei pubblici, anche se come accennato si tratta perlopiù di un processo "artigianale", basato cioè sull'esperienza e la sensibilità degli operatori, mentre appaiono ancora poco utilizzati gli strumenti che potrebbero portare a ottimizzare questo processo di identificazione.

Strettamente collegato a quello del targeting è il tema del **rapporto con la comunità**, che le linee guida a livello internazionale individuano come fattore di successo nei processi di audience development. Nella realtà piemontese – e italiana in generale – il concetto stesso di "comunità di riferimento" è alquanto diversificato: ciascun museo ha proprie distinte comunità di riferimento che possono essere anche molto diverse fra loro e non necessariamente comunicanti (studiosi e specialisti, appassionati, residenti, scuole, turisti, gruppi religiosi, eccetera).

Nel caso dei musei civici (esemplare in questo senso è il lavoro di Palazzo Madama) si può parlare di comunità locale, intesa come i cittadini di quel territorio del quale il museo si presenta al tempo stesso come patrimonio e interprete per la rimessa in circolo dei significati di cui è portatore. In questi casi l'"allargamento" è dunque inteso sostanzialmente come diversificazione dei pubblici, che si concretizza nel tentativo di costruire un rapporto con i diversi cittadini (persone affatto diverse, accomunate dal fatto di risiedere in un dato luogo) costruito a partire da progetti specifici che col tempo tendono a entrare nella programmazione ordinaria del museo. Laddove il museo tende cioè a costituirsi come luogo di incontro, scambio e negoziazione di valori condivisi

---

<sup>14</sup> Molti dei responsabili intervistati individuano una incidenza percentuale delle attività per il pubblico sul complesso in una cifra che va dal 30 al 60%.

(l'identità, la cittadinanza, ecc), può essere la mission stessa del museo –anche quando non formalizzata in un documento ufficiale- a portare alla diversificazione del pubblico in un'ottica inclusiva. Accanto alla realtà dei musei civici, fra i quali Palazzo Madama emerge in termini di visione e buone pratiche, vi sono poi musei le cui collezioni sono più slegate dal contesto locale, come il Museo Nazionale del Cinema, che pure operano con una forte attenzione al territorio regionale, o come il Castello di Racconigi o il Sistema Museale Diocesano di Susa che, almeno in questa fase, interpretano l'audience development soprattutto come attivazione di flussi turistici che in prospettiva siano in grado di generare economie sul territorio. In questi casi la comunità locale non è tanto l'ambito entro il quale cercare di allargare il pubblico, quanto l'elemento di contesto e al contempo il beneficiario dell'azione culturale e di marketing portata avanti dal museo.

In nessuna delle realtà considerate si riscontra la pratica di coinvolgere nella progettazione di attività, salvo laddove si operi con target molto specifici e che richiedono specifiche competenze progettuali (come nel caso di progetti destinati ai disabili). E' particolarmente in questi casi che si riscontra il maggior **ricorso a collaborazioni** e partnership con altri soggetti, estranei al mondo museale, che operano da una parte come consulenti nella formulazione degli aspetti più tecnici della progettazione e dall'altra come intermediari per il contatto con il target destinatario delle attività.

Generalmente tuttavia non si tratta di vere e proprie partnership, le quali richiederebbero un rapporto più strutturato e duraturo nel tempo, oltre che una simmetria di rapporti che di norma non si riscontra. In alcuni casi i responsabili dei musei hanno sottolineato come non si tratti solo di una questione "culturale", che pure è presente ed è un ostacolo alla collaborazione, ma anche una questione di costi e soprattutto di competenze. Coltivare cioè un rapporto in modo continuativo e dunque costruttivo sul medio e lungo periodo richiede non solo un approccio propositivo ma anche molto tempo e molto lavoro per arrivare a costruire e mantenere una prospettiva comune. Le collaborazioni hanno poi portato ad alcune difficoltà nella misura in cui la scelta del soggetto con cui lavorare può escludere altri soggetti che non si sentono adeguatamente rappresentati, in qualche modo precludendo la possibilità di raggiungere efficacemente il target<sup>15</sup>.

Raramente (è il caso del Sistema Museale Diocesano di Susa) si riscontra il ricorso a volontari in funzione dell'allargamento dei pubblici, e questo, come prevedibile, avviene in una realtà "di sistema" nata per coordinare e valorizzare e che conta in misura notevole sui volontari, che vengono coinvolti in modo forte nella gestione delle attività del Sistema.

---

<sup>15</sup> E' quanto avviene quando il museo decide di appoggiarsi ad una Associazione che ritiene rappresentativa di una categoria, come tipicamente può avvenire con una associazione che rappresenti gli interessi di una specifica categoria di disabili, per cui molta attenzione va posta proprio nella scelta dell'interlocutore.

In generale le attività che ricadono in questa area sono coordinate da personale interno che solo in parte riesce a condividere il progetto con il resto dello staff. Questo, come ovvio, avviene in generale più facilmente nelle strutture di piccole dimensioni in cui il personale ricopre diverse mansioni e la comunicazione non solo risulta più facile ma in certo modo necessaria e funzionale. E' il caso ad esempio del Museo Civico di Cuneo o di quello di Casale Monferrato, in cui due o tre persone si occupano di conservazione, valorizzazione e comunicazione. Anche all'interno di strutture di maggiori dimensioni si ritrovano buone pratiche di condivisione con lo staff. Ancora una volta Palazzo Madama è forse l'esempio migliore, con riunioni periodiche, condivisione dei progetti anche con lo staff di front office, o ancora il Castello di Racconigi dove settimanalmente il personale si riunisce per un aggiornamento su tutti i progetti e le attività in corso nel castello come nel parco. Come anticipato, tuttavia, la mancanza di una strategia programmatica esplicitata e condivisa non agevola una reale condivisione degli obiettivi, mancanza che in taluni casi può arrivare forse non a inficiare ma certo a ridurre le potenzialità di un progetto.

L'apertura a pubblici nuovi e diversi, come e più della sola fidelizzazione dei pubblici esistenti, comporta dei costi che possono incidere anche in modo decisivo sul bilancio dei settori dedicati ai rapporti con il pubblico: in taluni casi tempo e energie spese per progetti speciali a fronte di quelli ordinari, come le regolari visite guidate per le scuole e pubblico generico, possono arrivare a incidere per l'80%. Ancora una volta, questa forte incidenza si spiega in parte con la mancanza di competenze interne e di continuità nei rapporti di collaborazione, fatti che comportano ad ogni progetto di riprendere una parte del lavoro che non entra mai a regime.

E' anche per questo motivo che i progetti attivati dai musei intervistati nascono quasi sempre come progetti temporanei, collegati magari alla possibilità di accedere ad un finanziamento specifico, sperimentazioni di durata relativamente breve che possono nascere dall'interessamento del museo così come da quello di altri soggetti, ma che solo in pochi casi riescono poi a entrare nel corredo genetico del museo, non solo come specifiche attività, ma anche e soprattutto come "sensibilità" maturate dagli operatori.

#### 4. Indicazioni dal contesto internazionale

In ambito internazionale esiste ormai una discreta letteratura relativa all'audience development. Il tema è infatti di grande attualità per tutte le istituzioni culturali. In particolare, laddove si è compiuto uno sforzo in termini di investimenti, si è poi tentato di rendere conto e disseminare i risultati di gruppi di azioni accomunate dal tentativo di ampliare e diversificare i pubblici delle attività culturali. Si tratta sostanzialmente di letteratura empirica<sup>16</sup>, che basandosi sulle esperienze messe in pratica propone linee-guida per la realizzazione di progetti di audience development.

Da un'analisi di questa letteratura si evincono alcuni elementi che possono essere utili alla riflessione sul tema dell'allargamento dei pubblici anche in ambito italiano. Al di là del dettaglio delle "buone pratiche"<sup>17</sup> che trasversalmente si rintracciano in tutte le esperienze analizzate<sup>18</sup>, sembra in questa sede opportuno porre l'attenzione su alcuni elementi focali che nel contesto italiano e piemontese assumono particolare valenza. In particolare, anche alla luce di quanto emerso nelle interviste rispetto al quadro di contesto delle raccomandazioni riportate in Allegato 1, meritano una riflessione i seguenti aspetti:

- Bisogni e attese del pubblico, ovvero: definizione e uso dei target
- L'importanza del fattore tempo
- L'importanza di costruire partnership
- Il ruolo del rapporto con la comunità
- Il coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa

##### **4.1. Bisogni e attese: alcune specificazioni sul targeting**

L'approccio utilizzato normalmente dai musei per proporre progetti di audience development consiste nell'individuare un certo target all'interno della popolazione di riferimento (non-pubblico), studiarne il comportamento e i fattori che allontanano dal consumo culturale e attuare strategie che trasformino questa popolazione in una fascia di pubblico.

---

<sup>16</sup> Per una proposta di classificazione della letteratura nell'ambito della partecipazione culturale si veda in particolare McCarthy Kevin F.- Ondaatje Elizabeth H. – Zakaras Laura, *Guide to literature on participation in the arts*, indagine realizzata nel 2001 per conto della Wallace Foundation.

<sup>17</sup> In questa sede non si è ritenuto di richiamare elenchi di buone pratiche che rappresentano di fatto raccomandazioni di ordine generale. In breve queste possono essere ricondotte a due categorie fondamentali: quelle che riguardano il rapporto tra il museo e l'"esterno", ovvero il contesto di riferimento (la comunità, la popolazione, il quartiere, altri soggetti), e quelle rivolte all'"interno" del museo stesso (l'organizzazione, lo staff, il progetto stesso). Trattandosi di pratiche che hanno a che vedere più con il project management in ambito culturale in genere che con l'audience development in particolare si è ritenuto superfluo riportare nel dettaglio le voci individuate (Allegato 1).

<sup>18</sup> In bibliografia è riportato l'elenco delle fonti cui si fa riferimento per l'analisi delle esperienze straniere.

Per pianificare e realizzare un progetto di audience development è infatti fondamentale individuare uno o più target specifici a cui rivolgersi, definire le caratteristiche del servizio e dell'esperienza più rispondenti alle loro esigenze, mettere in campo le strategie più adatte a raggiungere i nuovi gruppi di pubblico.

Le politiche di allargamento dei pubblici delle attività culturali, partendo dalla composizione tipica del pubblico museale (composta in maggioranza da 35-50enni con elevata scolarità da un lato e pubblico scolastico dall'altra), tendenzialmente si rivolgono agli "estremi" della scala anagrafica (giovani e anziani), ai gruppi familiari e al variegato mondo degli individui normalmente esclusi dalla fruizione culturale per i motivi culturali, materiali, sociali ed economici più disparati (dai cittadini di origine straniera, a quelli appartenenti a fasce sociali disagiate come giovani a rischio e detenuti, al mondo della disabilità, eccetera).

L'uso di target tuttavia andrebbe circostanziato. In primo luogo il pubblico può essere **segmentato non solo in modo tradizionale** (in base a caratteristiche socio-anagrafiche) ma anche in base a criteri diversi, come ad esempio i pattern di consumo non solo culturale<sup>19</sup>. Un ulteriore esempio di segmentazione si può ricavare dall'analisi delle attività di audience development dei musei del SMM: mentre le attività "a regime" generalmente si rivolgono a un target "tradizionale" (scuole, adulti, famiglie), i progetti episodici – realizzati o in corso – si rivolgono generalmente a più "target" sovrapposti e trasversali (es. studenti dei CTP, che possono essere cittadini stranieri o no; abitanti di un dato quartiere, eccetera). Nei contesti specifici cioè, i musei non utilizzano gli abituali criteri di segmentazione, bensì lavorano su categorie trasversali e soprattutto più "situate" nella specifica realtà in cui ci si trova a operare.

In secondo luogo è utile ricordare che la classificazione in target è un approccio adottato funzionalmente da chi deve individuare segmenti sociali dotati di una forte omogeneità: si producono cioè categorie ed "etichette" astratte in cui non è scontato che i diretti interessati si riconoscano.

Nel caso della fruizione museale ad esempio, il target "giovani" può essere funzionale, poiché nonostante le ampie differenze individuali, i consumi e gli stili di vita in età giovanile sono particolarmente definiti; i giovani inoltre si riconoscono come tali, e come tali si percepiscono distinti dal resto della società; gli "anziani" ad esempio sono invece un mondo più composito,

---

<sup>19</sup> Si vedano in proposito le segmentazioni proposte in ambito britannico (si vedano Curry e Stanier in *Filling the disappointment gap*, oppure quella recentissima adottata dall'Arts Council *Arts audiences: insight*) o ancora in ambito italiano quelle proposte in Duranti, Sacco e Zarri, *Definire il profilo del consumatore di cultura in Italia*.



accomunato sostanzialmente da qualche atteggiamento ma soprattutto dalle preoccupazioni precipuamente legate all'età (salute, autonomia, cura dei cari, ecc). I "migranti" sono poi un target ancora più aspecifico ed eterogeneo: anche la letteratura e le ben più numerose esperienze in ambito internazionale non sembrano aiutare nell'individuazione di criteri comuni o di chiavi interpretative applicabili alla categoria nella sua globalità; ogni "comunità" ha infatti una sua storia e proprie caratteristiche e la stessa provenienza nazionale non è di per sé un fattore sufficiente a definire comportamenti omogenei. Con il termine "migranti" si accomunano persone di provenienza, cultura, censo, età e professione tanto diversi da non poter in alcun modo essere trattati come target *tout court*; pertanto nel riferirsi a questa fascia di popolazione occorre articolare il proprio approccio identificando dei sottogruppi con cui lavorare.

Infine occorre ricordare che, per migliorare il rapporto con il pubblico esistente e avvicinarne di nuovo, il museo può muoversi su un piano che in un certo senso rappresenta una preconditione per lo sviluppo di progetti di audience development più articolati, rispondendo a **bisogni comuni e trasversali**: sentirsi benvenuti, potersi relazionare anche durante un'esperienza di visita, sentirsi a proprio agio in una struttura "aperta" e così via.

Ciò premesso, da un'analisi degli studi, ormai piuttosto numerosi, sui visitatori e i non-visitatori si possono ravvisare sia alcuni principi generali validi per tutti i pubblici e le fasce di età - in particolare l'importanza della partecipazione e del coinvolgimento per aumentare il divertimento e la comprensione dell'arte - sia indicazioni specifiche valide per alcuni target<sup>20</sup>.

Un'analisi approfondita delle motivazioni alla non frequentazione dei musei evidenzia a ben guardare una logica di risposta prevalente, indipendentemente dal target: "semplicemente non fa per me", "non è un luogo che mi interessi" (o almeno non abbastanza da superare i costi di attivazione che una visita richiederebbe). Ciò che muta in funzione del target sono i termini e le metafore con cui tale estraneità viene esplicitata. Così per un adolescente il museo è "vecchio", mentre per un anziano "è difficile da raggiungere".

Allo stesso modo le persone sembrano esprimere una serie di bisogni comuni (sentirsi benvenuti, non sentirsi a disagio, non essere soli, poter comunicare, potersi rilassare).

Differenze anche forti emergono invece (in particolare tra i target giovani/vecchi/famiglie, i più studiati) nelle risposte ad alcuni di questi bisogni, così come nei gusti. In particolare si rilevano delle differenze rispetto a:

---

<sup>20</sup> A tal proposito in allegato si riporta una sintesi delle indicazioni emerse dai workshop tematici condotti a Torino il 3 marzo 2009 in occasione dell'Incontro Internazionale Nuovi Pubblici e Musei.

- forme di apprendimento/forme di mediazione (meno mediate e più stimolanti per i giovani, più “guidate” e eterodirette per gli anziani, più basate sulla possibilità di scambio per le famiglie),
- forme della socialità (visite in gruppo per gli anziani, modalità più partecipative per i ragazzi, eccetera),
- tipologie di servizi/facilities richiesti (brevità dei percorsi, accessibilità per anziani, facilities per famiglie, possibilità di svago per i ragazzi),
- forme e canali di comunicazione (gli anziani preferiscono essere coinvolti da “pari” o organizzazioni, per i giovanili web è fondamentale),
- argomenti trattati (ad esempio giovani prediligono quelli legati alla contemporaneità e “di rottura”).

Un esempio su tutti di come lo stesso bisogno possa trovare risposte comuni accanto ad attenzioni specifiche riguarda **la possibilità di socializzare**, che costituisce per tutti i pubblici uno dei maggiori incentivi alla partecipazione ad eventi artistici e culturali. Facilitare la socializzazione è dunque un fattore importantissimo in una strategia di ampliamento dei pubblici; è opportuno integrare performance e interazione sociale e incentivare le persone a partecipare insieme ai loro amici, mettere a disposizione spazi e situazioni che facilitino l’interazione, fornire informazioni su altri luoghi di socializzazione nelle vicinanze del museo o della sede (ristoranti, bar, parcheggi).

Questo ovviamente può essere articolato in modo diverso a seconda di quale pubblico si intende avvicinare. Se infatti dal punto di vista della struttura incentivare la dimensione relazionale può voler dire prevedere spazi fisici accoglienti per tutti, dal punto di vista della progettazione delle singole attività potrebbe significare proporre forme di mediazione e partecipazione differenziate: ad esempio piccoli gruppi per gli anziani guidati da un accompagnatore, possibilità di discutere dopo o durante la visita con pause frequenti e ristori lungo il percorso; situazioni più partecipative per i ragazzi, con forme di mediazione più “aperte” per facilitare la costruzione di un significato attraverso il confronto; supporti alla visita differenziati che stimolino l’interazione del gruppo familiare in vista per aiutarli a creare insieme conoscenza, eccetera.

#### **4.2. Il fattore tempo**

Il **tempo** è un fattore fondamentale sia per quanto riguarda lo sviluppo e l’attuazione del progetto di audience development (attività “interna”) sia per quanto riguarda l’attività dell’organizzazione e la costruzione di partnership con altri soggetti (attività “esterna”), necessarie per sostenere il progetto stesso.

I progetti di audience development osservabili in ambito internazionale hanno generalmente una durata di almeno 3-5 anni. Sarebbe bene dunque prevedere per il progetto una durata adeguata ai cambiamenti che si intende produrre nei comportamenti del pubblico, i quali possono avvenire molto lentamente.

Il fatto di non riuscire a sostenere un progetto nel tempo (ad esempio il fatto che delle buone pratiche restino episodiche anziché diventare parte dell'attività a regime dell'organizzazione) può avere effetti molto gravi, aumentando il livello di disaffezione delle persone nei confronti di organizzazioni o pratiche culturali.

La scarsità di risorse è condizione fisiologica del sistema culturale italiano, maggiormente in fasi di contrazione delle risorse pubbliche. Tale contrazione riguarda soprattutto la gestione ordinaria, le attività a regime, mentre il fatto che sia possibile reperire risorse su specifici progetti ha da un lato favorito una certa sperimentazione (grazie anche a finanziamenti europei), dall'altro ha acuito la frammentazione delle iniziative.

Il rischio maggiore dell'episodicità dei progetti è che il patrimonio di conoscenze e esperienze che si crea attraverso la loro realizzazione vada perduto e, dal punto di vista della comunicazione, che iniziative anche di notevole interesse, spessore e impegno, spesso caratterizzate da una certa innovatività, vadano completamente perdute nella percezione dell'utenza, non riuscendo a costituirsi come parte dell'identità e dell'immagine di un'istituzione culturale.

Per ridurre gli effetti negativi di questa difficoltà di programmazione si dovrebbe riservare un'attenzione particolare alla patrimonializzazione dei risultati dei progetti realizzati, ad esempio prevedendo la realizzazione di prodotti che andrebbero poi resi fruibili, magari attraverso il web (come la guida per le famiglie di Palazzo Madama); oppure cercando di far rientrare momenti di formazione per il personale all'interno dei progetti (in modo da far crescere progressivamente nel tempo le competenze interne e di incentivare la consapevolezza della struttura nel suo insieme).

É dunque fondamentale dotarsi di una visione d'insieme esplicitata e il più possibile condivisa all'interno della struttura, in modo da "tenere insieme" anche progetti conclusi e indipendenti l'uno dall'altro, pensandoli come parte di una strategia unitaria sebbene "sgranata" nel tempo<sup>21</sup>. Un aiuto concreto potrebbe venire dall'adozione di un piano di azioni da realizzarsi su breve, medio e

---

<sup>21</sup> Ad esempio in Piemonte sono stati realizzati in ambito museale nel giro di pochi anni diversi progetti legati al tema dell'intercultura, i quali, benché indipendenti l'uno dall'altro, rappresentano nel complesso un percorso coerente.

lungo periodo, in modo da proporsi obiettivi realistici, anche a costo di rinunciare a volte alla misurabilità dei risultati, almeno sul breve periodo.

### **4.3. Partnership e collaborazioni**

La costruzione di **partnership** con altri soggetti da parte dell'organizzazione costituisce uno dei fattori di successo evidenziati dalla maggior parte dei casi studiati.

La partnership si può realizzare a vari livelli. Può essere innanzitutto tra musei o comunque tra istituzioni culturali (in Piemonte è il caso delle collaborazioni come quelle attivate dal Museo Regionale di Scienze Naturali), oppure tra musei e soggetti terzi. Nel caso ad esempio di programmi artistici e culturali che abbiano obiettivi sociali (quali ad esempio la riqualificazione urbana o l'integrazione di fasce di popolazione emarginate), non si può prescindere da un'integrazione con altri programmi puramente sociali e dunque dalla collaborazione con enti e associazioni che operano con la parte di popolazione che si intende coinvolgere (dagli assessorati competenti alle associazioni di categoria).

Esempi proficui di collaborazioni strutturate (anche se non strutturali) in Piemonte vengono da progetti come quelli di Casa Cavassa di Saluzzo, o del Museo Diffuso della Resistenza<sup>22</sup>.

La tendenza a non costruire collaborazioni, particolarmente al di fuori del settore culturale, comporta anche una criticità relativa ai finanziamenti. Si rileva una spiccata **tendenza al ricorso solo alle fonti "tradizionali"** di sostegno, quali gli enti pubblici (ad esempio, in Piemonte la Regione o l'ente pubblico di riferimento) o le Fondazioni di origine bancaria. Aprire il museo alla possibilità di lavorare con realtà anche molto diverse potrebbe invece aprire inaspettate possibilità di finanziamento: sulla disabilità, la promozione dei diritti, della diffusione di una maggior sensibilità ambientale, il turismo, eccetera. Il museo, con gli immensi patrimoni che custodisce, può essere una risorsa decisiva a sostegno (e a servizio) delle comunità per favorirne la crescita.

### **4.4. Il rapporto con la comunità**

Il coinvolgimento della comunità di riferimento – ad esempio una certa fascia di popolazione o gli abitanti del quartiere in cui sorge la sede di un museo – è uno dei fattori di successo per i progetti di audience development e consiste, in sostanza, nella partecipazione attiva della popolazione più

---

<sup>22</sup> Casa Cavassa ha sviluppato diversi progetti in collaborazione con il Centro Diurno per disabili "Le Nuvole" di Saluzzo, mentre il Museo della Resistenza ha attivato alcuni progetti in collaborazione con gruppi nazionali minoritari

fasi del progetto. Il coinvolgimento della comunità dovrebbe cominciare dalla fase di pianificazione, in modo che il progetto risponda effettivamente ai bisogni espressi dalla comunità.

Quando ad essere coinvolto è un gruppo di popolazione scelto in rappresentanza dell'intera comunità, occorre prestare attenzione a che la scelta dei componenti non dipenda da strutture politiche locali o da altre istituzioni: in alcuni casi gruppi del genere sono stati considerati come "la voce dell'establishment" piuttosto che i portavoce della comunità, generando sfiducia, cinismo e scarsa partecipazione da parte del resto della popolazione.

Un buon "ponte" tra il museo e la popolazione può essere rappresentato dai volontari museali, se opportunamente formati, come dimostrano gli ottimi risultati di un progetto dalla Gamec di Bergamo (con alcune persone straniere formate dal museo e impiegate come "PR", che hanno effettivamente coinvolto molti nuovi visitatori di origine straniera).

#### ***4.5. Approccio olistico nell'organizzazione e coinvolgimento di tutto il personale***

Per la buona riuscita di una strategia di audience development è fondamentale che l'intera organizzazione venga coinvolta nelle nuove attività, non limitando il lavoro con fasce specifiche di pubblico ad alcuni operatori in particolare, ma adottando un "approccio olistico" dell'organizzazione, che inserisca la nuova strategia all'interno di un programma generale.

A livello di struttura del museo sono particolarmente importanti l'accordo e la collaborazione attiva tra il settore marketing, il dipartimento educativo e la programmazione artistica, settori che spesso non agiscono in accordo.

Il dipartimento educativo e il settore marketing in particolare dovrebbero adottare un approccio collaborativo all'audience development, basato sul coinvolgimento e l'impegno dello staff artistico, tecnico, di front-office e di tutto lo staff amministrativo, che aiuti ad armonizzare le differenze di principi e obiettivi esistenti tra educazione e marketing, inserendoli all'interno della più ampia cornice dell'organizzazione e permettendo di raggiungere gli obiettivi complessivi (artistici, finanziari, educativi e sociali) del museo. Integrare il programma educativo nell'attività generale del museo permette anche di aumentare tra il pubblico la conoscenza e la comprensione dell'arte, nonché la conoscenza dell'attività del museo.

Alcuni possibili ostacoli alla buona riuscita delle strategie di audience development sono infatti in primo luogo la naturale resistenza al cambiamento che caratterizza tutti gli individui – compreso

ovviamente lo staff del museo – e con cui le organizzazioni devono necessariamente confrontarsi nel momento in cui decidono di modificare l'impostazione delle proprie attività.

In primo luogo le organizzazioni dovrebbero applicare internamente ciò che intendono comunicare all'esterno: per essere aperte e inclusive nei confronti del pubblico, devono quindi essere aperte e inclusive anzitutto nei confronti del proprio staff. Ad esempio per le mansioni di front-office il museo dovrebbe cercare di impiegare persone motivate e interessate al contatto con il pubblico, oltre a coinvolgere nell'accoglienza al visitatore tutto lo staff, sviluppando nell'organizzazione un'attitudine generale "inclusiva e positiva" verso i pubblici che costruisca un "ponte" tra il museo e i visitatori, specie i non assidui.

## **5. Conclusioni**

L'indagine sul territorio piemontese ha permesso di mettere a fuoco, grazie anche al confronto con le maggiori esperienze in ambito internazionale, alcune questioni nodali per lo sviluppo di una politica che promuova l'allargamento dei pubblici nei musei del territorio.

La situazione del Piemonte appare ad oggi piuttosto avanzata nel panorama museale italiano: a fronte della grande stagione di investimenti dello scorso decennio, è evidente la crescita dei musei in termini non solo di numero di visitatori, ma anche di sensibilità e di maturazione relativamente alle "politiche del pubblico". Si tratta di un processo che richiede competenze, assunzione di responsabilità, esplicitazione del proprio ruolo e che in Italia ancora stenta a decollare, pur contando ormai su molte realtà avanzate, alcune presenti nel nostro territorio, anche grazie alle sperimentazioni in ambito gestionale che vanno nella direzione di una maggior autonomia degli istituti culturali (si pensi alla Fondazione Torino Musei ma anche al processo in corso ad esempio al Castello di Racconigi).

Su tutto, appare chiaro che i musei sono un patrimonio articolato e complesso, le cui diversità vanno tenute in considerazione: le differenze tipologiche, gestionali, di vocazione e missione comportano differenti posizionamenti rispetto alle politiche dei pubblici (per alcuni sarà prioritario fidelizzare, per altri diversificare, per altri costruire un rapporto privilegiato con la comunità) che andranno tenute in debita considerazione nel momento in cui si proponano degli obiettivi.

Per superare almeno in parte il problema dell'episodicità dei finanziamenti che tendono a circoscrivere nel tempo i progetti pregiudicandone la continuità, si dovrebbero prevedere momenti di formazione interna, in modo da agevolare l'assimilazione da parte dello staff del museo (e non solo quello direttamente coinvolto nella progettazione) di una sensibilità oltre che di competenze vere e proprie.

Stante che la principale carenza riscontrata in questo ambito è la mancanza di un quadro strategico che delinei gli obiettivi condivisi della struttura, bisognerebbe prestare particolare attenzione a incentivare la formalizzazione di obiettivi specifici sul pubblico, come la formulazione di un piano in cui inserire i singoli progetti per i quali si cercano i finanziamenti. La particolare natura continuativa dei processi di audience development suggerisce poi che una buona valutazione si possa costruire a partire da un insieme di attività, più che da un singolo progetto. Allo stesso modo, per rispettare sia il principio di visione a lungo termine sia quello della diversità

di vocazione di ciascun museo, la verifica delle attività dovrebbe adottare un respiro di medio e lungo periodo, basandosi non tanto su report annuali o puntuali, quanto piuttosto su valutazioni ad ampio spettro capaci di abbracciare un orizzonte temporale almeno di medio periodo.

La questione dei rapporti con soggetti esterni – intesi come intermediari, rappresentanti e soggetti chiave per raggiungere settori della popolazione altrimenti difficili da coinvolgere – è concordemente ritenuta centrale dalle analisi internazionali e dagli operatori italiani<sup>23</sup>. Riportata alla situazione piemontese essa risulta particolarmente delicata, poiché coinvolge diversi piani. Innanzitutto il piano delle competenze interne per poter gestire tali rapporti: ad oggi, chi ha attivato collaborazioni a vari livelli con associazioni o altri soggetti non ha specifiche competenze nella costruzione e gestione delle partnership e il rapporto è spesso condotto in modo molto personale, fatto che permette una certa fluidità, ma costituisce anche un limite evidente ad un reale coinvolgimento di tali soggetti. In secondo luogo coinvolge il piano della governance, poiché in una prospettiva orientata verso una maggior autonomia gestionale dei musei (ad esempio le fondazioni di partecipazione e i consorzi), si verrebbe a delineare un quadro organizzativo con maggiori possibilità di coinvolgere in modo strutturato, organico e continuativo i diversi portatori di interessi nelle scelte del museo (attraverso la creazione di organi consultivi, comitati, eccetera). Infine il piano delle risorse necessarie a garantire una continuità nel tempo di tali rapporti, che andrebbero intese come attività ordinaria e necessaria al pieno compimento del mandato del museo.

Da ultimo, la formazione emerge come il vero punto debole di questo processo, ad oggi affidato a personale che, proprio perché proveniente da altre aree –tipicamente i servizi educativi o il marketing – costruisce giorno per giorno le proprie competenze senza poter contare su un'adeguata formazione né su supporti con *expertise* soprattutto nella gestione dei rapporti con i soggetti esterni (saper entrare in relazione con soggetti molto diversi, saper costruire una rete, negoziare contenuti e aspettative).

Si tratta di un percorso senza dubbio difficile che al momento non trova esempi in Piemonte (e ben pochi in Italia) ma che sembra una strada decisiva da percorrere nell'ottica di una crescente assunzione di responsabilità sociale oltre che culturale dei musei.

---

<sup>23</sup> Si leggano in proposito anche i commenti dei partecipanti, provenienti da tutta Italia, all'incontro internazionale su Musei e Nuovi Pubblici (sintetizzati in Allegato 2), i quali concordano sostanzialmente con le affermazioni degli intervistati, in assoluta sintonia con le raccomandazioni adottate in ambito internazionale (Allegato 1).



## 6. Bibliografia<sup>24</sup>

Albert, Jonah. Where are the black visitors in my gallery? «The Observer», Sunday 7 January 2007 <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2007/jan/07/arts.visualarts>>

Audiences Central. Beginner's guide,  
<<http://www.fuel4arts.com/content/vie...pic=301&type=C>>

Backer, Thomas E. The human side of implementing action strategies to build cultural participation, Human Interaction Research Institute, 2001  
<[http://www.humaninteract.org/images/hiri\\_human.pdf](http://www.humaninteract.org/images/hiri_human.pdf)>

Bamford, Anne. The wow factor: global research compendium on the impact of the arts in education, Münster, Waxmann, 2004

Bennet, Tony Differing diversities. Cultural policy and cultural diversity. Council of Europe Publishing, 2001  
[http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/Completed/Diversity/EN\\_Diversity\\_Bennett.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/Completed/Diversity/EN_Diversity_Bennett.pdf)

Bodo, Simona - Cifarelli, M.R., Quando la cultura fa la differenza, in particolare Sandell, R. "Misurarsi con la diversità e l'uguaglianza: il ruolo dei musei"

Bodo, Simona - Daffra, Emanuela - Giorgi, R.- Mascheroni, Silvia - Montalbetti, A. - Sozzi, M. *A Brera anch'io. Il museo come terreno di dialogo interculturale*, Soprintendenza per il Patrimonio Storico Artistico ed Etnoantropologico di Milano e della Lombardia Occidentale, Pinacoteca di Brera, Milano, Electa, 2007

Bodo, Simona. "Sviluppare 'spazi terzi': una nuova sfida per la promozione del dialogo interculturale nei musei", in Pecci Anna Maria (a cura di), *Patrimoni in migrazione. Accessibilità, partecipazione, mediazione nei musei*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

Bodo, Carla – Bodo, Simona. *La coesione sociale e le politiche pubbliche per la cultura*, «Economia della Cultura» 4 (2007)

Bodo, Simona. *Convenzione Unesco e promozione interculturale nei musei*, «Economia della Cultura» 3 (2008)

Bollo Alessandro, Gariboldi Alessandra. "Non vado al museo!" in Bollo A. (a cura di) *I pubblici dei musei*, Milano, Franco Angeli 2008.

Bollo Alessandro, Di Federico Elena, "A casa propria'. La cultura e i musei nelle abitudini, nei consumi e negli stili migranti", in Pecci A. M. (a cura di), *Patrimoni in migrazione. Accessibilità, partecipazione, mediazione nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Bortolotti, A. Calidoni, M. Mascheroni, S.I. Mattozzi, Per l'educazione al patrimonio 22 tesi, FrancoAngeli, Milano, 2008

Comunian, Roberta. *Public art e periferia in Gran Bretagna*, «Economia della Cultura» 3 (2006)

---

<sup>24</sup> NOTA: (Tutti gli Url sono stati verificati a gennaio 2009).

- Curry, Andrew – Stanier, Robert. *Filling the disappointment gap*, Report from the AMA Conference 2002 <<http://www.a-m-a.org.uk/images/downloads/AndrewCurryReport.pdf>>  
Da Milano, Cristina *Un progetto multiculturale in un museo d'arte contemporanea*, «Economia della Cultura» 3 (2001)
- Da Milano, Cristina - De Luca, Martina (a cura di), *Attraverso i confini: il patrimonio culturale come strumento di integrazione sociale*, Roma, ECCOM/Compagnia di San Paolo, 2006
- De Luca, Martina. *I giovani e i musei*, «Economia della Cultura» 1 (2008)
- De Luca, Martina, *Public art: la politica culturale delle comunità*, «Economia della Cultura» 1 (2003)
- Deepening the dialogue: arts and audience*, Seattle Art Museum, 2004,  
<http://www.fuel4arts.com/content/view/full/301&type=C>
- Di Mento, Marzia. *La figura dell'audience advocate nel museo contemporaneo*, «Economia della Cultura» 2 (2006)
- Dierking, Lynn D. - Pollock, Wendy. *Front-End Studies: Where the Museum and the Community Meet* *ASTC Newsletter*, July/August 1998. <<http://www.astc.org/pubs/dimensions/1998/jul-aug/frontend.htm>>
- Donnat, Olivier. *Les institutions culturelles au plus pres du public*, journées d'étude organisées [par] le musée du Louvre, les 21 et 22 mars 2002, Paris : la Documentation française, 2002
- Donnat, Olivier – Octobre, Sylvie. *Les publics des équipements culturels: méthodes et résultats d'enquêtes : travaux du séminaire Pratiques culturelles et publics de la culture 1999- 2000* - sous la direction de - Paris : Ministère de la culture et de la communication. Département des études et de la prospective, 2001
- Donnat, Olivier. *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, Paris, La documentation française 2003
- Duranti, Cristina- Sacco, PierLuigi - Zarri Luca. *Definire il profilo del consumatore di cultura in Italia*, «Economia della Cultura» 3 (2007)
- Friedland, Roger – Boden, Deirdre. *Nowhere : space, time and modernity*. Berkeley; Los Angeles; London : University of California press, 1994
- Fusaro, Raffaella – Sorrentino, Marco (a cura di) *Il corpo in gabbia, la testa fuori : inchiesta su migranti, associazionismo, partecipazione, società* , Torino, 2004
- Gazzelloni, Saverio. *La domanda culturale in Italia: vecchie e nuove forme di comportamento*, pp. 193-204, «Economia della Cultura» 2 (2002)
- Gibbs, Kirsten. *L'accesso ai musei e alle gallerie d'arte. Il caso della Gran Bretagna*, «Economia della Cultura» 3 (2006)
- Griffin, Janeth, *Young People in Museums: suppressed voices? Forgotten audiences?* The new wave : entrepreneurship and the arts. Melbourne, April 2002

Hassan Anna. *I liked everything: celebrating new audiences*, Regional Challenge New Audiences programme, Arts Council, 2004  
<<http://www.artscouncil.org.uk/documents/publications/phpHHLw2O.pdf>>

Hayes, Debi. *Audience development: towards a strategic mindset*, International Conference Arts and Cultural Management AIMAC, June 2003  
<[http://www.fuel4arts.com/files/attach/A07\\_Hayes.pdf](http://www.fuel4arts.com/files/attach/A07_Hayes.pdf)>

*Human rights and cultural policies in a changing Europe : the right to participate in cultural life* : report of the European round table held in Helsinki (Finland) 30 April-2 May 1993 organised by CIRCLE and the International movement of rights and humanity in co-operation with the Council of Europe

*In from the margins. A contribution to the debate on culture and development in Europe*, Council of Europe - Culture Committee, 1997

*Increasing and diversifying Smithsonian audiences*  
<<http://www.fuel4arts.com/content/view...pic=301&type=C> >

Jermyn, Helen. *L'arte dell'inclusione. Alla ricerca di prove*, «Economia della Cultura» 4 (2004)

Jermyn, Helen. *The Art of Inclusion*, Arts Council of England, Londra 2004  
<http://www.artscouncil.org.uk/documents/publications/phpAtV3b.pdf>

Jermyn, Helen. *The arts and social exclusion: a review prepared for the Arts Council of England*, September 2001 <<http://www.artscouncil.org.uk/documents/publications/298.doc>>

Kelly Linda – Savage Gillian, *Energized, engaged, everywhere: Older australians and museums*, Sydney: Australian Museum-National Museum of Australia, December 2002.  
<<http://www.amonline.net.au/amarc/pdf/research/fullreport.pdf>>

Kelly Linda, *Front-end evaluation - beyond the "Field of Dreams"*, Australian Museum  
<<http://archive.amol.org.au/evrsig/pdf/kelly96.pdf>>

Khan, Naseem. *The shared space: cultural diversity and the public domain*, Report from a working seminar held by the Arts Council of England and the Council of Europe, February 2002  
<[www.artscouncil.org.uk/documents/publications/341.doc](http://www.artscouncil.org.uk/documents/publications/341.doc)>

Lampis, Antonio. *Nuovo pubblico per i musei*, «Economia della Cultura» 4 (2004)

*Les sens du public : publics politiques, publics médiatiques*. Publié sous la direction de Daniel Cefai et Dominique Pasquier. Paris : Presses universitaires de France, 2003

Maitland, Heather. *A guide to audience development*, London, Arts Council of England, 2000

Mascheroni, Silvia. *L'educazione alla conoscenza del patrimonio culturale*, «Economia della Cultura» 2 (2006)

Matarasso, François. *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*, Comedia, 1997 <<http://www.institutumeni.cz/res/data/004/000571.pdf>>

- Matarasso, François – Halls, Steven. *The art of regeneration*. Conference papers, Nottingham, 1996
- McCarthy Kevin F.- Ondaatje Elizabeth H. – Zakaras Laura, *Guide to literature on participation in the arts*, bozza dell'indagine realizzata per conto del Wallace Reader's Digest Funds, RAND, 2001  
<<http://www.rand.org/pubs/drafts/2006/DRU2308.pdf>>
- McCarthy Kevin F.- Jinnat Kimberly, *A new framework for building participation*, RAND, 2001.  
<[http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1323.pdf](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2005/MR1323.pdf)>
- McIntyre Andrew - Dunnett Helen. *Move on up: how Test drive and Teleprompt develop audiences*, Audiences Northern Ireland <<http://www.audiencesni.com/library/lib-downloads/reports/Move%20on%20Up%20-%20How%20Test%20Drive%20and%20Teleprompt%20Develop%20Audiences.pdf>>
- McNaughton, Iona *An invitation to test drive the arts*, New Zealand, Fuel4Arts, January 2008  
<[http://www.fuel4arts.com/files/attach/NZ\\_TestDrive\\_McNaughton\\_Final.pdf](http://www.fuel4arts.com/files/attach/NZ_TestDrive_McNaughton_Final.pdf)>
- Nardi, Emma (a cura di) *Musei e Pubblico. Un rapporto Educativo*, Milano, Franco Angeli 2004  
*Not for the likes of you*, Morton Smyth Limited 2004, Taking part in the arts, Arts Council  
<<http://www.takingpartinthearts.com/content.php?content=508>>
- Neighbourhood renewal and social inclusion. The role of museums, archives and libraries*, January 2002
- Ragsdale, Diane E. *Surviving the culture change - New missions for the 21st century*, paper presentato al Marketing Summit dell'Australia Council for the Arts (July 3, 2008). Fuel for Arts 2008  
<[http://www.fuel4arts.com/files/attach/Surviving%20the%20Culture%20Change%20\(AU\)%20Ragsdale%20Final1.pdf](http://www.fuel4arts.com/files/attach/Surviving%20the%20Culture%20Change%20(AU)%20Ragsdale%20Final1.pdf)>
- Raj Isar, Yudhishtir. *Inclusive Europe?: Horizon 2020*. Conference reader, Budapest, 17-19 november 2005
- Reeves, Michelle. *Measuring the economic and social impact of the arts: a review*, Arts Council, 2003  
<<http://www.artscouncil.org.uk/documents/publications/340.pdf>>
- Richeri, Giuseppe. *Il fattore tempo nel consumo di beni culturali*, «Economia della Cultura» 2 (2002)
- Robinson, Ken. *Culture, creativity and the young: developing public policy*, Council of Europe Publishing, 1999  
<[http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/Source/Resources/Publications/Culture/PN\\_2\\_CultureCreativityYoung.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/Source/Resources/Publications/Culture/PN_2_CultureCreativityYoung.pdf)>
- Rogers, Rick. *Audience development. Collaboration between education and marketing*, Arts Council of England
- Sacco, Pier Luigi. *Arte pubblica e sviluppo locale: utopia o realtà possibile?*, «Economia della Cultura» 3 (2006)
- Sandell, Richard. *Strategie espositive nei musei e promozione dell'uguaglianza*; «Economia della Cultura» 4 (2004)

Savage, Gillian. *After the show: Making sense after the event*, Paper presentato alla Museums Australia Conference, May 2007, Environmetrics, 2007  
<[http://www.environmetrics.com.au/resources/GillianSavage\\_MA07.pdf](http://www.environmetrics.com.au/resources/GillianSavage_MA07.pdf)>

Savage, Gillian. *Experience pays! 10 ways to get your share of Mature Markets*, Environmetrics, 2002. <<http://www.environmetrics.com.au/resources/experiencepays-low.pdf>>

Savage, Gillian. *Youth Audiences—recalcitrant or discerning?*, Environmetrics, January 2000.  
<http://www.environmetrics.com.au/resources/youthmuseums.pdf>

Savage, Gillian – French, Rachael. *Get 'em young: Speaking their language or teaching them yours?*, Paper presentato alla Museums Australia Conference: March 2002.  
<<http://archive.amol.org.au/evrsig/pdf/MA2002-savagefrench.pdf>>

Scardi, Gabi. *L'arte pubblica in Italia: alcune esperienze significative*, «Economia della Cultura» 3 (2006)

*Strategie e politiche per l'accesso alla cultura*, Formez, 2007

Stumpo, Giulio. *I consumi culturali: le abitudini dei cittadini italiani*, «Economia della Cultura» 2 (2006)

*Taking part in the Arts: New audiences final report: Report dell' Arts Council*  
<<http://www.takingpartinthearts.com/content.php?content=1021>>

Trimarchi, Michele. *Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di cultura*, «Economia della Cultura» 2 (2002)

*Un museo, tanti pubblici. Condizioni di accessibilità per i visitatori anziani. Risultati di un'indagine*, Quaderno dei Musei Civici di Torino n. 8, Città di Torino, 2002  
<[http://www.comune.torino.it/museiscuola/esperienze/pdf/Quaderno\\_08.pdf](http://www.comune.torino.it/museiscuola/esperienze/pdf/Quaderno_08.pdf)>

Walker, Chris - Scott-Melnyk, Stephanie – Sherwood, Kay. *Reggae to Rachmaninoff. How and why people participate in arts and culture*, The Urban Institute, 2002  
[http://www.urban.org/UploadedPDF/310595\\_ReggaetoRach.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/310595_ReggaetoRach.pdf)

Walker-Kuhne, Donna, *Invitation to the party: building bridges to the arts, culture and community* Americans for the Arts, USA, February 2006

*Whose Heritage? the impact of cultural diversity on Britain's living heritage*, report of national conference, 1999

Yoshitomo, Jerry. *New fundamental and practices to increase cultural participation and develop audiences*. Grantsmakers for the arts reader, Voll. II, n. 1, Summer 2000 oppure  
<<http://www.fuel4arts.com/content/vie...pic=303&type=C>>

*Youth arts toolkit Information on developing arts programs for at-risk youth*, Washington DC, Americans for the Arts, 1998, <<http://www.americansforthearts.org/youtharts/pdf/youtharts.pdf>>

## **7. Sitografia**

[www.collectandshare.eu.com](http://www.collectandshare.eu.com)

[www.comune.torino.it/museiscuola](http://www.comune.torino.it/museiscuola)

[www.ismu.org/patrimonioeintercultura](http://www.ismu.org/patrimonioeintercultura)

[www.engage.org](http://www.engage.org)

[www.takingpartinthearts.com](http://www.takingpartinthearts.com)

[www.cultureonline.gov.uk](http://www.cultureonline.gov.uk)

[www.mapforid.org](http://www.mapforid.org)

[www.youngpeopleandmuseums.org.uk](http://www.youngpeopleandmuseums.org.uk)

Museums Tell Many Stories, <http://www.comune.torino.it/museiscuola/risorse/museums.shtml>

Contemporary Arts Torino Piemonte, [www.contemporarytorinopiemonte.it](http://www.contemporarytorinopiemonte.it)

Parco d'Arte Vivente, [www.parcoartevivente.it](http://www.parcoartevivente.it)

Protein, <http://www.fuel4arts.com/protein>

## **ALLEGATO 1 - Linee guida per lo sviluppo di una strategie di Audience Development secondo la letteratura internazionale**

Da un' analisi della letteratura italiana e internazionale sulle esperienze di audience development è stato possibile individuare una serie di principi sottesi alla maggioranza dei casi di "buone pratiche" realizzati, che vengono presentati nei paragrafi che seguono.

Nel primo elenco vengono riassunti i principi relativi al rapporto tra l'organizzazione che attua una strategia di audience development e l'"**esterno**", ovvero il contesto di riferimento; nel secondo sono invece presentati dei principi riferiti all'approccio **interno** all'organizzazione.

I temi così evidenziati vengono approfonditi nelle pagine successive, sintetizzando le visioni e le specifiche fornite dai diversi autori, cercando di ricostruire un quadro teorico entro cui inserire delle eventuali strategie di audience development.

Tutti i testi riportati come fonti sono citati in modo completo in bibliografia.

### ***Attività verso l'esterno:***

- tempo
- partnership e collaborazione con altri soggetti
- coinvolgimento della comunità
- sistema di offerta
- targeting
- comunicazione
- supporto politico
- finanziamento

### ***Aspetti interni:***

- definizione degli obiettivi
- buona pianificazione
- qualità del progetto
- approccio olistico nell'organizzazione
- valutazione

## Attività verso l'esterno

### **Tempo**

Progetti di audience development di successo hanno bisogno di tempi adeguati per la pianificazione e lo sviluppo e per ottenere i primi risultati. Khan avverte di “*resistere alla tentazione dei risultati veloci*” e in *Not for the likes of you* (d’ora in poi citato come *NFTLOY*<sup>25</sup>) si sottolinea che i progetti di questo genere hanno una durata di almeno tre-cinque anni, caratteristica di cui tenere conto, quindi, anche nella pianificazione della valutazione del progetto (Jermyn). In *Opening the door* si sottolinea che anche quando la voce del pubblico è adeguatamente rappresentata nelle collezioni, i cambiamenti nei comportamenti dei visitatori possono arrivare lentamente.

Un tempo adeguato inoltre va dedicato alla costruzione di partnership solide e all’elaborazione di metodologie partecipative, altri due fattori chiave per la buona riuscita dei progetti (HDA, cit. in Jermyn).

### **Partnership e collaborazione con altri soggetti**

La costruzione di **partnership** con altri soggetti da parte dell’organizzazione costituisce uno dei fattori di successo evidenziati dalla maggior parte degli autori considerati.

Una partnership riuscita permette ai diversi soggetti che entrano a farne parte di massimizzare le energie e di “*fare massa critica*” (*Neighborhood renewal and social inclusion*); perché la partnership sia davvero collaborativa ed efficace è necessario che ciascun partner conosca bene gli altri, con particolare attenzione ai punti di forza e alle potenzialità uniche dei differenti soggetti. Inoltre, la partnership deve permettere a tutti i partner di trarre un beneficio *evidente* – economico o lavorativo – dalla collaborazione (Khan), che deve basarsi sullo sviluppo di caratteristiche quali la comprensione, la fiducia e l’adozione di un linguaggio comune tra i partner.

Sul concetto di partnership *equa* insiste in particolare Matarasso, che considera fondamentali dei rapporti equilibrati tra tutti i soggetti coinvolti a diverso titolo, quali partecipanti, artisti, sponsor e finanziatori. Sebbene questo obiettivo non sia facile da realizzare, vista la “condivisione di potere” che ogni partnership implica, occorre fare uno sforzo affinché le partnership siano *aperte e oneste riguardo ai diritti e alle responsabilità dei diversi partner*, non promettendo più di quanto possono effettivamente garantire.

---

<sup>25</sup> Testo a cura di Anna Hassan, *I liked everything. Celebrating new audiences*, cit. in bibliografia, così come tutti i riferimenti riportati qui nel testo.



I programmi artistici e culturali che hanno obiettivi sociali poi non possono prescindere da un'integrazione con altri programmi puramente sociali, senza la quale i primi non possono aspirare a produrre dei benefici duraturi; progetti artistici orientati in tal senso possono accompagnare anche efficacemente altre forme di intervento, ma non possono aspirare a risolvere da soli alcuni problemi sociali: *"I progetti artistici possono dare un contributo, ma la maggior parte di essi cambia solo piccoli pezzi di mondo"* (Matarasso), dunque è opportuno evitare di nutrire aspettative non realistiche, che sono *"una scorciatoia verso il fallimento"*.

Per sviluppare meglio le partnership, *Neighborhood renewal and social inclusion* suggerisce una serie di strategie, quali:

- considerare le possibilità di partnership con soggetti simili e diversi;
- cercare di essere innovativi, correre dei rischi e accettare di commettere degli errori;
- essere determinati a cambiare una situazione attraverso la partnership;
- essere pronti a concentrare le risorse di ciascun soggetto in azioni collaborative;
- cercare opportunità di dialogo e formazione reciproca, utili affinché ciascun soggetto familiarizzi con i servizi e le caratteristiche degli altri;
- unirsi per richiedere il contributo di altri soggetti, ad esempio fondi, personale e così via;
- elaborare un approccio di gestione del progetto comune a tutti i partner;
- riconoscere – e rispettare – il contributo unico che ciascun partner può apportare;
- condividere idee, esperienze e risorse;
- avere la volontà di imparare da altre organizzazioni che hanno sviluppato con successo partnership simili.

Una partnership finalizzata alla realizzazione di programmi ed eventi artistici e culturali può coinvolgere organizzazioni di natura diversa: artistiche e culturali, non profit, di volontariato. In *Reggae to Rachmaninoff*, indagine relativa al contesto statunitense, si sottolinea ad esempio come la religione giochi un ruolo importante nella partecipazione alle arti e alla cultura, sia perché spesso le celebrazioni religiose costituiscono occasioni di partecipazione alle arti e alla cultura, in particolare la musica, sia perché le organizzazioni religiose sono spesso sponsor non artistici di eventi artistici e culturali.

Sebbene il contesto italiano sia piuttosto differente, potrebbe essere opportuno valutare il coinvolgimento di organizzazioni e associazioni religiose in programmi di audience development particolarmente mirati alla popolazione di origine straniera, dove accade che alcune associazioni di ispirazione religiosa abbiano effettivamente un ruolo importante nella vita sociale delle persone, più di quanto accade oggi per la maggioranza della popolazione autoctona (si pensi ad esempio

alle chiese ortodosse, frequentate da un numero importante di cittadini rumeni residenti in Piemonte, o ad alcune associazioni islamiche).

Un ulteriore elemento di successo per i progetti di audience development, in particolare per quelli che puntano a coinvolgere alcune "comunità locali", è la strategia di governance integrata (Khan), che prevede il reclutamento di personale locale nel board del progetto, con particolare attenzione al coinvolgimento di persone al di sotto dei 30 anni di età. Questo può aiutare a creare un legame evidente con il territorio e la popolazione a cui i progetti si rivolgono, altro elemento fondamentale per una strategia di audience development efficace.

### ***Coinvolgimento della popolazione – comunità***

Il coinvolgimento della comunità di riferimento – ad esempio il quartiere in cui sorge la sede di un museo, o una certa fascia della popolazione – è uno dei fattori di successo per i progetti di audience development e consiste, sostanzialmente, nella partecipazione attiva della popolazione al progetto. Il punto di partenza è che il museo o l'organizzazione non deve presupporre di conoscere i gusti e gli interessi delle persone, ma chiedere direttamente a loro di esprimerli (*Opening the door*); d'altra parte, i visitatori stessi, comunicando al museo le loro opinioni e la loro interpretazione degli oggetti, possono aiutare l'istituzione ad apprezzare di più le proprie collezioni. Il coinvolgimento del pubblico e l'ascolto della sua voce (o, meglio, delle sue varie voci) espande la visione dei curatori e migliora la qualità delle esposizioni (*Opening the door*).

La comunità deve essere coinvolta nel suo complesso e in modo sincero, "genuino" (*Neighborhood...*), permettendo alle persone di partecipare concretamente alle diverse fasi del progetto, dall'ideazione, alla conduzione, alla valutazione finale.

Per questo è necessario un processo di "empowerment", che fornisca agli individui delle competenze pratiche (ad esempio nel fund-raising e nella gestione dei progetti) ma che non trascuri nozioni meno concrete ma altrettanto importanti quali aspirazioni, autostima, fiducia in se stessi e nella possibilità di produrre dei cambiamenti – nel progetto e nella società – attraverso la loro partecipazione attiva.

includere i pubblici nelle attività del museo costruisce fiducia e credibilità e pone le premesse per un nuovo ruolo del museo nella comunità (*Opening the door*).

Il coinvolgimento della comunità dovrebbe cominciare dalla fase di pianificazione, in modo che il progetto risponda effettivamente ai bisogni locali (Jermyn); anche il controllo e la gestione del

progetto dovrebbero essere condivisi e concordati tra gli artisti o gli operatori e i cittadini coinvolti, adottando metodi di lavoro flessibili e adattabili alle esigenze dei partecipanti (Carpenter, 1999 in Jermyn). Che i volontari, opportunamente formati, possano essere un buon "ponte" tra il museo e la popolazione, e sottolineato anche in ambito statunitense (*Opening the door*).

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione nel momento in cui si pianifica un'attività di audience development sono le condizioni generali, il momento e il contesto in cui si agisce e in cui si trovano le persone, le organizzazioni e le comunità interessate dal progetto: condizioni che possono determinare per le comunità la definizione di una scala di priorità di cui il progetto deve necessariamente tenere conto (*Human*), come nel caso, ad esempio, del programma di audience development avviato in North Dakota nel 1997 pochi anni dopo un'alluvione (una situazione in cui gli operatori hanno dovuto tenere in grande considerazione i bisogni e le priorità della popolazione, pur senza rinunciare ai propri obiettivi di marketing).

### ***Sistema di offerta***

Poiché la possibilità di socializzare è uno dei maggiori incentivi alla partecipazione ad eventi artistici e culturali, insieme ai legami sociali e familiari (*Reggae to Rachmaninov*), eventi che permettano la socializzazione possono essere particolarmente efficaci nell'ambito di una strategia di ampliamento dei pubblici. È opportuno integrare performance e interazione sociale, incentivare le persone a partecipare insieme ai loro amici, fornire informazioni su altri luoghi di socializzazione nelle vicinanze del museo o della sede (ristoranti, bar, parcheggi) e mettere a disposizione degli spazi e delle situazioni che facilitino l'interazione sociale (*Top10*).

Può essere opportuno ampliare la definizione di "partecipazione alle arti e alla cultura", comprendendo pratiche e attività tradizionalmente non considerate "culturali" quali ad esempio guardare un documentario in televisione o ascoltare un concerto via radio; in effetti le persone definiscono la propria partecipazione alle arti e alla cultura in modo più ampio di quanto hanno fatto tradizionalmente le istituzioni artistiche e culturali (*Reggae to Rachmaninov*), che di questa diversa prospettiva dovrebbero tenere conto per valutare la partecipazione del pubblico e definire il proprio sistema di offerta.

Nella definizione del proprio sistema di offerta, i musei e le organizzazioni artistiche e culturali dovrebbero prestare particolare attenzione ai "newcomers", persone che non hanno familiarità con la struttura stessa – museo, galleria – (*Protein*) e che dovrebbero sentirsi il più possibile i benvenuti (*NFTLOY*).

La visita di un "newcomer" può essere pensata come un'esperienza che si sviluppa lungo alcune fasi successive: la consapevolezza (il modo in cui il visitatore viene a conoscenza dell'offerta), la scelta e la decisione (fase in cui considera le varie alternative e valuta cosa significa accettare l'offerta del museo: costo, rischio di delusione, rispondenza ai suoi bisogni), il viaggio verso la sede dell'evento, l'arrivo (trovare l'edificio e l'ingresso nel nuovo spazio, la sensazione di benvenuto e di comfort), il prodotto (come il visitatore entra in relazione con il prodotto, cosa questo significa, quale beneficio ne trae), la partenza (il ritorno) e il ricordo dell'esperienza.

Ciascuno di questi passaggi rappresenta un momento critico nell'esperienza di un neofita, nodi in cui il museo può fornire informazioni e risposte e aprire un dialogo per superare delle barriere e accompagnare il nuovo visitatore al passaggio successivo.

È importante tenere presente che l'esperienza dei sette "passaggi" può essere ciclica, ovvero che anche la seconda e la terza visita possono suscitare nuove domande e incertezze. Un visitatore può tornare in compagnia di altre persone, in un momento diverso della giornata o in diverse condizioni atmosferiche, ad esempio, ed è importante per il museo cercare il modo di rendere l'esperienza della visita piacevole per tutti, in ogni momento.

Per questa ragione si suggerisce (*NFTLOY*) di prestare grande attenzione al *customer service*, impiegando per quanto possibile per le mansioni di front-office persone realmente motivate e interessate al contatto con il pubblico e coinvolgendo nell'accoglienza al visitatore tutto lo staff in modo da "costruire il ponte" tra il museo e il nuovo pubblico (*Practical Lessons*).

Va infine notato come le organizzazioni debbano proporre un prodotto che sia "attraente" per il pubblico ma non per questo debbano "banalizzarlo" (*NFTLOY*); intorno a questo termine (*dumb down*) ruota un dibattito che, secondo alcuni autori, di fatto nasconde un atteggiamento sia arrogante sia pigro di artisti e operatori verso il pubblico. Proporre un prodotto che è sia eccitante artisticamente sia attraente per un pubblico ampio significa ideare un'offerta più ampia, profonda e creativa di quella "standard", dunque un impegno molto maggiore. Un prodotto che dica ai "non iniziati", ai sospettosi e ai reticenti: "questo è proprio per quelli come te" (*NFTLOY*).

Audience development non significa cercare di aumentare le entrate economiche grazie all'offerta di prodotti già noti che attirano molti visitatori, ma, appunto, allargare (ampliare, diversificare) i pubblici: significa quindi puntare su un'opera o un prodotto che il pubblico già conosce per attirarlo nel museo, dove si ha l'opportunità di proporre loro qualcosa di nuovo (*Opening the door*).

### **Targeting**

L'attenzione al pubblico, in generale, dovrebbe caratterizzare l'attività costante dell'organizzazione, che dovrebbe pensare "dall'audience verso l'interno" (*NFTLOY*) e garantire che il pubblico sia considerato in tutte le fasi di sviluppo di ogni nuovo lavoro o iniziativa.

In particolare, per pianificare e realizzare un progetto di audience development è fondamentale individuare, tramite accurate ricerche (*I liked everything*), uno o più target specifici a cui ci si rivolge con azioni mirate, le sue caratteristiche, il prodotto, il servizio e l'esperienza più adatti a rispondere alle sue esigenze e quindi una strategia adatta a raggiungere i nuovi gruppi di pubblico (*Protein*).

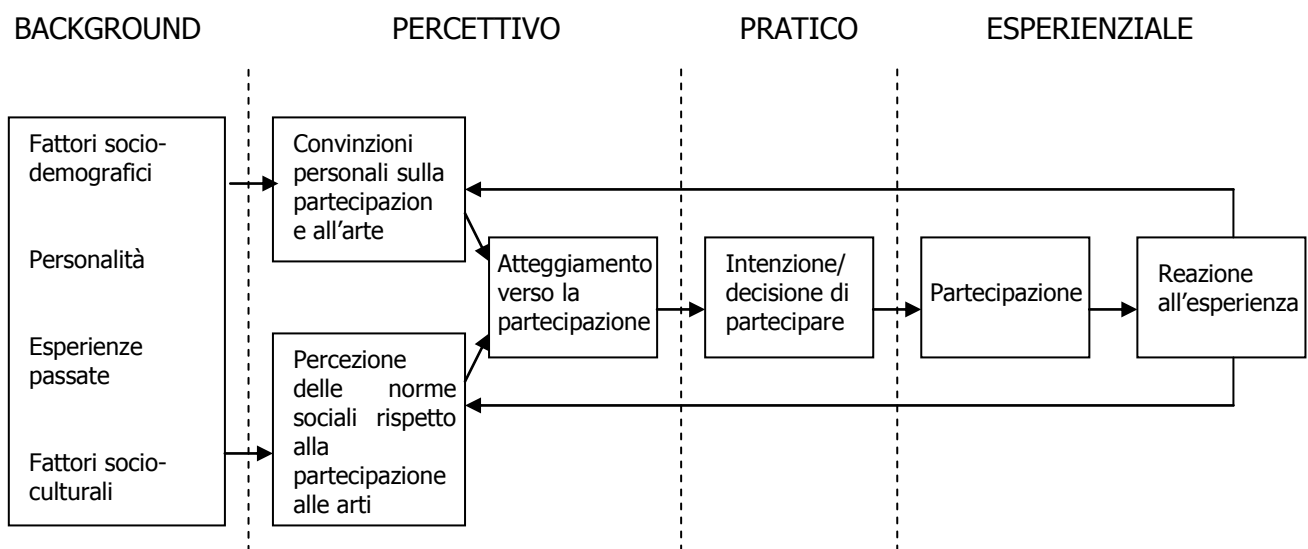
D'altra parte concentrarsi su alcuni target particolari non significa dimenticarsi del **pubblico reale** dell'organizzazione: occorre cercare di coinvolgerlo, ovviamente con altri metodi (*NFTLOY*), e per questo è importante conoscerlo, sapere come è composto e cosa pensa dell'organizzazione e considerare come potrebbe accogliere qualunque cambiamento o novità introdotta dal museo per accogliere nuovi pubblici (*Cultivate*).

Per alcuni gruppi di popolazione l'analisi dei fattori di incentivo alla partecipazione e le linee-guida per la realizzazione di specifici progetti di audience development sono stati particolarmente approfonditi.

Una fascia di pubblico verso la quale viene indirizzata la maggior parte degli sforzi di coinvolgimento da parte di musei e organizzazioni artistiche e culturali sono i bambini e i giovani (Khan). Oltre a porre l'accento sulle attività più adatte a rispondere alle loro specifiche esigenze di apprendimento (Griffin), alcuni testi sottolineano l'importanza strategica di sviluppare il loro interesse per l'arte, lavorando sul pubblico giovane e giovanissimo di oggi per costruire un interesse per l'arte che duri tutta la vita (*Engaging*) e per conquistare fette di pubblico adulto nel futuro: si tratta di un'attività di audience development "a lungo termine" (*Protein*) utile anche per raggiungere dei non-frequentatori attuali quali le famiglie, ad esempio nei casi di laboratori artistici con i bambini delle scuole, che prevedano feste o mostre finali a cui partecipano anche i genitori (*Protein*) o nel caso di workshop tenuti direttamente da degli artisti nei fine settimana e rivolti ai bambini o alle famiglie (*Engaging*).

Un approccio interessante all'audience development consiste nello spostare l'attenzione dalle caratteristiche sociodemografiche delle persone alla loro propensione alla partecipazione (quindi al consumo culturale): secondo il modello proposto da RAND, la scelta di partecipare o no alle arti e

alla cultura non è il frutto di una scelta dicotomica (partecipare o non partecipare), bensì il risultato di un processo decisionale complesso su cui influisce un insieme di attitudini, intenzioni, obblighi, comportamenti e risultati di esperienze precedenti. Il processo decisionale si configura come una successione di quattro tappe (*stages*), ciascuna delle quali è influenzata da fattori diversi; è possibile allora individuare i target in base alla loro posizione lungo questo processo e, di conseguenza, capire su quali elementi e in che modo l'organizzazione può agire per influenzare il loro comportamento.



*Schema tratto da RAND, rielaborazione Fondazione Fitzcarraldo.*

Secondo lo schema, sono riconoscibili quattro livelli.

- 1) *Background:* almeno in un primo tempo i fattori elencati in questo livello sono esterni alla decisione di partecipare, perché già stabiliti. Successive esperienze con le arti possono però modificare alcuni di questi fattori (come l'identificazione col gruppo o l'affiliazione e le esperienze precedenti). Lo schema suggerisce infatti che nella terza tappa (livello pratico) gli individui rivalutano il loro atteggiamento verso la partecipazione sulla base delle loro effettive esperienze.
- 2) *Livello percettivo:* l'atteggiamento degli individui nei confronti delle arti sono influenzati sia dalle loro convinzioni personali sia dagli atteggiamenti dei gruppi sociali con cui si identificano. l'importanza relativa delle due componenti può variare negli individui e nei gruppi e può anche cambiare nel tempo. Il punto fondamentale è che l'atteggiamento di un individuo nei confronti

delle arti può predisporlo in favore o contro la partecipazione, e che le barriere percettive sono molto difficili da superare; inoltre modificare l'atteggiamento di un individuo è estremamente difficile e costoso in termini di tempo, poiché spesso sarebbe necessario modificare l'atteggiamento dei suoi gruppi sociali di riferimento.

3) *Livello pratico*: le persone che si trovano in questo punto dello schema sono pronte a valutare delle specifiche opzioni di partecipazione, ma incontrano ancora degli ostacoli pratici da affrontare (mancanza di informazioni, convenienza...) per poter partecipare in un preciso posto e in dato momento. La forza di superare tali ostacoli dipende inoltre dalla forza delle inclinazioni personali di ognuno.

4) *Livello esperienziale*: la partecipazione può assumere forme diverse e gli individui possono partecipare in modi differenti allo stesso tempo, traendo vantaggi diversi a seconda delle loro caratteristiche, inclinazioni e condizioni. In generale comunque le persone tendono ad apprezzare di più le attività quanto meglio le comprendono; così più i soggetti acquisiscono familiarità con la pratica di un certo tipo di arte, più ampia è la gamma di prodotti che possono apprezzare, e più partecipano (giudicando positivamente l'esperienza) più saranno inclini a partecipare in futuro, anche in modi diversi.

Lo schema proposto da RAND non vuol dire che tutti gli individui procedano – oltretutto consapevolmente – lungo lo stesso processo decisionale; il modello suggerisce piuttosto che le importanti differenze di comportamento tra le persone possono essere comprese meglio riconoscendo le diverse componenti del processo decisionale. Questa distinzione aiuta anche a chiarire che le percezioni positive dell'arte tendono a precedere qualunque considerazione pratica sulla scelta di frequentare un certo programma o evento artistico.

### ***Comunicazione***

La comunicazione del progetto è uno degli elementi fondamentali per la riuscita di una strategia di audience development; pubblicità e promozione devono essere condotte prima del progetto, per far conoscere il programma che si intende attuare, individuare possibili partner, raggiungere il pubblico da coinvolgere (*Neighborhood...*), incentivare le persone a partecipare insieme ad amici e familiari (*Reggae...*). Naturalmente la comunicazione non è sufficiente a fidelizzare il pubblico e coinvolgerlo realmente: ad essere essenziale è il prodotto – l'esperienza – offerto. Se le persone non riescono a "connettersi personalmente" con il prodotto non parteciperanno, o, peggio, verranno solo una volta e se ne andranno sentendosi più alienati di prima (*NFTLOY*). Questo aspetto viene approfondito nel paragrafo dedicato all'attività "interna" dell'organizzazione.

Al termine del progetto la comunicazione, oltre a incentivare il pubblico a ripetere l'esperienza della visita (*Protein*), serve per la fase di disseminazione, necessaria per comunicare adeguatamente i risultati raggiunti e promuovere le buone pratiche; quest'ultimo elemento è particolarmente importante in quanto può costituire un fattore chiave per assicurare la sostenibilità dei progetti nel tempo (*Neighborhood...*). In particolare è stato osservato come a conclusione di un progetto sia importante comunicare la qualità e l'eccellenza dello stesso, con un certo "vanto" dei risultati (Jermyn): un atteggiamento disfattista o lamentoso – anche all'interno dell'organizzazione – potrebbe essere deleterio per il successo di un progetto (HDA, in Jermyn).

È fondamentale che la comunicazione sia *chiara*, sia internamente all'organizzazione sia esternamente, con gli stakeholder; è anche opportuno individuare nuovi canali di informazione (Khan) e adottare un linguaggio realmente comprensibile e "appealing" per i target che si intende raggiungere. Molti termini usati con disinvoltura dagli addetti ai lavori - *contemporaneo, storia, arts centre, museo* - in realtà allontanano ancora di più il non pubblico dalle proposte culturali e artistiche, per cui è opportuno cercare dei messaggi alternativi per descrivere la propria offerta e i benefici che si pensa possa offrire ai partecipanti (*NFTLOY*).

L'informazione deve anche essere *onesta*, qualità particolarmente apprezzata dal pubblico, sempre meno ingenuo e più attento a valutare la sincerità dei messaggi che riceve (*ibidem*).

La comunicazione deve essere trasparente (*Arts for all*): il tono e l'atteggiamento adottati per comunicare con nuovi pubblici devono assolutamente evitare qualunque forma di arroganza o di esclusività: l'errore di molte organizzazioni è spesso di trattare l'arte come qualcosa di elevato, "posto su un altare su cui le persone devono arrivare" piuttosto che come una componente organica e importante della vita quotidiana.

### ***Supporto politico***

Tutte le organizzazioni artistiche e culturali sono inserite in un contesto preciso, una rete di enti politici, sociali, volontari ed educativi locali; questa rete, che sostiene, protegge e fonda le organizzazioni (Khan), deve essere costruita attivamente e tenuta sempre presente.

### ***Finanziamento***

Il supporto finanziario è un elemento chiave di tutti i progetti, la cui scarsità è spesso indicata dalle organizzazioni come una "nota dolente", un ostacolo significativo o addirittura come una delle



ragioni del fallimento di alcuni progetti o del mancato avvio di specifiche azioni di audience development.

La ricerca *Neighborhood renewal and social inclusion* in particolare approfondisce questo argomento, evidenziando come spesso, a fronte di finanziamenti adeguati, la *percezione* diffusa tra gli operatori sia quella di avere ricevuto un sostegno insufficiente da parte dei finanziatori.

Una criticità individuata rispetto al finanziamento è la tendenza al ricorso solo alle fonti "tradizionali" di sostegno, quali gli enti pubblici, mentre esperienze positive dimostrano che richieste di fondi ad altri soggetti, pubblici e privati, possono dare esito positivo, anche a progetto già avviato (*ibidem*).

Inoltre, una gestione interna "creativa" dei fondi e la definizione di priorità possono assicurare una corretta gestione del progetto ed evitare la ricerca i nuovi finanziamenti. Non sempre infatti per migliorare la situazione sono necessari più fondi: spesso è solo questione di una migliore allocazione.

## Aspetti "interni"

### **Definizione degli obiettivi**

La *chiarezza di obiettivi* (Khan) è una delle caratteristiche dei programmi di audience development di successo di cui gli studi considerati nella presente rassegna parlano più sovente. Per *obiettivi* si intendono i risultati specifici che si devono raggiungere per arrivare allo scopo generale che il progetto si prefigge (*Cultivate*) e che dovrebbero essere specifici, misurabili, realizzabili, realistici e avere scadenze precise (*Ibidem*)<sup>26</sup>.

In generale, e prima ancora di definire con precisione gli obiettivi del progetto, è fondamentale che l'idea di avviare delle strategie di audience development non derivi solo da una specifica opportunità di finanziamento (ad esempio, nel caso dell'Anno Europeo del Dialogo Interculturale), ma sia realmente connessa alla mission dell'organizzazione e rilevante per le sue attività (*I liked everything*); questo, fra l'altro, facilita la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento attivo dell'intero staff, un altro elemento chiave per il successo, come spiegato più avanti.

Mentre la chiarezza degli obiettivi di management caratterizza molti progetti artistici partecipati, solo pochi di essi hanno obiettivi *sociali* precisi: idealmente, i progetti con aspirazioni sociali dovrebbero indirizzarsi a bisogni specifici identificati insieme a coloro – individui o comunità – che

---

<sup>26</sup> Il testo originale, in inglese, propone l'acronimo SMART: Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Timelined

dovrebbero trarne beneficio, secondo un principio di progettazione partecipata che, a quanto è stato rilevato, è meno frequente (Matarasso).

Oltre agli obiettivi gestionali e a quelli sociali, anche i *principi etici* dovrebbero essere chiari e condivisi tra tutti i partner e i partecipanti a un progetto: se questo si propone di “produrre dei cambiamenti” in alcune persone, non è etico procedere senza il consenso informato dei diretti interessati (*ibidem*).

In generale, la chiarezza degli obiettivi complessivi di un progetto è importante perché in mancanza di una definizione esplicita e univoca un’organizzazione può indicare scopi diversi a interlocutori diversi, lavorando su “agende non dichiarate” e provocando un effetto di “dis-empower” sui partecipanti al progetto stesso.

Per evitare illusioni – e delusioni – è importante che le aspettative che i diversi stakeholder nutrono nei confronti del progetto siano proporzionate alle reali possibilità; la definizione di aspettative proporzionate, secondo Matarasso, è anche un buon modo per valutare l’entità dei fondi concessi dai finanziatori e fare in modo che finanziamenti relativamente bassi producano effettivamente un impatto sociale più elevato di quello che si può ottenere con progetti non di tipo artistico e culturale.

### ***Buona pianificazione***

La pianificazione del progetto è fondamentale per il suo successo e richiede una considerazione attenta di tutti i fattori critici di successo, il riconoscimento della loro interrelazione e una prospettiva di medio-lungo termine che non si limiti a considerare la pianificazione dei finanziamenti ma riguardi tutte le fasi del progetto (*Neighborhood...*). Inoltre è importante prestare attenzione all’integrazione dei progetti artistici e culturali finalizzati ad obiettivi sociali nella pianificazione strategica di autorità locali o agenzie pubbliche, uno degli elementi più problematici (Matarasso). Nello stesso tempo, raccogliere le giuste informazioni è importante ma non deve paralizzare il resto del lavoro; una strategia è efficace quando è chiara, succinta e individua chiaramente le azioni da compiere (*Cultivate*).

Come nella definizione degli obiettivi del progetto, anche nella pianificazione occorre coinvolgere le comunità locali e la popolazione a cui il progetto stesso si rivolge (Matarasso).

Due elementi da pianificare con attenzione sono poi la *sostenibilità* e la *replicabilità*.

La sostenibilità di un progetto nel tempo implica non solo questioni pratiche ma anche una "mentalità positiva" (*Neighborhood...*) e non riguarda soltanto la sostenibilità economica, ma anche e soprattutto l'impatto del progetto sugli individui, il miglioramento della qualità della vita, la soddisfazione delle aspirazioni e dei desideri: questi sono i principali parametri su cui si misura il successo dei progetti artistici e culturali che mirano ad ottenere effetti sociali. D'altra parte, il fatto di non riuscire a sostenere un progetto nel tempo (ad esempio il fatto che delle buone pratiche restino episodiche) può avere effetti decisamente negativi (*Ibidem*).

Per garantire la sostenibilità del progetto può essere utile pianificare in anticipo, sviluppare delle partnership e coordinare realmente i partner, condividere chiaramente intenti e visione, stabilire procedure di valutazione efficaci, ricercare un coinvolgimento genuino della comunità locale, assicurarsi dei finanziamenti a lungo termine e realizzare una pubblicità e una promozione efficaci se il progetto ha successo.

La replicabilità del progetto è un altro elemento importante da pianificare con cura, tenendo presente che il successo di un progetto non dipende solo dalla sua qualità ma anche dal fatto che sia appropriato alla situazione in cui è messo in atto (Matarasso), quindi per poterlo riproporre in altri contesti è importante individuare i fattori contingenti che ne hanno determinato la riuscita e confrontarli con la nuova situazione.

Una struttura semplice ma efficace del progetto può agevolare il suo adattamento, anche in periodi di tempo prolungati (*Protein*).

### ***Qualità del progetto***

Il successo di un progetto artistico e culturale dipende tra l'altro dalla sua qualità e dalla sua eccellenza artistica, che di per sé attirano sia il pubblico e i possibili partecipanti sia gli artisti che possono essere coinvolti o interessati (Khan). La qualità artistica del progetto è uno degli elementi su cui l'organizzazione può puntare per richiedere finanziamenti adeguati agli sponsor e ai sostenitori (Matarasso).

Tra le caratteristiche di un progetto di qualità rientrano anche alcuni elementi difficili da formalizzare e articolare, ma di grande importanza per garantirne il successo: la passione creativa, un'interrelazione dinamica tra i vari soggetti coinvolti, immaginazione, sperimentazione non pianificata, problem-solving innovativo (Jermyn), l'impegno dell'organizzazione nel perseguire i suoi obiettivi (*Opening the door*), la creatività e la tenacia (*Practical Lessons*).

I musei e le organizzazioni artistiche non dovrebbero chiedersi "Quali attività offriamo?", ma piuttosto "Quale esperienza creiamo?" (*Arts for all*), consapevoli del fatto che le persone

partecipano ad eventi artistici e culturali in cerca dell'opportunità di sentirsi parte di una comunità e di un'esperienza che dica qualcosa di come esse sono e di come vorrebbero essere (*Ibidem*).

### ***Approccio olistico nell'organizzazione***

Khan e altri suggeriscono come fattore di successo un "approccio olistico" dell'organizzazione, che non limiti il lavoro con alcune fasce specifiche di pubblico ad alcuni operatori in particolare o ad operazioni di marketing di nicchia, ma lo inserisca all'interno di un programma e di una strategia unificati; l'intera organizzazione dovrebbe lavorare in modo organico per rendere piacevole la visita per i (nuovi) pubblici e farli sentire i benvenuti (*Protein*).

Rogers sottolinea in particolare l'importanza di un accordo e di una collaborazione attiva tra il settore marketing, il dipartimento educativo e la programmazione artistica del museo, auspicando "una più profonda comprensione della relazione tra educazione e marketing, e di come si relazionano ai programmi artistici". Questo approccio collaborativo all'audience development da parte di dipartimento educativo e marketing, che deve essere basato sul coinvolgimento e l'impegno dello staff artistico, tecnico, di front-office e di tutto lo staff amministrativo, può contenere e armonizzare le differenze di principi e di obiettivi tra educazione e marketing, inserendoli all'interno della più ampia cornice dell'organizzazione artistica e permettendo di raggiungere gli obiettivi artistici, finanziari, educativi e sociali complessivi, compresi quelli di audience development, a breve, medio e lungo termine (Rogers). Sull'importanza di connettere il programma educativo all'attività generale dell'organizzazione insiste anche *Protein*, che suggerisce che in questo modo si aumenta tra il pubblico la conoscenza e la comprensione delle arti e anche la conoscenza dell'attività del museo. In *Arts for all* si rileva come ancora spesso musei e organizzazioni artistiche guardino al marketing come un male necessario, se non un nemico, mentre di fatto adottare delle strategie di marketing significa proprio prestare maggiore attenzione al pubblico, non certo trascurare la missione artistica o culturale dell'organizzazione.

Altrettanto importante è che ci sia almeno un membro dello staff dedicato specificamente alla gestione del progetto e può essere utile coinvolgere professionalità specifiche per l'assistenza ai programmi dedicati a dei pubblici particolari; nel caso di progetti mirati a pubblici di origine straniera, ad esempio, *Protein* suggerisce che venga impiegato un membro dello staff anch'egli di origine straniera come primo "punto di contatto" per il pubblico e per condurre la valutazione post-visita. Khan, in maniera più generale, afferma che "la diversità dovrebbe essere integrata in tutti i lavori e i processi" e *Arts for all* specifica che reclutare semplicemente del personale straniero non serve a granché se quello stesso personale non ha il potere di prendere decisioni importanti e cita ad esempio il caso del grande successo di un'orchestra americana che, avendo incluso dei musicisti

stranieri e del personale straniero nel board, andando incontro a una inevitabile diversificazione della programmazione, ha conseguito un notevole aumento di stranieri anche nel pubblico.

È importante individuare le competenze dei componenti dello staff (*Cultivate*), considerando però non soltanto l'esperienza e la professionalità, ma anche le attitudini e gli interessi dei singoli individui per definire i ruoli di ciascuno, adattandoli alle sue caratteristiche (*NFTLOY*); l'ideale è creare team di lavoro multidisciplinari, in cui attraverso lo scambio di competenze e punti di vista, e la condivisione degli obiettivi, possono essere proposte soluzioni creative (*ibidem*). Un'indicazione chiara dei ruoli e delle responsabilità – “chi fa cosa” – e una lista dei contatti sono strumenti utili per tutti gli operatori coinvolti ed evitano confusioni (*Cultivate*).

In generale, in *NFTLOY* si suggerisce che le organizzazioni debbano applicare internamente ciò che intendono comunicare all'esterno: per essere aperte e inclusive nei confronti del pubblico, devono anzitutto essere aperte e inclusive nei confronti del proprio staff, per quanto riguarda il comportamento del “leader” (o di chi gestisce un progetto), la struttura di lavoro e l'approccio adottato.

Infine, è da sottolineare come *tutto* lo staff del museo, “*dai guardiani ai volontari*” (*Arts for all*), deve essere attivamente coinvolto e partecipe nelle strategie di audience development (*Engaging*): “*il cambiamento [nell'approccio del museo] avviene solo quando l'impegno pulsa attraverso l'intera organizzazione*” (*Opening the door*).

### **Valutazione del progetto**

La valutazione, che costituisce uno degli elementi essenziali di un progetto, dovrebbe essere realizzata sia in fase iniziale, sia durante il processo, sia a conclusione dell'esperienza ed essere oggetto di una attenta pianificazione (*Neighborhood...*). Si tratta di un'attività che richiede procedure flessibili, suscettibili di modifiche, e combina metodi quantitativi (dati statistici) e qualitativi; è importante che la valutazione confluisca in un report che, a partire dagli obiettivi iniziali del progetto, renda effettivamente conto del lavoro svolto. Tale report può essere divulgato su diversi media, per cui sarà importante scegliere quello più adatto a raggiungere il target di pubblico a cui ci si è rivolti (*I liked everything*).

Il processo di valutazione dovrebbe essere capito dai partecipanti al progetto e coinvolgerli, incoraggiando la flessibilità nello sviluppo del progetto stesso alla luce delle osservazioni dei partecipanti e dei loro suggerimenti; questo permette ai partecipanti di sperimentare un senso di “proprietà” e la capacità di influire sullo sviluppo del progetto (*Neighborhood...*) e qualifica la

valutazione come parte integrante del processo creativo, che coinvolge pienamente tutti i partner (Matarasso). D'altra parte la valutazione può essere difficile da condurre, ad esempio se richiede ai partecipanti di tornare a compilare dei questionari dopo che il progetto è terminato (*I liked everything*).

Per quanto riguarda in particolare i progetti artistici e culturali che si propongono un impatto sociale, l'interesse primario nella valutazione non è il modo in cui il progetto è stato condotto ma il risultato ottenuto in termini di impatto sulla vita delle persone e la possibilità di replicare tali impatti in circostanze diverse (Matarasso).

**ALLEGATO 2 - Indicazioni emerse in occasione dell'Incontro Internazionale Nuovi pubblici e musei<sup>27</sup>**

Di seguito si espongono le indicazioni emerse dai questionari distribuiti tra i partecipanti ai Laboratori pomeridiani della conferenza, dedicati rispettivamente al pubblico dei: giovani, anziani, migranti e nuovi cittadini, disabili. Le domande contenute nei questionari erano:

- Come può un museo raggiungere efficacemente questo tipo di pubblico? Come è bene che comunichi le iniziative ad esso rivolte?
- Come si può motivare questo tipo di pubblico all'esperienza museale?
- Quali linguaggi è bene usare nel rivolgersi a questo tipo di pubblico?
- Che tipo di proposte (attività, ruoli, modalità di partecipazione – attive/passive, laboratoriali, co-progettazione, peer-to-peer...) sono più adatte per questo tipo di pubblico?
- Quali difficoltà trovate – nella vostra struttura, nel vostro contesto, nelle risorse su cui potete contare, nella comunicazione, nelle partnership, ecc – se pensate di organizzare programmi museali per il tipo di pubblico in oggetto?
- Quale informazione, o quale eventuale supporto riterreste utile ricevere (da parte di agenzie formative, enti pubblici, eccetera)?

Di seguito si espongono i risultati dell'elaborazione condotta sui questionari raccolti, dapprima distinguendo i diversi target e poi analizzando gli elementi comuni.

Trattandosi di un'indagine di natura eminentemente qualitativa che registra impressioni, valutazioni e preferenze degli operatori coinvolti, anche l'esposizione manterrà un andamento discorsivo e si concentrerà sugli elementi che emergono con maggior forza dall'insieme dei questionari esaminati.

---

<sup>27</sup> L'incontro Internazionale sul tema dell'allargamento dei pubblici - visitatori e utenti - dei musei, è stato organizzato da Fondazione Fitzcarraldo, in collaborazione e con il sostegno di Regione Piemonte nel marzo 2009 a Torino. Dopo la conferenza internazionale del mattino sono stati condotti 4 workshop tematici (pubblico di anziani, giovani, migranti e disabili) in seguito ai quali è stato distribuito un questionario ai partecipanti, tutti operatori museali, i cui risultati sono qui sintetizzati.

## **I DIVERSI TARGET**

### **GIOVANI**

*Le metodologie proposte per raggiungere il pubblico dei giovani e per meglio comunicare con loro*

I sistemi di comunicazione digitalizzati come Internet, soprattutto attraverso l'invio di Mail risultano quelli di maggiore successo. In tale prospettiva emerge l'importanza di comunicare con questo target attraverso i Social Network, molto utilizzati soprattutto in questo ultimo periodo, che diventano dei veri e propri canali di passaparola. Alcuni operatori suggeriscono la necessità di frammentare il pubblico dei giovani, che risulta molto vasto e con necessità diverse. La frammentazione permetterebbe di raggiungere meglio soprattutto certe categorie, come gli adolescenti o gli universitari avvicinandoli con maggiore interesse al museo.

Per conquistare questo tipo di pubblico si è fatto riferimento a alcuni intermediari che essendo parte integrante della sfera di questo target possono essere un canale importante. Essenziali sono le scuole e le università, attraverso progetti organizzati e co-progettati con insegnanti e docenti.

Altro intermediario importante per avvicinare i giovani ai musei è la famiglia che deve far vivere "l'esperienza museo" fin dall'infanzia. Anche le collaborazioni con centri sociali e centri di aggregazione, luoghi di ritrovo per i giovani, sono importanti per il coinvolgimento del pubblico in esame.

La maggior parte degli interrogati sottolinea come gli addetti ai lavori spesso sono anziani e poco disposti ad andare incontro alle aspettative di un pubblico particolarmente esigente come quello giovane che necessita di metodi di coinvolgimento più moderni.

#### *Come motivare i giovani all'esperienza museale*

Principalmente bisogna modificare l'idea del museo, visto come stereotipo di luogo noioso, vecchio e impolverato, per far vivere l'esperienza del museo come "un luogo dove toccare con mano quello che spesso è solo teoria o una foto su un libro", attraverso una lettura contemporanea del patrimonio museale. Il museo dovrebbe tradursi in un luogo stimolante e magari avere uno spazio adibito all'incontro e all'aggregazione dei giovani in modo da realizzare un passaparola che porti in luce le esperienze.

Risultano stimolanti i progetti creati in collaborazione con altre istituzioni culturali, come biblioteche, conservatori di musica e accademie.

#### *Linguaggi da utilizzare per rivolgersi a questo tipo di pubblico*

I linguaggi devono essere chiari, semplici, diretti e di impatto in modo da coinvolgere il pubblico giovane "creando un dialogo e non un monologo". I mezzi migliori per comunicare con questo



tipo di linguaggio sono gli strumenti informatici e audiovisivi. Dialogando con il pubblico giovane non si devono dare per scontate conoscenze e possibilmente non si dovrebbe utilizzare un approccio didattico e didascalico.

#### *Proposte adatte al target*

Le proposte più adatte per attrarre i giovani sono i laboratori, i workshop, le attività peer to peer e tutte quelle che permettono un ruolo attivo, magari attraverso percorsi multisensoriali.

Il coinvolgimento diretto dei giovani durante la fase di progettazione di nuove iniziative aiuta ad appassionare questo tipo di target alle esperienze museali.

## **ANZIANI**

#### *Le metodologie proposte per raggiungere il pubblico degli anziani e per meglio comunicare con loro*

Per raggiungere efficacemente questo tipo di pubblico bisogna riprendere i metodi tradizionali di comunicazione come i volantini, le pubblicità su giornali, televisioni private, telegiornali regionali e soprattutto attraverso il passaparola. Gli intermediari migliori per raggiungere gli anziani sono le associazioni della terza età (o altre associazioni rivolte a questo tipo di pubblico come l'associazione degli ex-ufficiali o il Craal), le associazioni amici dei musei e le parrocchie.

La ragione è soprattutto che le associazioni della terza età creano accordi con istituzioni museali co-progettando le iniziative e prevedendo facilities come i trasporti gratuiti, e rendendo parte attiva il pubblico degli anziani.

#### *Come motivare gli anziani all'esperienza museale*

L'esperienza museale per gli anziani deve diventare un'occasione di socializzazione alternata a momenti di relax in un luogo confortevole.

Questo tipo di target risulta più motivato soprattutto se all'interno dell'offerta trova percorsi e attività che prevedono facilities aggiuntive (trasporto gratuito).

#### *Linguaggi da utilizzare per rivolgersi a questo tipo di pubblico*

Il linguaggio deve essere semplice, chiaro e diretto e produrre un dialogo e uno scambio di esperienze.

#### *Proposte adatte al target*

Attività di coinvolgimento efficaci possono essere delle visite tematiche non troppo lunghe che prevedono spazi per momenti conviviali, come gite gratuite e tour organizzati.

Le sinergie con altre realtà possono risultare persuasive, soprattutto se il fine è la creazione di laboratori.

## **MIGRANTI E NUOVI CITTADINI**

*Le metodologie proposte per raggiungere il pubblico dei migranti / nuovi cittadini e per meglio comunicare con loro*

Il sistema di comunicazione migliore per raggiungere questo tipo di pubblico è la pubblicità presso i luoghi di incontro comuni (CTP, sportelli di lavoro, centri di aggregazione) o sui mezzi di trasporto urbani o presso i grandi mercati e ipermercati. Importanti centri di diffusione di informazioni sono le associazioni di promozione sociale; inoltre la creazione di una rete di contatti con le comunità presenti sul territorio darebbe la possibilità di usufruire del passaparola, coinvolgendo e rendendo i nuovi cittadini il tramite della comunicazione. Importante è anche la presenza di persone carismatiche che facciano da collegamento con le nuove comunità.

Un altro intermediario da non sottovalutare, per questo tipo di target, sono i figli, in quanto spesso conoscono già certe realtà museali tramite la scuola.

I musei non devono puntare sull'identità culturale ma sulle relazioni e sul legame delle esperienze di vita che questo pubblico ha come bagaglio culturale.

*Come motivare i nuovi cittadini all'esperienza museale*

Il museo deve essere concepito come uno strumento per conoscere meglio la città in cui i nuovi cittadini vivono e offrire occasioni di incontro, per diventare luogo di scambio, di conoscenza, di dialogo e di esperienze condivise. Importante è la co-progettazione e condivisione di idee soprattutto in fase di progettazione di nuove attività.

*Linguaggi da utilizzare per rivolgersi a questo tipo di pubblico*

I linguaggi combinati con grafica d'impatto risultano i migliori mezzi per rivolgersi a questo tipo di pubblico (creano commistione tra suoni, immagini, video e danza). I messaggi devono essere semplici e chiari, magari nelle diverse lingue.

*Proposte adatte al target*

Trattandosi di un pubblico quasi totalmente nuovo, perché composto da persone con differenti origini sociali e culturali, le proposte più incisive prevedono una co-progettazione e un coinvolgimento del pubblico, sicuramente attraverso la modalità peer to peer.

Anche i Laboratori con animazione attraverso i linguaggi universali (musica, immagini, ecc.), momenti di confronto e di restituzione in cui i linguaggi si amalgamano.

L'attività deve essere interattiva: in essa la visione occidentale non dev'essere prevaricante ma deve saper ascoltare e accogliere bisogni e suggerimenti, in modo che i nuovi cittadini diventino attori attivi e non fruitori passivi.

## **DISABILI**

*Le metodologie proposte per raggiungere il pubblico e per meglio comunicare con loro*

Per raggiungere questo tipo di pubblico, molto vasto e con problematiche spesso molto differenti, si punta molto agli intermediari che hanno un ruolo fondamentale: tra di essi spiccano le associazioni specializzate nel supporto dei disabili e gli operatori socio-sanitari con i quali è bene co-progettare per organizzare progetti tematici.

*Come motivare i disabili all'esperienza museale*

Creando un laboratorio espressivo che non abbandona l'utente a un semplice guardare un'opera d'arte, ma lo conduce in un percorso in cui esso si possa riconoscere in qualche modo assumendo un ruolo di protagonista, sottolineando quindi quegli aspetti del museo che lo propongono come luogo di integrazione, esperienza e socialità.

La creazione di dialoghi con i servizi territoriali e le associazioni specializzate mette a disposizione di questo pubblico una gamma di attività specifiche e attraenti.

*Linguaggi da utilizzare per rivolgersi a questo tipo di pubblico*

Per questo tipo di pubblico il linguaggio migliore è quello multisensoriale, che deve risultare comunque semplice, coinvolgente e molto concreto.

*Proposte adatte al target*

Il laboratorio creativo risulta l'attività più valida, in cui il personale specializzato (coprogettazione museo /educatori) riesca a creare una relazione tra l'utenza e il museo, tenendo presente sempre i diversi tipi di disabilità.

## **ELEMENTI IN COMUNE**

*Metodologie:*

La metodologia di comunicazione più diffusa è il passaparola delle attività museali che passa soprattutto attraverso i centri di aggregazione delle diverse categorie di pubblici. Essenziali per

raggiungere i diversi pubblici sono gli intermediari come le scuole, le famiglie e le varie associazioni che diventano luogo di ritrovo e coinvolgimento. Importanti per una buona comunicazione risultano anche gli addetti ai lavori che devono essere sensibili alle diverse necessità.

### *Come motivare i diversi tipi di pubblico all'esperienza museale*

I musei devono diventare luoghi di incontro, aggregazione e condivisione di idee e esperienze. Le utenze, seppur molto diverse tra loro, hanno la necessità di concepire il museo come luogo aperto alle loro esigenze e quindi "viverlo" attivamente a partire dalla progettazione di eventi o attività fino alle modalità di visita. L'esigenza più comune dei vari pubblici di potenziali visitatori/fruitori è quella di rivestire un ruolo di protagonisti e non di fruitori passivi, quindi di entrare in dialogo con il museo.

### *Linguaggi*

I linguaggi devono essere semplici, chiari, coinvolgenti e diretti, magari combinati (musica, immagini, video ecc.) in modo da favorire il dialogo e la comprensione dei vari contenuti.

### *Proposte di attività*

Le attività che possono coinvolgere maggiormente le varie utenze sono i workshop, le attività peer to peer e i laboratori all'interno dei quali si creano momenti in cui i vari pubblici rivestono un ruolo attivo.

## **LE DIFFICOLTA'**

Tra le lacune più sentite c'è spesso quella di una effettiva e approfondita conoscenza dei pubblici di riferimento: l'accesso a dati e ricerche, la possibilità di uno scambio con i colleghi di altre istituzioni, museali e no, sono opportunità che le singole strutture non riescono a cogliere, anche per un'insufficiente azione di sistema. La creazione di partenariati sul territorio, o con istituzioni di ricerca e supporto è sentita come un compito che pesa eccessivamente sul museo e che non sempre gli riesce: si vorrebbe da questo punto di vista un'azione più consolidata e appoggiata a reti o strutture di riferimento a livello sistemico.

In una maggioranza delle risposte il reperimento dei fondi figura tra le difficoltà che impediscono una continuità delle iniziative, il sedimentarsi delle esperienze e delle competenze, il prodursi di azioni efficaci.

Da alcune risposte sembra emergere del resto, oltre al vincolo finanziario, anche una insufficiente pianificazione strategica delle azioni all'interno del museo, che conferisca chiarezza e sedimenti nel tempo i risultati. In particolare, il fattore personale gioca spesso come un vincolo decisivo: non

esistono nel museo sufficienti competenze, e in diversi casi il personale museale in servizio, nei suoi vertici o nella sua interezza, è sentito dagli operatori stessi come poco sensibile e poco reattivo a proposte che scardinano abitudini professionali e in particolar modo comunicative consolidate.

L'allargamento dell'utenza verso fasce "difficili", su cui il lavoro di relazione e fidelizzazione è lungo e incerto, non rientra spesso tra le priorità dei finanziatori, in particolar modo delle amministrazioni pubbliche. In particolare, le difficoltà emerse con riferimento ai singoli target sono le seguenti.

#### GIOVANI

Per quanto riguarda i giovani, i maggiori limiti alla realizzazione di attività mirate ed efficaci sembrano risiedere nella difficoltà di comunicazione e di adottare quei linguaggi adatti a questo tipo di target ed utili a motivarlo e nella scarsità, o scarsa preparazione o predisposizione del personale museale. Si sottolinea da più parti come il problema origini anche da una sorta di "fattore generazionale", oltre che culturale: il personale museale non si rinnova, mentre per raggiungere efficacemente i giovani bisognerebbe ricorrere anche al supporto progettuale ed esecutivo di giovani, professionisti o stagisti che siano.

#### ANZIANI

Quanto agli anziani, la scarsità di fondi è percepita soprattutto per il fatto che impedisce l'organizzazione del trasporto degli anziani al museo, difficoltà che rappresenta per gli anziani un vero ostacolo alla partecipazione.

Altra difficoltà è poter individuare dei canali di comunicazione efficaci: la comunicazione diretta e gli intermediari sembrano fondamentali, ma non sembra che si riesca ad utilizzarli facilmente (tra i motivi addotti: scarsità di fondi, scarsa sensibilità ed eccessiva frammentazione delle associazioni della terza età cui fare riferimento).

A fronte di queste difficoltà da parte del museo si registra poi, una scarsa ricettività verso proposte di tipo culturale di questo tipo di pubblico, forse dovuta ad un basso livello medio di scolarizzazione.

#### MIGRANTI E NUOVI CITTADINI

Quanto ai migranti, le difficoltà di gran lunga prevalenti (soprattutto fra quanti non hanno ancora posto in atto iniziative per questo target) sono legate alla comunicazione: in particolare sotto i due aspetti del contatto con i gruppi/le associazioni di migranti adulti (mentre per i bambini il canale efficace è la scuola) e della mediazione linguistica. Molti operatori si chiedono come entrare in contatto con le comunità di riferimento, da parte delle quali ravvisano o suppongono possibili

resistenze: il tema della motivazione e degli stili di approccio risulta, perciò, cruciale. Tra quanti hanno già condotto esperienze emergono altri ordini di difficoltà, che riguardano piuttosto il superamento dell'occasionalità di progetti "eccezionali", la difficoltà di creare un ambiente effettivamente accogliente e quindi di "fare sentire a proprio agio" questo tipo di pubblici e di fidelizzarli, la mancanza di una sufficiente preparazione del personale e la difficoltà di coinvolgere ed interessare la struttura museale a questo tipo di programmi. In generale, emerge un bisogno di una maggiore conoscenza dei bisogni e delle caratteristiche di questo tipo di pubblici, anche "abbattendo preconetti reciproci".

## DISABILI

Le difficoltà più forti sono ravvisate nella reciproca diffidenza di operatori museali e operatori delle strutture socio-assistenziali che lavorano con i disabili; nella scarsa preparazione degli operatori museali, anche tenendo conto della pluralità e della complessità delle barriere fisiche, sensoriali e psichiche del pubblico disabile; nella scarsa sensibilità dei finanziatori e degli amministratori al problema, considerato che il pubblico dei disabili non è comunque un pubblico di "grandi numeri".

## **LE RICHIESTE DEGLI OPERATORI**

Come emergerà dall'esame dei singoli target, le esigenze più sentite dagli operatori si raggruppano intorno ad alcuni assi fondamentali, che rispondono alle difficoltà incontrate: informazione, formazione / aggiornamento, scambio di esperienze, network territoriali. L'esigenza di disporre di una sufficiente ed aggiornata base conoscitiva circa i pubblici di riferimento emerge come un bisogno su cui i musei chiedono con forza di non essere lasciati da soli, e di poter disporre di spazi e canali di aggiornamento. Sinergie con università, centri di ricerca, amministrazioni ed altri soggetti che gestiscono dati e programmi per questo tipo di pubblici sono indicate da più parti come la cornice entro la quale immaginare spazi, strumenti e programmi che consentano di produrre dati, ricerche, formazione e collaborazione anche tramite forme di progettazione integrata con altre realtà territoriali e amministrative.

In generale si ravvisa una necessità di avvicinare i musei alle altre realtà e strutture operanti sul territorio, o su porzioni specifiche di pubblico. Ciò che i musei richiedono è di vedere attivati e incoraggiati dei network che veicolino elementi conoscitivi, o agevolino le partnership operative.

Un interlocutore fondamentale nell'opinione di molti sono i musei stessi: lo scambio sistematico e strutturato di esperienze e buone pratiche viene considerato un passaggio decisivo per fare crescere il livello complessivo di consapevolezza, dotazione ed efficacia delle strutture museali, da più parti sentite come piuttosto ingessate in un rapporto ormai invecchiato con l'utenza. Tutte queste sinergie istituzionali, territoriali e settoriali dovrebbero, comunque, guadagnare una natura

permanente e sistematica e uscire, quindi, dall'occasionalità dei "progetti speciali", per fare circolare al massimo le informazioni e le segnalazioni.

La formazione è un'esigenza sentita in linea generale, che dovrebbe alimentarsi delle migliori esperienze museali e di un aggiornamento riguardo a metodologie e dati di scenario. Per rapporto ai target di pubblico specifici, emerge il quadro che segue.

#### GIOVANI

Per quanto riguarda i giovani, l'esigenza più condivisa è di poter disporre di ricerche e di dati che consentano di definire in modo meno impressionistico i lineamenti del pubblico giovanile quanto a bisogni, abitudini, preferenze, anche attraverso una migliore segmentazione. Si vorrebbero anche opportunità di aggiornamento sull'evoluzione di prospettive e metodologie educative.

Ciò si sposa con l'esigenza, da alcuni avvertita, di un rapporto più organico con le strutture che del mondo giovanile si occupano da altre prospettive, ad esempio quelle dell'istruzione o dei servizi sociali, anche in una dimensione di network.

#### ANZIANI

Quanto agli anziani emergono come esigenze più sentite lo scambio di esperienze tra operatori museali e l'accesso a dati di conoscenza su questo pubblico e sulle sue esigenze. Vi sono poi alcune indicazioni circa l'opportunità di agevolare una collaborazione più sistematica tra musei e altri istituti e soggetti che lavorino con gli anziani, creando tavoli o altre forme di dialogo, anche per progettare attività al di fuori del museo.

#### MIGRANTI E NUOVI CITTADINI

Quanto ai migranti, le esigenze più sentite sono di tre tipi. Una riguarda la conoscenza della popolazione residente sul territorio, la sua provenienza, i profili culturali e di comportamento delle diverse comunità. Una seconda esigenza è quella di un aggiornamento sulle migliori pratiche museali per questo tipo di pubblici. Una terza, infine, molto sentita, è la possibilità di ricevere supporto per una comunicazione efficace con le comunità, che si avvalga di canali specifici e condivisi, che anche le comunità di migranti riconoscano come qualcosa di specificamente dedicato ad esse.

#### DISABILI

Circa il pubblico dei disabili infine la formazione emerge come un bisogno centrale, che si vorrebbe appoggiata più sistematicamente alle istituzioni di assistenza territoriali e ad enti di formazione e ricerca, come il Museo Omero cui è riconosciuta un'eccellenza nazionale. C'è un'esigenza di creare

tavoli comuni di scambio e collaborazione con gli operatori che affiancano i disabili, per superare la sporadicità e, talvolta, l'improvvisazione di iniziative che andrebbero inserite in corretti percorsi cognitivi, se non addirittura terapeutici, per le diverse disabilità.