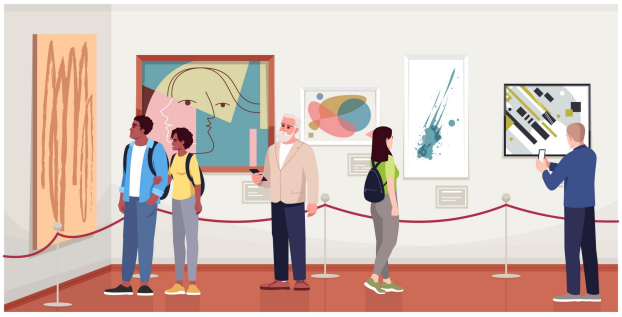
prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

L'APPROCCIO AUDIENCE-CENTRIC DEI MUSEI: UN PROCESSO DI INNOVAZIONE SOCIALE

Pubblicato il6 Novembre 2017 di Consiglio Stefano, Cicellin Mariavittoria, Scuotto Adriana e Ricchezza Daniela



Categoria: Gestione delle Risorse Umane

Le organizzazioni culturali sono istituzioni chiamate a promuovere la crescita culturale della comunità. L'obiettivo principale di questo articolo è quello di osservare, attraverso la letteratura più recente, lo sviluppo delle strategie di audience development delle organizzazioni culturali. In particolare le riflessioni sviluppate partono dalle analisi sviluppate da Mara Cerquetti "More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review" (2016) che mette in luce le principali determinanti del ruolo delle organizzazioni culturali nella società odierna. Nel presente articolo, l'approccio audience centric è analizzato come processo di innovazione sociale, in quanto capace di rispondere ai bisogni del nuovo pubblico, migliorare la qualità dei servizi culturali e creare valore sociale per la comunità.

INTRODUZIONE

Dal 2009 il tema della Social Innovation (SI) è entrato prepotentemente e con grande enfasi nelle riflessioni teoriche di università, think thank, fondazioni e network (Busacca, 2013). Se le esperienze del *ZSI Zentrum für Soziale Innovation* (Vienna) avviate nel 1990 o del *CRISES Centre de recherche sur les innovations sociales* (centro interuniversitario canadese) partite nel 1986 possono essere considerate le esperienze pioneristiche, "la crescente importanza della SI si è riflessa con sempre maggiore forza nella nascita di nuovi centri dedicati alla promozione dell'innovazione sociale" (Howaldt, Schwarz, 2010).

Il *Centre for Social Innovation di Stanford*, il *Tilburg Social Innovation Lab* olandese, il *Skoll Centre for Social Entrepreneurship di Oxford*, l'*Ash Center for Democratic Governance and Innovation* dell'Harvard Kennedy School, il *Cergas Lab* dell'Università Bocconi, il "Social Entrepreneurship Program" della Berkeley University, il

"Programme for Sustainability Leadership" della Cambridge University, il *Princeton's Keller Center* di Chicago dimostrano la grande attenzione che il mondo accademico e universitario sta riservando al tema dell'innovazione sociale.

In questi anni la letteratura sull'argomento si concentra principalmente sulle definizioni di SI, rimarcando come non ne esista una condivisa e anzi si riscontra un uso del termine per indicare al contempo il cambiamento istituzionale, il fine sociale, il bene comune (Pol, Ville, 2009), un nuovo modello organizzativo e di governance, il nuovo ruolo di imprenditori sociali, nuovi prodotti e servizi, empowerment e partecipazione dal basso (Caulier-Grice, Davis, Patrick, Norman, 2012). Un altro asse di ricerca, invece, investe l'analisi dei processi attraverso cui la social innovation si manifesta (Mulgan, 2006), descrivendo una spirale di proposte, prototipazione, sostegno, dimensionamento e diffusione, cambiamento del sistema (Caulier-Grice, Davis, Patrick, Norman, 2012) ed analizzando centinaia di esempi di innovazione sociale prodotti nel mondo contemporaneo (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010).

Una definizione condivisa inquadra i processi di social innovation come "nuove risposte ai bisogni sociali attraverso l'identificazione e lo sviluppo di nuovi servizi che migliorino la qualità della vita degli individui e delle comunità" (FORA, 2010). *"Social innovation refers to new ideas that work in meeting social goals"* (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007) è stata la definizione più semplice e chiara, ma anche ampia, che si è affermata negli anni come punto di riferimento. La SI diventa così un termine ombrello onnicomprensivo, da applicare in tutti i settori, che secondo Euricse (Euricse 2011) "intercetta contemporaneamente le soluzioni di welfare, l'empowerment dei cittadini e l'uso sociale delle innovazioni".

Se si considerano le sfide emergenti per la società corrente, molti studiosi concentrano la loro attenzione sui cambiamenti sociali che investono l'Europa, e tutto il resto del mondo, che hanno implicazioni per la gestione del patrimonio culturale (Black, 2005; American Association of Museums, 2010; European Foresight Platform, 2012). Al riguardo, molto rilevante è il contributo di Cerquetti, M. (2016), "*More is better!* Current issues and challenges for museum audience development: a literature review" in ENCATC Journal of Cultural Management and Policy, 6(1), pp. 30-43, in cui l'autrice analizza le principali sfide dell'innovazione nel settore musale, in particolar modo quelle relative allo sviluppo della partecipazione democratica degli utenti che, a livello europeo, è ormai proclamata come un *commitment* condiviso.

Il framework concettuale è l'approccio *audience-centric* cui le organizzazioni culturali, nello specifico museali, sono chiamate per rispondere alla necessità di soddisfare i bisogni di nuove *audience* (volontà da parte di cittadini e turisti di partecipare alle produzioni culturali, utilizzo di nuove tecnologie, nuove forme di education, ecc.) e di migliorare la qualità dei servizi culturali per creare valore sociale.

In linea con gli obiettivi delle strategie di EU 2020, i programmi Creative Europe e Horizon 2020 collocano le strategie di *audience development* (AD) tra le priorità in grado di contribuire all'innovazione sociale per la crescita sostenibile della collettività.

Alla luce di queste riflessioni, l'obiettivo è quello di osservare, attraverso le letteratura più recente, lo sviluppo delle strategie di *audience development* delle organizzazioni culturali con la lente del nuovo paradigma teorico dell'innovazione sociale, perché definibili come risposte ai nuovi bisogni dei fruitori dell'offerta culturale.

1. LA SOCIAL INNOVATION NELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE "*AT GLANCE*"

La gestione del patrimonio culturale si presenta come un campo privilegiato in cui indagare la nascita e lo sviluppo di processi di social innovation. Il paradigma della social innovation è un concetto ampio che non può essere confinato all'interno di pochi ambiti di applicazione. Nei tantissimi studi realizzati sul tema (Mulgan et al., 2007; Caulier-Grice et al., 2012) emerge, però, che le principali applicazioni si concentrano prevalentemente su comparti in cui l'innovazione consiste nel colmare bisogni di socialità insoluti sino ad oggi, in maniera forte ed impellente. Uno dei principali comparti nei quali si riscontrano numerose esperienze di social innovation è il settore sanitario e della cura. In Italia, ad esempio, in quest'ambito nel corso di questi anni si è sviluppata la rete di Welfare Italia Servizi che riesce a includere nel processo di cura e assistenza fasce della popolazione ormai di fatto espulse dalla sanità pubblica.

La stessa amministrazione Obama istituì nel 2009 l'Office of Social Innovation and civic partecipation (OSICP) allo scopo di supportare programmi di SI nel campo dell'assistenza socio-sanitaria e del supporto all'occupazione (Goldsmith et al., 2010). Un altro settore dove sono molto diffuse processi di innovazione sociale è il comparto della formazione; infatti anche in questo ambito sono state sviluppate azioni finalizzate a gestire in modo innovativo il tema del *drop out* e dell'inclusione formativa delle fasce povere della società. Ancora, il settore della green economy e della mobilità sostenibile è un altro campo dove numerose sono le iniziative di innovazione sociale intraprese (si pensi solo a titolo di esempio, al caso di successo della città Barcellona con il programma "*hellogreen*").

La tutela, la conoscenza e la valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta un ambito di applicazione dell'innovazione sociale ancora poco indagato ma che presenta interessanti prospettive di sviluppo.

In questo comparto, infatti, si delineano diversi aspetti che concorrono a favorire la nascita di iniziative di innovazione sociale, in primo luogo la presenza di un bisogno sociale non soddisfatto testimoniato dal patrimonio diffuso nel nostro paese che il degrado e l'abbandono rischiano di mettere a repentaglio. Questo bisogno sociale insoddisfatto cresce di giorno in giorno, da un lato a causa del processo di ridimensionamento del ruolo dello Stato acuito dalle risorse economiche decrescenti disponibili per la tutela e la cura del patrimonio, dall'altro per l'incapacità e impossibilità di rispondere a tale bisogno attraverso il ricorso al mercato e al ruolo dei privati, che troppo spesso scelgono di concentrare risorse sui grandi attrattori, tralasciando i siti meno noti a turisti e cittadini. È proprio in questo spazio di manovra che si collocano tante esperienze italiane di progetti di innovazione sociale che, seguendo un processo di crescita bottom up, sono riuscite a dare nuova linfa al patrimonio abbandonato e creare valore culturale, sociale ed economico[1].

Su questa linea, una nuova sfida, dall'inizio del XXI secolo, si presenta anche per le organizzazioni museali di cui l'International Council of Museum (ICOM) ha pienamente riconosciuto il ruolo sociale nella nostra società. Per raggiungere la loro missione, ad essi è richiesto di capire il contesto in cui operano, ingaggiare la community di fruitori e creare valore per tutti i potenziali stakeholder.

In questo contesto le sfide della società emergente che impattano sulle modelli di gestione (Black, 2005; American Association of Museum, 2010; European Foresight Platform, 2012) e la crescente familiarità con l'utilizzo dell'ICT, come descritto nello studio di Prensky (2001) in cui si conia la definizione di "nativi digitali"[2],

hanno cambiato il modo in cui i musei erogano la loro offerta, sviluppando il coinvolgimento e la partecipazione del fruitore.

Un altro aspetto cruciale che emerge dal contributo dell'autrice (Cerquetti, 2016) è l'attenzione alla responsabilità sociale e all'*accountability* verso la community. I musei sono considerati agenti di coesione sociale e facilitatori di un cambiamento culturale e sociale (Sutter and Worts, 2005) e la loro capacità di essere sempre più *community oriented*, ovvero mettendo il pubblico al centro, al pari delle collezione, mettendoli nelle condizioni di scegliere e partecipare, anche da lontano, a processi decisionali che riguardo il cuore delle loro attività.

Nel contesto attuale, la creazione di valore per un museo è fondamentale per la società perché destinatari sono:

- l'economia, attraverso lo sviluppo sull'identità civica, sul turismo e gli effetti sulle economie locali;

- le *community*, attraverso la creazione di capitale e coesione sociale, gli effetti di rigenerazione urbana e la partecipazione civica;

- gli individui, attraverso benefici quali l'apprendimento e gli effetti su salute e benessere" (Scott, 2008).

In definitiva, calando il ragionamento nello specifico contesto che si sta analizzando in questo articolo, è possibile attivare un circolo virtuoso, in cui i musei sono in grado di creare valore per gli utenti, valore economico per loro stessi, attraendo maggiori risorse a lungo termine per la gestione del patrimonio. La capacità dell'organizzazione museale di attivare processi innovativi si concretizza nella possibilità di soddisfare i nuovi audience con il conseguente incremento dei benefici per il territorio, come lo sviluppo di opportunità economiche e professionali e il miglioramento della qualità della vita (Montella, 2009).

Alla luce di questi aspetti cruciali, anche l'ambito del management museale rappresenta dunque uno dei settori privilegiati di applicazione del paradigma della SI che, sebbene non rientri nel patrimonio abbandonato e poco noto "caro" all'applicazione di processi di SI, presenta interessanti prospettive di sviluppo in Italia dal punto di vista sociale e di (ri)avvicinamento alla cultura nella sua accezione più ampia.

La potenzialità del modello dell'innovazione sociale applicato alla gestione culturale dei musei è, principalmente, legato proprio alla volontà di cambiamento e alla capacità degli enti di attivare processi di ingaggio e coinvolgimento di una pluralità di attori, in primis i cittadini che da semplici fruitori e/o clienti si trasformano in attori e protagonisti dei processi di innovazione.

2. LE STRATEGIE DI *AUDIENCE DEVELOPMENT* NELLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI

L'approccio *audience-centric* delle organizzazioni museali è oggi considerato il veicolo per il raggiungimento della sostenibilità (Villeneuve, 2013; Di Pietro et al, 2014) e *l'audience development* si presenta come il compito più importante che i musei hanno nella società contemporanea. Molti musei hanno adottato, sin dall'inizio degli anni 2000, una strategie di *audience development* che, presentandosi come un dominio interdisciplinare, coniugasse museologia ed educazione, sociologia e psicologia, divertimento e conoscenza, attenzione al consumatore e marketing. Infatti, tutte queste discipline concorrono, come sostengono inizialmente Connoly e

Hinand Cady (2001) e, più recentemente, Pulh e Mencarelli (2015), alla ricerca e all'ingaggio di persone dalle community locali che partecipano alle attività culturali o approfondiscono il loro preesistente livello di partecipazione. Le strategie di *audience development* hanno come destinatari entrambi i target attraverso l'ingaggio di nuovi fruitori o il consolidamento della relazione con i fruitori già esistenti (Kirchberg e Kuchar, 2014). Questo processo innovativo che colloca i visitatori al centro delle attività di gestione delle organizzazioni museali può arrivare fino al punto di coinvolgimento massimo individuato da Davies (2010) che è quello delle co-progettazione e co-produzione degli allestimenti museali. L'altro cruciale elemento che favorisce l'*empowerment* dei visitatori è il ruolo delle nuove tecnologie e lo sviluppo digitale dei musei determinanti soprattutto nell'attrarre nuovo pubblico dalle nuove generazioni.

Il concetto attuale più evoluto di *audience development* non si esaurisce esclusivamente nel raggiungimento di obiettivi di crescita quantitativa della domanda di cultura, ma anche nella capacità di diversificazione del pubblico, andando a stimolare pubblici potenziali e nuovi attori attraverso innovazione e cambiamento nei format progettuali, nelle logiche di partecipazione e mediazione, negli strumenti di ascolto e comunicazione, infine nell'utilizzo consapevole delle tecnologie e del digitale. Come sottolinea l'autrice Cerquetti, i musei si stanno evolvendo in modo esponenziale in organizzazioni "*increasingly community oriented, led by people and stories*" (p. 5-6, European Commission, 2014b).

L'*audience development* può essere interpretato in diversi modi, in base agli obiettivi e ai destinatari che i diversi approcci definiscono (De Biase, 2014). È possibile interpretarlo dunque in tre diversi filoni di azione:

- allargamento dell'audience, attraverso tutte quelle attività che tendono ad aumentare il numero delle persone ed attrarre un pubblico che ha lo stesso profilo socio-demografico di quello corrente;

- approfondimento della relazione con l'audience, attraverso i servizi offerti che puntano ad un miglioramento delle esperienze del pubblico corrente;

- diversificazione dell'audience, con l'attrazione di utenti nuovi e con un profilo socio-demografico diverso, incluse persone che non sono stati mai fruitori di offerta culturale (ad esempio persone disabili, anziane, che presentano stato di fragilità socio-economica).

L'*audience development*, quindi, non è un progetto speciale o la responsabilità di una singola unità organizzativa, ma è una strategia prioritaria dell'organizzazione museale, che si delinea come un processo continuativo per il quale si richiedono competenze professionali specifiche e una forte propensione al cambiamento. Mettere l'*audience* al centro riguarda tutta l'organizzazione e comporta un'assunzione di rischio, un forte investimento di risorse e la capacità di affrontare un percorso in evoluzione.

La Commissione Europea nello studio "Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations", promosso dalla Direzione Generale per la Cultura, definisce in questo modo l'audience development: "*a strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely accessible. It aims to engaging individuals and communities in experiencing, enjoyng, participating and valuing the arts through various means avaible today for cultural operators.*" (p. 54, Bollo, Da Milano, Gariboldi, Torch, 2017).

Dunque, l'audience development rappresenta tutte quelle attività intraprese (marketing, customer care, distribuzione, educazione, partecipazione, etc.) per soddisfare le esigenze del pubblico esistente e potenziale e aiutare le organizzazioni culturali-museali a sviluppare una relazione stabile, duratura e innovativa con il suo

pubblico (Arts Council of England, 2016).

3. L'*AUDIENCE DEVELOPMENT* E LA CENTRALITÀ DELL'UTENTE COME PROCESSI DI SOCIAL INNOVATION

Le organizzazioni culturali e museali sono istituzioni chiamate a perseguire una missione generale capace di preservare, rendere fruibile ad aumentare il valore dei loro beni culturali di tipo materiale e immateriale, al fine di promuovere lo sviluppo culturale e sociale della comunità.

Per raggiungere tale obiettivo, le organizzazioni culturali e museali devono esser capaci di adottare e attivare processi organizzativi eterogenei e approcci interculturali e partecipativi dell'audience, e dar vita a forme attive di cittadinanza culturale attraverso la creazione e sviluppo sia di una comunità reale che virtuale.

Alla luce di queste considerazioni, le strategie di *audience development* possono essere lette come dei processi di social innovation perché detengono delle caratteristiche di base che ogni processo di social innovation dovrebbe possedere, in accordo con l'impostazione di Borzaga e Bodini (2012).

Un primo pilastro è rappresentato dalla finalità intrinseca dell'attività che consiste nel rispondere ad un bisogno sociale e nel riuscire a migliorare la qualità della vita delle persone. Le strategie di AD rispondono ad un bisogno emergente della collettività che è la necessità, da parte delle organizzazioni museali, di ingaggiare un numero sempre crescente di fruitori con i quali costruire legami duraturi che siano garanzia, da un lato, della sostenibilità economica delle organizzazioni stesse e, dall'altro, della creazione di valore pubblico, attraverso il consumo culturale e la produzione di nuove idee, come dice Cerquetti, ad esempio, per migliorare l'accessibilità del museo e farne uno spazio pubblico o ancora interagire con i pubblico attraverso mostre tematiche e pannelli interattivi costruiti sul loro profilo socio-demografico-

Un secondo pilastro è nelle modalità con cui si trovano soluzioni per rispondere ai bisogni di tipo sociale. Un ruolo cruciale è svolto dai cittadini che da destinatari e beneficiari diventano protagonisti degli interventi sia in fase di progettazione che in fase di valutazione. Tale coinvolgimento è inoltre favorito dall'utilizzo di strumenti innovativi, prevalentemente tecnologici, per la messa in opera dei piani di AD che rileva la capacità da parte delle organizzazioni museali di sostenere un utilizzo sociale delle innovazioni a servizio della collettività, come, ad esempio, lo storytelling supportato dall'uso dei social media.

Il terzo pilastro, infine, si ricollega agli attori che innescano i processi di innovazione sociale caratterizzati dal fatto di essere avviati da soggetti fortemente *embedded* con la comunità di riferimento. La pluralità e l'interdisciplinarietà dei soggetti coinvolti nelle strategie di AD supera le logiche tradizionali e colloca questi processi nell'alveo dell'innovazione sociale. Sostiene Cerquetti, alla luce della review della letteratura sul tema, che le linee tracciate sono utili soprattutto per la gestione museale e che sarà necessaria una più forte cooperazione tra il mondo della ricerca e il mondo dei professionisti per la promozione di strategie di AD.

Calata nel patrimonio culturale, l'innovazione sociale può esser considerata come un processo di cambiamento e di coinvolgimento da parte delle istituzioni culturali dei propri utenti e fruitori, creando un'audience partecipativa e protagonista di un processo di innovazione di tipo culturale, economica e sociale.

Risulta di essenziale importanza la capacità degli enti culturali e museali di creare e sviluppare nuove modalità

di comunicazione idonee e adattabili ai molteplici livelli di comprensione degli utenti (Montella, 2009; Cerquetti, 2014) con il duplice scopo di migliorare la qualità del servizio e di attrarre un nuovo pubblico.

4. RIFLESSIONI CONCLUSIVE, IMPLICAZIONI MANAGERIALI E NUOVE SFIDE

Le organizzazioni culturali e museali operano al servizio della società e del loro sviluppo, creando valore culturale per i suoi utenti attuali e per le generazioni future (Throsby, 2002). A partire dall'inizio del secolo scorso il concetto di organizzazione culturale e museale cambia e, da luogo chiuso, "musealizzato" ed esclusivo, si trasforma in luogo inclusivo e partecipativo.

In tal senso, Cerquetti (2016) attraverso una revisione della letteratura sottolinea come l'attenzione sull'*audience development* e sulla partecipazione democratica nel panorama museale è sempre più crescente. Nonostante la proliferazione di studi e ricerche sul questo tema, l'autrice afferma che nella review di riferimento esiste ancora un consistente gap. Alla luce delle riflessioni poste nel lavoro, Cerquetti (2016) suggerisce considerazioni e ambiti di ricerca da sviluppare in futuro.

In primo luogo, si auspica un approfondimento in merito ai cambiamenti della società, intesi sia quelli relativi al mutamento dei flussi migratori internazionali all'invecchiamento della popolazione, all'attrazione di nuove tipologie di utenti, al fine di rendere partecipe, includere e coinvolgere nuovi *audience*, come ad esempio i nativi digitali, gli over 65, le comunità di immigrati, soprattutto nei musei d'arte (Villeneuve, 2013).

In secondo luogo, si potrebbe porre maggior attenzione sulla ricerca del pubblico intesa come risorsa condivisa, al fine di promuovere una vera propria comunità e rete culturale interdisciplinare europea (Innocenti, 2014, 2015) al fine di costruire e rafforzare le capacità di valutazione dei professionisti museali (Steele-Inama, 2015), condividendo esperienze, metodi e obiettivi. In tal senso, si potrebbe dar vita a studi e indagini svolte a livello internazionale, al fine di identificare e confrontare le migliori buone pratiche emerse (e.g. Kirchberg & Kuchar, 2014) e promuovere l'innovazione della ricerca favorendo un approccio più teorico, collaborativo, interdisciplinare e longitudinale (Patriarche et al., 2014).

Caso recente e significativo del panorama napoletano è il Museo Archeologico di Napoli (MANN) che, negli ultimi anni, si è fortemente impegnato nello sviluppo di strategie di *audience development*, ad esempio attraverso un'azione di costante rafforzamento e consolidamento dei propri legami con il territorio e la comunità. In particolare, il MANN si è fatto promotore del progetto di collaborazione ExtraMann[3] con l'Università di Napoli Federico II e con la rete delle nuove realtà che, in anni recenti, sono nate a Napoli, per valorizzare il patrimonio culturale abbandonato e poco conosciuto della città (tra le più note, l'Associazione culturale Borbonica Sotteranea e la Cooperativa La Paranza – Catacombe di Napoli). Primo frutto di questa collaborazione è stata la creazione di una card che, a prezzo di costo del biglietto, consente un accesso a prezzi scontati a tutti i siti minori aderenti all'iniziativa.

In terzo luogo, ulteriore tematica da sviluppare è la ricerca di un nuovo pubblico, focalizzando gli studi e approfondendo le indagini teoriche sulla (non) partecipazione del pubblico e sui diversi bisogni ed esigenze espresse dal pubblico nuovo, ad esempio le nuove generazioni, le comunità immigrate, etc..

In ultimo, e non per ordine di importanza, risulta fondamentale il ruolo ricoperto dalle nuove tecnologie,

utilizzate per migliorare sia la qualità del servizio, sia l'accessibilità e l'interesse dei correnti e nuovi fruitori. Dunque, maggiore attenzione andrebbe posta sull'emergere di nuove strategie di coinvolgimento legate alle nuove tecnologie e sviluppo del digitale da parte degli enti culturali e musei, all'entertainment, all'esperienze interattive e *immersive* e agli spazi narrativi (Montella, 2009).

Dal lavoro condotto dall'autrice si può dedurre che nel contesto culturale e museale l'*audience development* è capace di ri-innovare il rapporto tra utente e istituzione culturale, ponendo il pubblico al centro delle politiche e delle attività museali e innescando processi innovativi per un suo coinvolgimento e partecipazione. La potenzialità di tale modello è legata soprattutto alla necessità e/o capacità di attivare da parte delle istituzioni un processo di cambiamento e di coinvolgimento di una pluralità di attori che, da semplici e passivi fruitori, diventano soggetti attivi e partecipativi di un processo innovativo.

Pertanto, la capacità degli enti culturali e museali di dar vita ad un processo innovativo è rappresentata dall'attitudine di soddisfare i nuovi audience e, nel contempo, creare benefici per il territorio, come lo sviluppo economico, sociale, occupazionale, comportando un miglioramento complessivo della qualità della vita all'interno della comunità.

Dunque, l'approccio *audience-centric* applicato nelle organizzazioni culturali e museali può rappresentare un'innovazione sociale, in quanto è in grado di soddisfare i bisogni di un pubblico corrente, nuovo, digitale e multiculturale, migliorando non solo la qualità dei servizi culturali offerti ma contribuendo a creare valore e sostenibilità sociale.

In conclusione, il paradigma dell'innovazione sociale può esser applicato nella gestione del patrimonio culturale attraverso lo sviluppo dell'audience perché rappresenta una nuova prospettiva di ricerca in Italia e nel mondo, analizzabile sotto diversi punti di vista (sociale, economico, politico, etc.).

Bibliografia

American Association of Museums (2010). *Demographic Transformation and the Future of Museums*. Washington: The AAM Press.

Ang, I. (2005). The predicament of diversity: Multiculturalism in practice at the art museum. *Ethnicities*, *5*(3), 305-320.

Arts Council of England (2016). *Audience development, and marketing, and Grants for the Arts*. London: Arts Council of England.

Black, G. (2005). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*. Psychology Press.

Borzaga C., Bodini R. (2012). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. *Euricse Working Paper*, 36(12).

Busacca, M. (2013). Oltre la retorica della Social Innovation, *Rivista Impresa sociale*, 2(11).

Cady, M. H., & Connolly, P. (2001). Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers and Their Collaborators.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining social innovation. *A deliverable of the*

project:"The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"(TEPSIE), European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Cerquetti, M. (2016). *More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review".* ENCATC Journal of Cultural Management and Policy, 6(1), 30-43.

Consiglio, S., Reitano, A. (2015). Sud Innovation, Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza, Franco Angeli, Milano.

Davies, S. M. (2010). The co-production of temporary museum exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, *25*(3), 305-321.

De Biase, F. (ed.) (2014). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, FrancoAngeli,Milano.Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Renzi, M. F., & Toni, M. (2014). An audience-centric approach for museums sustainability. *Sustainability*, *6*(9), 5745-5762.

Euricse (2011). Social Innovation. Analisi dell'Innovazione Sociale sulla stampa generalista ed economica negli Stati Uniti, in Europa e in Italia. *Euricse Dossier,* 2, gen 2010-giugno 2011.

EUROPEAN COMMISSION (2014b) Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, COM 477/2014 final, Brussels, 22nd July 2014. Available at: http:// ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf

European Foresight Platform (2012). *Future of Cultural Heritage – Impact of external developments*. Background Paper to the European Policy Workshop, Brussels, 18th Dec. 2012.

FORA (2010). New Nature of Innovation, Report to the OECD.

Goldsmith, S., Georges G., Glynn Burke, T. (2010), The Power of Social Innovation, Jossey-Bass.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts. *Research Fields and International Trends, Sozialforschungsstelle, Dortmund*.

Janes, R. R., & Conaty, G. T. (2005). *Looking reality in the eye: Museums and social responsibility*. University of Calgary Press.

Kelly, L. (2004). Evaluation, research and communities of practice: Program evaluation in museums. *Archival Science*, *4*(1), 45-69.

Kirchberg, V., & Kuchar, R. (2014). States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, *43*, 172-191.

Montella, M. (2009). *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Electa.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, *1*(2), 145-162.

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, *38*(6), 878-885.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. On the horizon, 9(5), 1-6.

Pulh, M., & Mencarelli, R. (2015). Web 2.0: Is the museum-visitor relationship being redefined?. International Journal of Arts Management, 18(1), 43.

Solima, L. (2017). Museums, accessibility and audience development. In: Cerquetti M., (a cura di). Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage. *Quaderni della Sezione di Beni culturali Giovanni Urbani*. Edizioni Università di Macerata, 225-240.

Scott, C. (2008). Using" Values" to Position and Promote Museums. *International Journal of Arts Management*, 28-41.

Sutter, G. C., & Worts, D. (2005). Negotiating a sustainable path: Museums and societal therapy. *Looking reality in the eye: Museums and social responsibility*, 129-151.

Throsby, D. (2002). Cultural capital and sustainability concepts in the economics of cultural heritage.

Villeneuve, P. (2012). Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *International Journal of the Inclusive Museum*, *5*(4).

[1] Per approfondire, S. Consiglio, A. Reitano, Sud Innovation, Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza, Franco Angeli Ed., Milano, 2015.

[2] Per definizione i nativi digitali sono coloro che parlano la lingua della rete come lingua madre e che fin dalla nascita hanno vissuto a contatto con i mezzi di comunicazione digitale, in particolare Prensky fa riferimento alle generazioni nate a partire dagli anni 80.

[3] http://www.museoarcheologiconapoli.it/it/extramann/