



Raport końcowy

Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

Autorzy: Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Gariboldi, Chris Torch.
Współpraca : Luisella Carnelli, Goran Lars Karlsson, Carla Schiavone, Natalie Georgadze
Styczeń 2017

KOMISJA EUROPEJSKA

Dyrekcja Generalna do spraw edukacji, młodzieży, sportu i kultury

Dyrekcja D – Kultura i kreatywność

Wydział D2 – Kreatywna Europa

Kontakt: Barbara Gessler

E-mail: EAC-D2-AUDIENCE-DEVELOPMENT-2015@ec.europa.eu

Komisja Europejska B-1049 Bruksela

Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

Raport końcowy

Europe Direct to serwis pomagający znaleźć odpowiedzi na państwa pytania dotyczące Unii Europejskiej.

Bezpłatny numer telefonu (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Podawane informacje są bezpłatne, podobnie jak większość połączeń (choć niektórzy operatorzy, budki telefoniczne lub hotele mogą pobierać opłaty).

UWAGA PRAWNA

Niniejszy dokument został przygotowany dla Komisji Europejskiej, jednak wyraża on jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek możliwe wykorzystanie informacji w nim zawartych.

Więcej informacji na temat Unii Europejskiej dostępne w Internecie (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2017

ISBN 978-92-79-59149-5

DOI: 10.2766/711682

©Unia Europejska, 2017

Kopiowanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

„Rozwój widowni. Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych” to studium promowane i zamawiane przez Komisję Europejską – Dyрекcję Generalną do spraw Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury w drodze otwartego zaproszenia do składania ofert.

Partnerzy: Fondazione Fitzcarraldo, Culture Action Europe, ECCOM Progetti, Intercult.



Eksperci: w tworzeniu studium uczestniczyła grupa dodatkowych ekspertów z dziedziny rozwoju widowni, z różnych środowisk i różnych narodowości.

Macarena Cuenca – Institute for Leisure Studies, University of Deusto (Hiszpania)

Marcin Poprawski – Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza (Polska)

Niels Righolt CKI – The Danish Centre for Arts and Interculture (Dania)

Antonia Silvaggi – Melting Pro (Włochy)

Iker Tolosa, Donostia – San Sebastian 2016 (Hiszpania)

Anne Torreggiani & Jonathan Goodacre – The Audience Agency (Wielka Brytania)

Dea Vidovic, Kultura nova Foundation (Chorwacja)

Partnerzy stowarzyszeni: grupa właściwych instytucji, sieci i podmiotów stowarzyszonych oraz zaangażowanych w projekt uczestniczyła w radzie konsultacyjnej.

ADESTE

Be SpecACTIVE!

CORNERS

Donostia/San Sebastian 2016

ENCACT

IETM

Matera 2019

River//Cities

Dziękujemy bardzo wszystkim organizacjom, które odpowiedziały na otwarte zaproszenie oraz tym, które poświęciły czas na wywiady.

Dyrekcja Generalna do spraw Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury
Program Kreatywna Europa

2017

EAC-2015-0440 EN

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	7
1. BADANIE	8
1.1. Główne etapy badania i wyniki	8
1.2. Co zawiera niniejszy raport ?	9
2. METODOLOGIA	10
2.1. Założenia	10
2.2. Schemat metodologiczny	10
2.3. Napotkane problemy i znalezione rozwiązania	16
3. MAPA ROZWOJU WIDOWNI. KATALOG ANALITYCZNY	18
3.1. Wprowadzenie	18
3.2. Prezentacja przykładów	20
3.3. Wnioski z analiz przypadków	46
3.4. Poza obszarem badania: platformy, sieci i projekty	47
4. ROZWÓJ WIDOWNI Z PERSPEKTYWY ZMIANY	49
ZAŁĄCZNIKI	52
Załącznik 1 – Słowniczek	53
Załącznik 2 – Szczegółowa bibliografia	58
Załącznik 3 – Przegląd wybranej literatury	71
Załącznik 4 – Formularz zgłoszeniowy otwartego zaproszenia	77
Załącznik 5 – Lista organizacji odpowiadających na otwarte zaproszenie	78
Załącznik 6 – Lista wydarzeń promocyjnych	83

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

STRESZCZENIE

Celem badania było przedstawienie Komisji Europejskiej właściwego podejścia i metod w dziedzinie rozwoju widowni, a także wyposażenie liderów kultury wewnątrz organizacji w środki dla przekształcenia jej w kierunku organizacji bardziej skoncentrowanej na publiczności, zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Badanie było przeprowadzane w postaci trzech zadań. Najpierw konsorcjum rozpatrywało problem poprzez systematyzację istniejącej wiedzy i literatury. Rozwój widowni to rzeczywiście złożona kwestia, powiązana z wieloma dziedzinami wiedzy, takimi jak demokratyzacja, dostęp, uczestnictwo, współtworzenie, innowacje organizacyjne, przewodnictwo, strategie. W drugim etapie – w celu zrozumienia tej złożoności oraz stworzenia roboczej konstrukcji przeprowadzanego badania – konsorcjum przygotowało ramową koncepcję rozwoju widowni. Na koniec szeroka grupa badawcza wybrała, przeprowadziła wywiady i przeanalizowała 30 małych i średnich organizacji kulturalnych z 17 krajów, aby zbadać i odkryć innowacyjne praktyki prowadzące do skutecznych rezultatów w dziedzinie uczestnictwa odbiorców. Wiedza zdobyta w ramach badania była szeroko rozpowszechniana i dyskutowana w trakcie licznych seminariów i spotkań społeczności osób zawodowo związanych z kulturą, co zaowocowało interpretacją wniosków. Wreszcie konsorcjum opracowało zestaw rekomendacji dla organizacji kulturalnych, jak i decydentów, zachęcając ich do stawienia czoła wyzwaniu na wszystkich poziomach. Rozwój widowni to wyzwanie zbiorowe, które może nabrać charakteru systemowego, jeśli wszyscy zainteresowani zaangażują się w jego urzeczywistnienie, tworząc ramy i warunki po stronie politycznej oraz zajmując się i zarządzając zmianami po stronie osób pracujących w kulturze.

1. BADANIE

Celem badania jest przedstawienie Komisji Europejskiej właściwych postaw i metod w obszarze rozwoju widowni, upowszechnienie ich wśród europejskich organizacji kulturalnych oraz wykorzystanie ich jako podstawy dla kryteriów selekcji w przyszłych wezwaniach do składania wniosków publikowanych przez program Kreatywna Europa.

Dodatkowo badanie ma na celu wyposażenie liderów kultury w organizacji w środki umożliwiające przekonanie **do przekształcenia organizacji w podmiot bardziej skoncentrowany na publiczności** zarówno wewnątrz (zarządy, działy komunikacji i artystyczne, komitety doradcze i inne struktury decyzyjne), jak i na zewnątrz (władze publiczne, patronów, programów lojalnościowych, sponsorów, itd.).

1.1. Główne etapy badania i wyniki

Badania źródłowe (Zadanie I)

Zadanie to miało trzy główne cele: opracowanie bibliografii; przedstawienie omówienia wybranej literatury i przeanalizowanie głównych odnośnych koncepcji finalnej bibliografii, dotyczących kwestii charakterystycznych dla zmiany modelu w kierunku organizacji skoncentrowanej na publiczności; opracowanie słowniczka pojęć na podstawie istniejącej literatury.

Materiały te zostały wykorzystane jako kanwa dla praktyk analizowanych w zadaniu II.

Wyniki badań źródłowych zostały przedstawione w załącznikach do niniejszego raportu (Słowniczek, Szczegółowa bibliografia i Przegląd wybranej literatury; patrz: Załączniki 1, 2 i 3).

Przegląd praktyk: tworzenie katalogu i przewodnika (Zadanie II)

Badanie skupia się głównie na małych i średniej wielkości organizacjach, zwłaszcza takich, które w ostatnim czasie zmieniły się w kierunku bardziej nastawionych na publiczność i mogą być uważane za laboratoria doświadczalne, rozwijające innowacje. Po wstępnej selekcji przez konsorcjum oraz otwartym zaproszeniu, w 30 organizacjach z sektorów muzyki, teatru, tańca, muzeów, bibliotek i centrów kultury, które przeszły przemianę w kierunku organizacji bardziej skoncentrowanych na publiczności, zostały przeprowadzone, a następnie przeanalizowane, wywiady. Dla potrzeb badania bardzo ważna była geograficzna równowaga, dlatego 30 studiów przypadku wywodzi się z 17 krajów UE. Efektem przeglądu był katalog analityczny, przewodnik dla organizacji kulturalnych (PRZEWODNIK CZĘŚĆ I – NARZĘDZIA ROZWOJU WIDOWNI: PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA PODMIOTÓW KULTURY), przewodnik dla decydentów (PRZEWODNIK CZĘŚĆ II – REGUŁY ROZWOJU WIDOWNI: GŁÓWNE REKOMENDACJE), przedstawiający przekształcenie w stronę organizacji skoncentrowanej na publiczności.

Strategia komunikacji i rozpowszechniania (Zadanie III)

Grupa robocza wypracowała strategię komunikacji dla prezentacji i upowszechnienia rezultatów projektu. Jeśli chodzi o przedstawioną strategię, działania komunikacyjne „Zaangażuj odbiorców” rozwijano w oparciu o trzy różne zasoby: scentralizowaną stronę internetową, na której wszystkie informacje i materiały są zbierane i udostępniane, rozproszoną platformę upowszechniania za pomocą narzędzi komunikacyjnych partnerów (takich jak media społecznościowe, strony internetowe, newslettery) oraz serię wydarzeń, w trakcie których badanie jest prezentowane i dyskutowane. Warto zauważyć, że wydarzeń było więcej niż początkowo oczekiwaliśmy, jako że ich liczba rosła wraz z zainteresowaniem badaniem. Wydarzenia te stanowiły cenne momenty dyskusji

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

nad rezultatami z profesjonalistami oraz uczestnikami rynku. W miarę jak się odbywały, dostarczały przemysleń oraz wносиły wkład do naszej wiedzy i interpretacji.

Główne wyniki powyżej opisanych działań to:

- 1. Raport końcowy**
- 2. Katalog 30 przeanalizowanych organizacji kulturalnych**
- 3. PRZEWODNIK CZĘŚĆ I – NARZĘDZIA ROZWOJU WIDOWNI: PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA PODMIOTÓW KULTURY**
- 4. PRZEWODNIK CZĘŚĆ II – REGUŁY ROZWOJU WIDOWNI: GŁÓWNE REKOMENDACJE**

1.2. Co zawiera niniejszy raport?

Raport końcowy i Załączniki stanowią elementy składowe obecnego dokumentu. Raport końcowy przedstawia ramy metodologii wypracowane na potrzeby tego badania, opisuje napotkane problemy i znalezione rozwiązania. Zawiera również Mapę rozwoju widowni, wynikającą z analizy badanych organizacji oraz główne wnioski i perspektywy zebrane w wyniku badania.

Słowniczek najistotniejszych terminów oraz fragmenty najważniejszych definicji, szczegółowa bibliografia, przegląd wybranej literatury, formularz zgłoszeniowy na otwarte zaproszenie, wykorzystywany przy selekcji, lista organizacji, które odpowiedziały na zaproszenie oraz lista wydarzeń promocyjnych, w trakcie których wyniki były udostępniane i dyskutowane, zostały dołączone w **Załącznikach**.

Katalog 30 przeanalizowanych organizacji kulturalnych, przewodnik dla organizacji kulturalnych (PRZEWODNIK CZĘŚĆ I – NARZĘDZIA ROZWOJU WIDOWNI: PRAKTYCZNY PRZEWODNIK DLA PODMIOTÓW KULTURY) oraz zestaw rekomendacji dla decydentów (PRZEWODNIK CZĘŚĆ II – REGUŁY ROZWOJU WIDOWNI: GŁÓWNE REKOMENDACJE) dostępne są jako oddzielne dokumenty.

2. METODOLOGIA

Rozpoczynając od wcześniejszej literatury i teorii, nasza metodologia próbuje włączyć poprzednie podejścia, a równocześnie przesunąć perspektywę z „użytkowników” na „uczestników”. Badanie wskazało trzy główne kategorie widowni: **Widownia z nawyku**, **Widownia z wyboru** oraz **Widownia z zaskoczenia**.

2.1. Założenia

Do tej pory niewielką uwagę – jeśli chodzi o analizę i studia przypadku – przykładano do oceny instytucjonalnych efektów, wynikających z realizowania podejścia skoncentrowanego na publiczności.

Poważne, długoterminowe i zintegrowane podejście do rozwoju widowni wywołuje zmiany w co najmniej trzech głównych wymiarach:

- samej organizacji,
- artystów i w ich produkcji,
- odbiorców i ich społeczności.

Małe i średniej wielkości organizacje stanowią uprzywilejowane laboratorium dla wypełnienia luki w wiedzy oraz zwiększania zdolności rozpoznawania głównych czynników zmian w procesie przekształcania w kierunku organizacji skoncentrowanej na publiczności. Metodologicznie rzecz ujmując, proces przeformułowania tej złożoności został wyrażony w następujących krokach:

- Udoskonalenie głównych celów rozwoju widowni – wynikające z perspektywy Komisji Europejskiej i wyodrębnione z wcześniejszych badań – oraz głównych beneficjentów, do których cele są kierowane (rysunek 1,2).
- Identyfikacja głównych scenariuszy strategicznych, spójnych z realizacją celów związanych z rozwojem widowni (rysunek 3).
- Identyfikacja kluczowych cech/narzędzi, umożliwiających realizację strategii rozwoju widowni (rysunek 4).

2.2. Schemat metodologiczny

Zaczynając od definicji Komisji Europejskiej, identyfikujemy model za pomocą dwóch głównych celów dotyczących obecnej widowni: powiększenia liczby już aktywnych odbiorców i pogłębienia ich doświadczeń. Równocześnie cel zróżnicowania istniejącej publiczności skierowany jest do nowych odbiorców docelowych. Metoda Kawashimy (2000) pozwala głębiej zrozumieć „*trudnodostępnych odbiorców*”, bo jak argumentuje „*konceptcja trudnodostępnych odbiorców obejmuje tych, którzy prawie nigdy nie uczestniczą w wydarzeniach artystycznych, aż po takich, którzy przestali na nich być lub bywają sporadycznie*”. Klasyfikacja Kawashimy zwraca szczególną uwagę na podział na te dwie grupy w ramach szerszej definicji publiczności nieistniejącej.

W odpowiedzi na owo pojęciowe zróżnicowanie, proponujemy aby przemianować trzy główne kategorie widowni za pomocą nieakademickich, intuicyjnych, łatwych do zrozumienia i - przy odrobinie szczęścia - inspirujących kategorii (patrz: **rysunki 1 i 2**): **Widownia z nawyku**, **Widownia z wyboru** i **Widownia z zaskoczenia**. Klasyfikacja ta ma na celu:

- zintegrować różne punkty widzenia (patrz: rysunek 1), łącząc definicję KE z podejściem Kawashimy i ustalonymi zamierzeniami (utrzymując rozgraniczenie w ramach kategorii „zróżnicowania” na odbiorców „do których trudno dotrzeć” i „niegdysiejszych”).
- zmienić perspektywę ze sposobów korzystania przez odbiorców z treści kulturalnych na skomplikowane czynniki determinujące podejmowanie przez nich decyzji o uczestnictwie.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

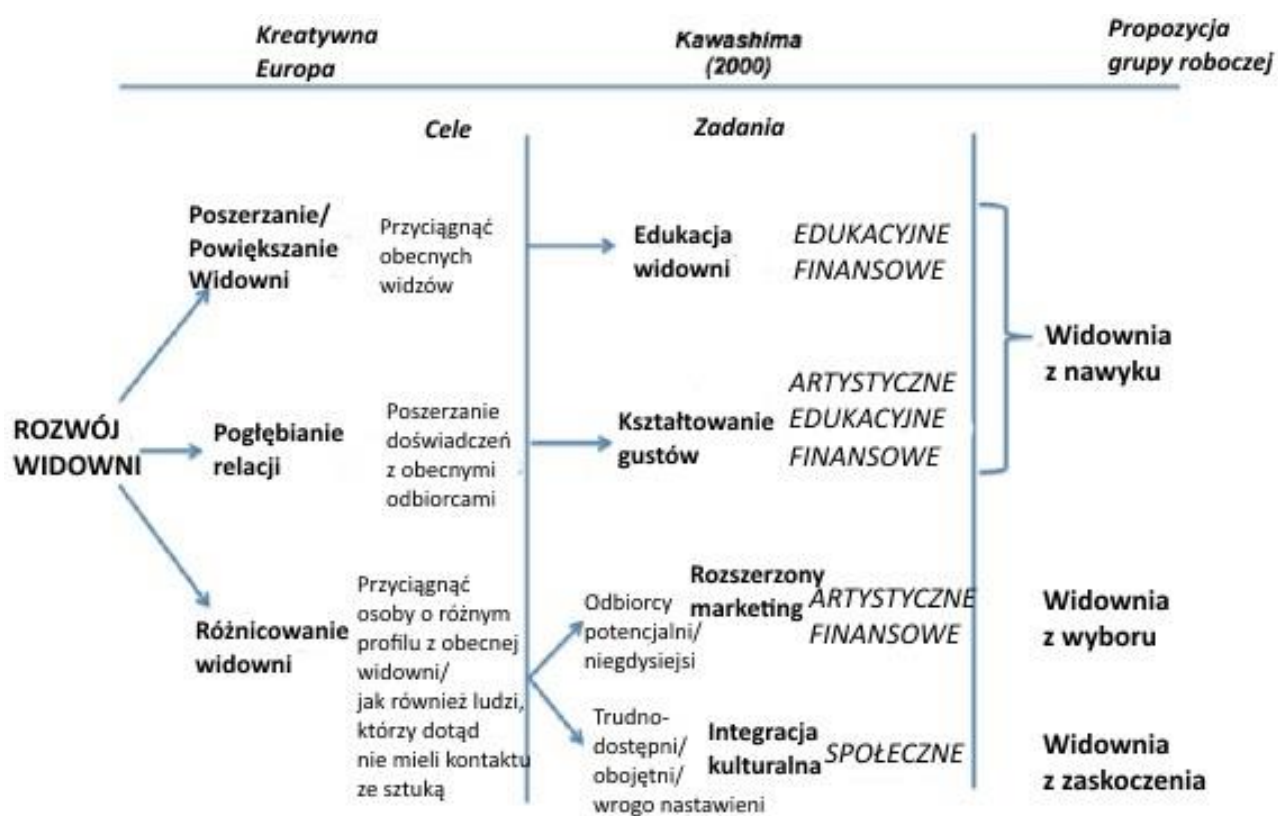
- podkreślić, że każdy obywatel może stać się „odbiorcą” na wiele różnych sposobów
- położyć nacisk na fakt, że rozwój różnego rodzaju widowni oznacza dla organizacji kulturalnych rozwijanie różnego rodzaju relacji.

Bardziej szczegółowo, trzy kategorie widowni rozumiemy następująco (patrz: **rysunek 1**):

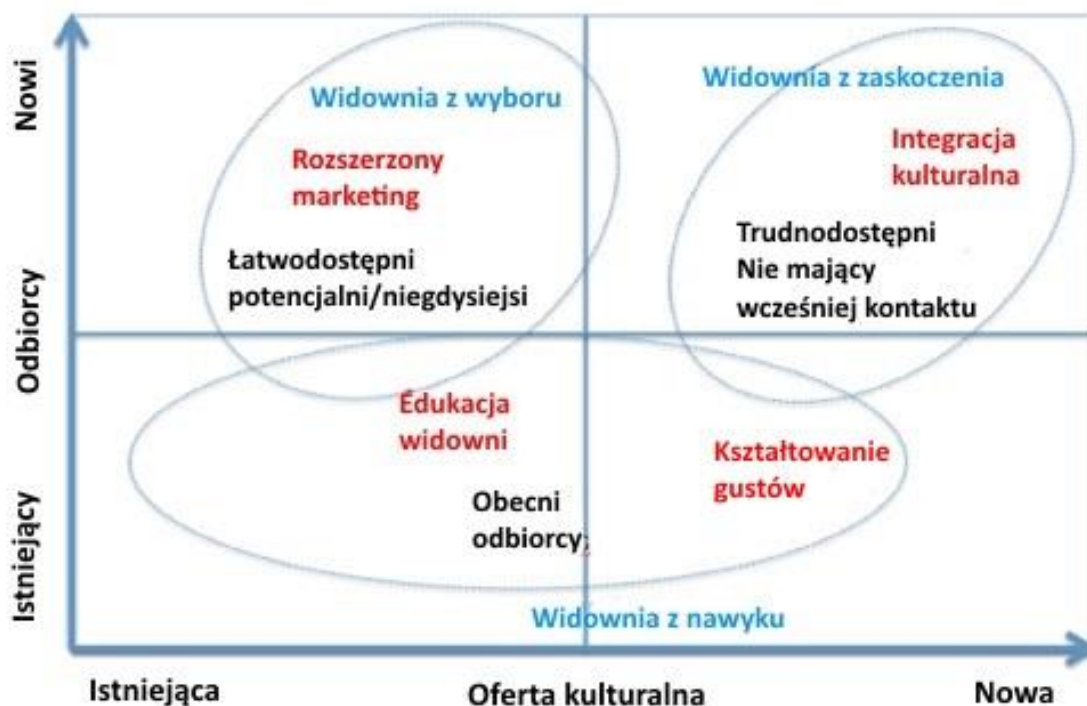
- **Widownia z nawyku.** Ludzie, którzy zwykle uczęszczają i/lub uczestniczą w działaniach kulturalnych, którzy stosunkowo łatwo pokonują bariery dostępu i w stosunku do których można wykorzystać różne strategie, takie jak edukacja publiczności dla przyciągnięcia podobnych odbiorców obecnie nieuczestniczących, czy kształtowanie gustów dla poszerzenia i zróżnicowania treści oraz frekwencji.
- **Widownia z wyboru.** Ludzie, którzy nie są przyzwyczajeni do uczestniczenia z powodu stylu życia, braku możliwości lub środków finansowych. Osoby, dla których uczestnictwo w kulturze nie jest nawykiem albo które rzadko decydują się na pójście na przedstawienie lub koncert, ale nie znajdują się w szczególnie niekorzystnej sytuacji społecznej czy kulturowej. Aby ich zachęcić możliwe są różne strategie, jak rozszerzony marketing, a także metody edukacyjne i partycypacyjne.
- **Widownia z zaskoczenia.** Osoby, do których trudno dotrzeć albo które są obojętne/wrogo nastawione i nie uczestniczą w jakichkolwiek działaniach kulturalnych z szeregu skomplikowanych powodów, związanych z czynnikami wykluczenia społecznego, edukacją i dostępnością. Ich uczestnictwo jest prawie niemożliwe bez zamierzonego, długoterminowego i ukierunkowanego podejścia.

Biorąc pod uwagę powyżej wspomniane kwestie, wydaje się jasne, że kategorie te mogą czasami nakładać się na siebie, ponieważ granice między nimi nie są dokładnie wyznaczone. Są to w rzeczywistości **kategorie elastyczne**, co powinno pomóc organizacjom lepiej zrozumieć ich odbiorców **nie jako samowytłumaczalne segmenty widowni ale jako narzędzia** do zastosowania w powiązaniu ze strategiami poszerzania, pogłębiania i różnicowania widowni (patrz: rysunek 3) oraz kluczowymi obszarami działań (patrz: rysunek 4).

Rysunek 1. Łączenie celów, widowni docelowej oraz zadań



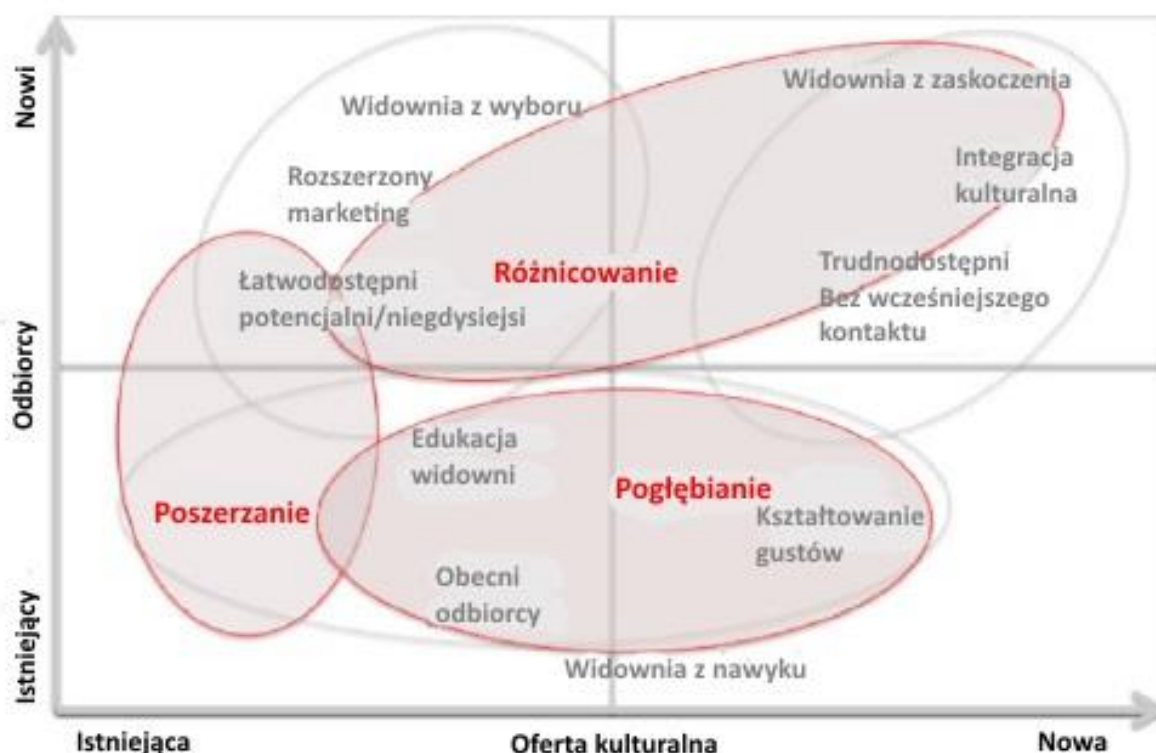
Rysunek 2. Widownia docelowa oraz zamierzenia w sformułowanej strategii



Rysunek 2 przedstawia poprzednią klasyfikację, zinterpretowaną na nowo w ramach macierzy Ansoffa, zaadaptowaną przez The Audience Agency dla opisu relacji między odbiorcami (w Kreatywnej Europie, u Kawashimy i w obecnie proponowanym schemacie) oraz różnymi zastosowaniami rozwoju widowni według Kawashimy (edukacja widowni, kształtowanie gustów, rozszerzony marketing i integracja kulturalna).

Macierz podkreśla złożoność strategii związanych z widownią, które muszą być brane pod uwagę przez organizacje kulturalne. Wyjaśnia również fakt, że strategie rozwoju widowni często odnoszą się tylko do jednego kwadrantu - czyli zazwyczaj specjalnie finansowanych projektów skoncentrowanych na odbiorcach, do których trudno dotrzeć – a unikają rozwoju widowni jako całościowej strategii skierowanej do wszystkich odbiorców, w tym obecnie istniejących.

Rysunek 3. Przemianowanie celów rozwoju widowni w ramach strategii

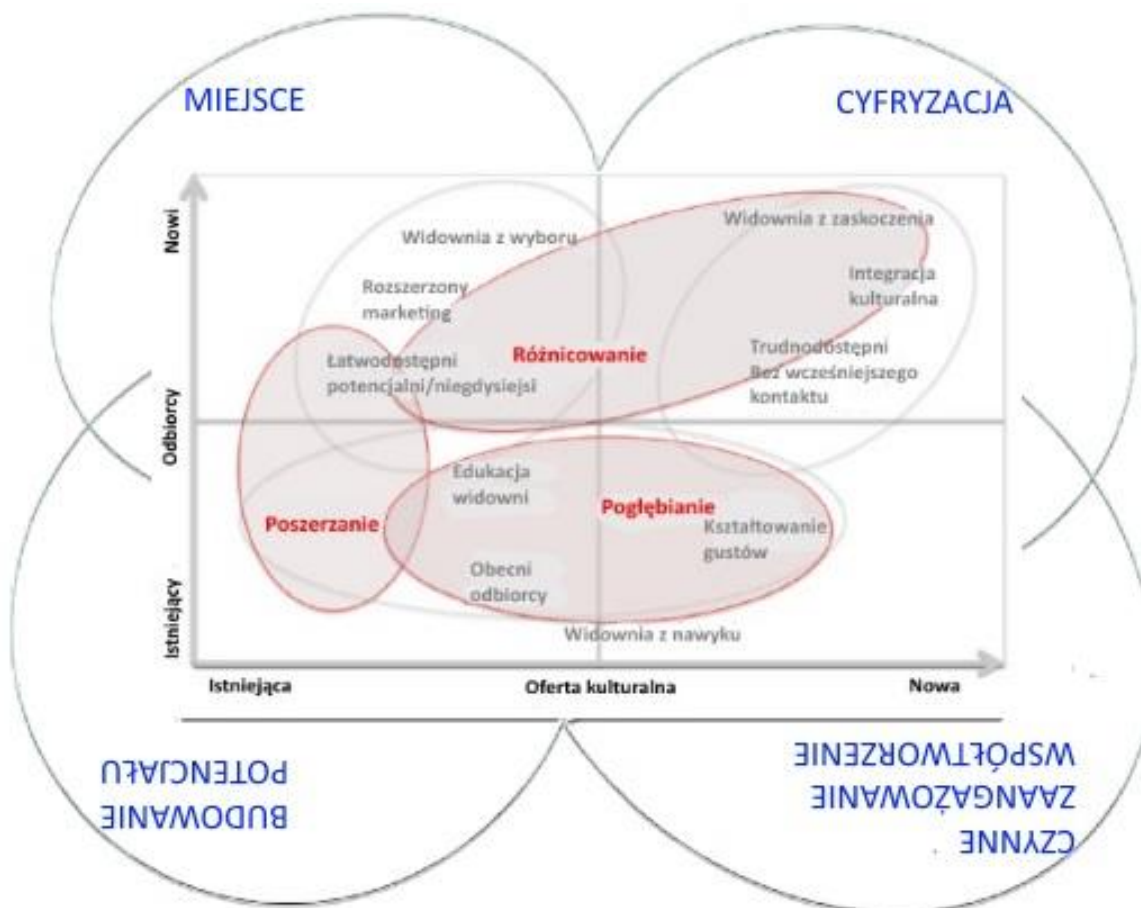


Rysunek 3 pokazuje w jaki sposób główne cele rozwoju widowni, jak określa je Kreatywna Europa, mieszczą się w proponowanym schemacie. Zgodnie z tą interpretacją, poszerzanie, pogłębianie i różnicowanie zostały na nowo zinterpretowane i trochę się na siebie nakładają:

- **Poszerzanie** odnosi się zarówno do obecnych odbiorców, Widowni z nawyku (powiększanie widowni tego samego rodzaju jak ta, która bierze udział dzisiaj) oraz tej części Widowni z wyboru, którą cechuje inna lub nieregularna konsumpcja kultury (przyciąganie publiczności);
- **Pogłębianie** odnosi się do strategii skierowanych do obecnych odbiorców, którzy już mają nawyk cenięcia uczestnictwa w kulturze, ale mogliby się bardziej zaangażować z punktu widzenia kształtowania gustów (pogłębianie i różnicowanie ich konsumpcji kultury);
- **Różnicowanie** odnosi się zarówno do strategii skierowanych do Widowni z zaskoczenia, jak i tych odbiorców spośród Widowni z wyboru, którzy nie mają żadnych lub mają nikłe szanse na uczestnictwo w sztuce.

Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

Rysunek 4. Kluczowe obszary działania



Istnieje wiele strategii i narzędzi dla osiągnięcia różnych celów związanych z widownią, ponieważ można je klasyfikować na wiele różnych sposobów. Dla potrzeb niniejszego badania grupa robocza określiła cztery kluczowe obszary działań, reprezentujące główne zasoby dla strategii rozwoju widowni (rys. 4). Nie są to bynajmniej sztywne kategorie, ale instrumenty te stanowią dominujące zasoby dla działania (w praktyce, jak i pod względem retorycznym) w zakresie rozwoju widowni, chociaż cechuje je duży stopień nakładania się. Wszystkie te kategorie wydają się szczególnie interesujące, gdy chodzi o skupienie na efektach wywieranych na organizacjach.

Miejsce odnosi się do tych projektów i strategii organizacji kulturalnych, które w dużym stopniu opierają się na „czynniku miejsca”, tworząc powiązania i budując relacje w oparciu o fizycznie istniejące miejsce (np. z interwencjami w projektowanie przestrzeni, identyfikacją z marką, itd.) oraz mających na celu wspieranie poczucia własności względem przestrzeni kulturalnej i fizycznej.

Cyfryzacja odnosi się do tych projektów i strategii organizacji kulturalnych, które w dużym stopniu opierają się na „czynniku cyfrowym” jako kluczowym dla docierania do publiczności i wspierania zaangażowania.

Budowanie potencjału odnosi się do tych projektów i strategii organizacji kulturalnych, które w dużym stopniu opierają się na „czynniku ludzkim”. Wzmocnienie pozycji pracowników oraz rozwijanie ich umiejętności, kompetencji i zdolności przywódczych stanowią główny czynnik różnych doświadczeń i dostrzegania potrzeby zmian wewnątrz organizacji, aby dążyć do pewnego rodzaju zmian w zachowaniu widowni.

Czynne uczestnictwo/współtworzenie odnosi się do tych projektów i strategii organizacji kulturalnych, które w dużym stopniu opierają się na „czynniku uczestnictwa”. Są one szczególnie ciekawe pod względem efektów wywoływanych w organizacji.

W oparciu o tę metodologię wybrano studia przypadku łączące główne cele dotyczące widowni z głównymi strategiami interwencyjnymi.

Jak przekonamy się później, kategorie te zostały włączone w następstwie etapu badań terenowych, które spowodowały dodanie pewnych kluczowych obszarów działań, takich jak **Tworzenie programu** (zapropozowanie innowacji w kwestiach formatu, programu, języka, tematu, miejsca), **Zmiany organizacyjne** oraz ich konsekwencje, **Wykorzystanie danych**, **Współpraca i partnerstwo** (patrz: rozdział 3.2).

2.3. Napotkane problemy i znalezione rozwiązania

Powyżej opisany schemat metodologii wykorzystano jako podstawę do wyboru organizacji, będących przedmiotem badania. Zaczynając od tych założeń, grupa robocza najpierw wskazała pewną liczbę organizacji kulturalnych, które wydawały się spełniać te kryteria, a następnie rozesłała otwarte zaproszenie, aby zgromadzić jak najwięcej studiów przypadku, spośród których trzeba było wybrać 25 do analizy.

Termin zgłoszeń w zaproszeniu miał upłynąć 15 kwietnia, ale z powodu dużej liczby aplikacji grupa robocza ustaliła z Komisją Europejską przesunięcie ostatecznej daty na 30 kwietnia.

Z jednej strony zaproszenie odniosło bardzo dobry skutek, ponieważ zebrano **87 zgłoszeń z 25 krajów**. Z drugiej strony pokazało również trudności w znalezieniu równowagi między krajami i typami organizacji. W procesie selekcji kładziono szczególny nacisk na objęcie szerokiego geograficznego obszaru Europy, ponieważ **różne społeczno-kulturowe konteksty mają istotny wpływ zarówno na zachowanie widowni, jak i organizacji**.

Jeśli chodzi o typy reprezentowanych organizacji, selekcja zapewniła odpowiednią równowagę, ale również ujawniła **stałą grupę agencji/ośrodków zasobów/platform, których celem jest promocja rozwoju widowni na różnych poziomach** oraz budowanie potencjału w celu wzmocnienia systemów tematycznych i terytorialnych, zdolnych stawiać czoła głównym wyzwaniom dotyczącym widowni. Mimo że agencje te nie mieściły się w oryginalnych „parametrach” obecnego badania, które koncentruje się na pojedynczych organizacjach, konsorcjum uważa je za interesujący obszar do analizy, który powinien być dalej badany (patrz punkt 3.3.). Funkcjonowanie centrów zasobów może okazać się metodą zwiększenia szybkości i efektywności zmian na poziomie lokalnym.

Po lekturze otrzymanych 87 studiów przypadku grupa robocza odniosła wrażenie, że niektóre organizacje miały następujące problemy z wypełnieniem kwestionariusza:

- Trudności w pełnym zrozumieniu terminu „rozwój widowni”, który bardzo często kojarzono jedynie z marketingiem i komunikacją. Prowadziło to do nieporozumień przy odpowiadaniu na pytania dotyczące tego czy organizacja koncentruje się na widowni. Odpowiedzi często ograniczały się bowiem do działań marketingowych i komunikacyjnych.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

- Trudności w pełnym zrozumieniu co grupa robocza miała na myśli przez stwierdzenie „stosowanie narzędzi cyfrowych”, które bardzo często uważane było za wykorzystywanie mediów społecznościowych.
- Gdy organizacje były zbyt małe, trudniej było sformułować strategię i strukturę organizacyjną.
- Niektóre organizacje były bardzo zaawansowane w rozwoju widowni, ale zbyt duże, aby wziąć udział w badaniu.
- Jako że naszym celem było znalezienie najlepszych praktyk, nasze kryteria były prawdopodobnie zbyt wyrafinowane i zawężone, aby wykryć dobre doświadczenia, które mogły znajdować się dopiero w fazie początkowej.

Na koniec, chociaż konsorcjum czyniło wysiłki, aby dotrzeć do całego obszaru UE z promocją zaproszenia, mieliśmy duże trudności w znalezieniu studiów przypadku z niektórych krajów unijnych i w rezultacie udało nam się objąć badaniem 17 państw. W związku z jakościowym podejściem w tym badaniu, warto zauważyć że jeśli jakichś krajów brakuje, nie oznacza to, że nie ma w nich ciekawych doświadczeń, ale że po prostu do nich nie dotarliśmy.

W procesie selekcji wyłoniono grupę 29 organizacji do dalszej analizy, zamiast 25 planowanych na początku, ale finalnie grupa robocza zdecydowała o włączeniu do wybranych jeszcze jednego przypadku, aby uwzględnić również reprezentację sektora bibliotek.

3. MAPA ROZWOJU WIDOWNI. KATALOG ANALITYCZNY

Analiza doprowadziła do powstania serii map tematycznych, które przedstawiają główne obszary działania oraz strategie wykorzystywane przez organizacje kulturalne dla rozwoju widowni. Studia przypadku pokazały ogrom i bogactwo różnorodności, ale miały cechy wspólne: postawa słuchania, podejście na bazie prób i błędów, znaczenie danych oraz wspólne cele (lub przynajmniej wyraźna i wspólna świadomość potrzeby tego rodzaju elementów). Znaleźliśmy również wiele organizacji w całej Europie, które wspierają rozwój widowni na poziomie lokalnym: pojawiły się na żywej przestrzeni między praktyką i strategią, komercyjną potrzebą i ambicją wywarcia pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

3.1. Wprowadzenie

Jednym z celów badania było zidentyfikowanie i przeanalizowanie małych i średniej wielkości organizacji, zwłaszcza tych, które w ostatnim czasie zmieniły się na bardziej skoncentrowane na widowni oraz mogą być uznane za laboratoria doświadczalne, sprzyjające innowacjom.

Rezultatem końcowym jest obejmujący całą Europę katalog 30 przypadków z 17 krajów wraz z pełną analizą. Studia przypadku zostały wyselekcjonowane i zebrane przy połączeniu dwóch zintegrowanych metod:

- bezpośredniego fachowego doświadczenia i wiedzy konsorcjum oraz sieci ekspertów i instytucji stowarzyszonych projektu, połączonych z konkretnym działaniem w postaci badań poszukiwawczych,
- za pomocą wystosowania otwartego zaproszenia, adresowanego konkretnie do małych i średnich europejskich organizacji kulturalnych, eksperymentujących z istotnymi zmianami w kierunku postawy większego skoncentrowania na widowni.

W procesie selekcji studiów przypadku kładziono szczególny nacisk na objęcie nią różnych obszarów geograficznych Europy, jako że różne społeczno-kulturowe konteksty mają istotny wpływ zarówno na modele uczestnictwa, jak zachowanie samych organizacji.

Równocześnie próba obejmuje różne sektory kultury (muzykę, teatr, taniec, muzea, dziedzictwo, biblioteki), choć zdajemy sobie sprawę, że w niektórych sektorach (np. w sztukach widowiskowych) występują podobne wyzwania jeśli chodzi o strategie dotyczące widowni, a także podobne ograniczenia z organizacyjnego i instytucjonalnego punktu widzenia. W trakcie selekcji szczególną uwagę poświęcono trwałości, w celu znalezienia **doświadczeń, w których rozwój widowni stał się (lub staje się) integralną częścią praktyki organizacji**, a w ten sposób zasoby ludzkie i ekonomiczne przeznaczone są na jego potrzeby w ramach zwykłego budżetu.

Inny ważny aspekt brany pod uwagę wiąże się z rodzajem widowni. Zgodnie z procedurą metodologiczną badania, szczególną uwagę przykładano do rozpoznania w każdym przypadku obecności strategii skierowanych do Widowni z nawyku, Widowni z wyboru i Widowni z zaskoczenia.

Proces selekcji, zastosowane kryteria i niektóre napotkane problemy metodologiczne zostały szczegółowo wyjaśnione w punkcie 2.3. powyżej.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Katalog analityczny można uznać za narzędzie poznawcze dla innych organizacji, które chciałyby czerpać inspirację z opisanych inicjatyw lub konkretnych aspektów, czy innowacyjnych dróg zawartych w poszczególnych studiach przypadku. Wszystkie analizy przypadków zostały krótko opisane w kolejnym punkcie.

Wszystkie studia przypadku zostały opisane zgodnie z tym samym potrójnym sformułowaniem, poprzedzonym syntetycznym arkuszem dokumentacyjnym:

- **informacje podstawowe** przybliżające organizację i jej historię oraz przyczyny leżące u podstaw rozwoju w kierunku podejścia bardziej skoncentrowanego na widowni,
- **cele i osiągnięcia** („Co robią? Cele i osiągnięcia”) związane ze strategiami rozwoju widowni, przy szczególnej uwadze położonej na wizję ogólną, rodzaj widowni, do której kierowane są działania, projekty i metody zaangażowania,
- **aspekty wdrażania** („W jaki sposób to robią? Osiąganie celu”) związane ze sposobem w jaki organizacje zamierzają rozwijać swoje strategie oraz instytucjonalnymi/organizacyjnymi konsekwencjami wynikającymi z realizacji celów dotyczących rozwoju widowni.

Kolejny dział 3.2 zawiera:

- Pierwszą grupę graficznych **map opisujących rozkład geograficzny, sektorowy i typologiczny** studiów przypadku z bardzo krótkimi informacjami na temat 30 wybranych spośród nich.
- Drugą grupę **map uwypuklających najistotniejsze kwestie** wynikające z analiz przypadków oraz wybór studiów przypadku, które mogą być szczególnie symboliczne jeśli chodzi o osiągnięcia i znalezione rozwiązania. Mapy w sposób obrazowy ilustrują 8 głównych strategicznych obszarów interwencji w rozwój widowni powtarzających się w studiach przypadku, a towarzyszy im krótki opis tych spośród analiz przypadków, które najlepiej ilustrują zastosowanie tych strategii. Są to:
 - czynnik miejsca,
 - czynnik programowy związany z innowacjami,
 - aktywne zaangażowanie/współtworzenie,
 - zmiany organizacyjne i ich konsekwencje,
 - analiza danych dla wsparcia strategii rozwoju widowni oraz jej wdrożenia,
 - współpraca, nawiązywanie kontaktów, innowacyjne partnerstwo,
 - innowacyjne zastosowanie narzędzi cyfrowych,
 - budowanie potencjału, szkolenia i wewnętrzne wzmocnienie pozycji pracowników w obliczu wyzwań związanych z rozwojem widowni.

3.2. Prezentacja przykładów

Oto prezentacja wstępna, w porządku alfabetycznym, analizowanych organizacji i projektów. Szczegóły 30 studiów przypadku znajdują państwo w Katalogu.

1. **Associatia Culturala Metropolis** – Bukareszt, Rumunia – przygotowuje program i produkuje wydarzenia i działania, mające na uwadze promocję wysokiej jakości kina oraz jego dystrybucję w Rumunii z pomocą renomowanych festiwali, również takich skupionych wokół różnych celów, jak np. międzynarodowy festiwal dla dzieci KINOdissea, czy festiwal prezentujący europejskie ambitne kino na otwartych przestrzeniach w całym kraju, Metropolis Caravan.

Słowa kluczowe: budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / zakorzeniony w społeczności / miejsce / zmiana organizacyjna

2. **Tenerife Auditorium** – Teneryfa, Hiszpania – należy do wydziału kulturalnego gminy i oferuje bogaty program muzyczny i koncertowy. W ostatnich latach skupiali się na powiększaniu i różnicowaniu widowni, przy jednoczesnym korygowaniu i realizacji zarówno programu, jak i działań skierowanych do różnych typów publiczności.

Słowa kluczowe: miejsce / budowanie potencjału / zmiana organizacyjna / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / przewodnictwo / dane

3. **Brighton Early Music Festival** – Brighton, Wielka Brytania – drugi pod względem wielkości festiwal muzyki dawnej w Wielkiej Brytanii. W ciągu roku realizuje program warsztatów, projektów chóralskich i szkolnych, a także stara się walczyć ze stereotypowym postrzeganiem koncertów muzyki klasycznej, we współpracy z różnymi formami sztuki, takimi jak teatr i taniec. Założył również Grupę Użytkowników 16-30 dla celów dotarcia do młodszych odbiorców.

Słowa kluczowe: miejsce / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / partnerstwo / dane / zakorzeniony w społeczności / zmiana organizacyjna

4. **Bunker** – Lublana, Słowenia – koncentruje się na sztukach widowiskowych. Założony w 1997 r. jako prywatny instytut non-profit, mający na celu promowanie młodych artystów poprzez festiwal Mladi Levi, zainaugurowany w 1998 r. Ponieważ wiele innych festiwali zaczęło prezentować debutujących wykonawców, Bunker rozszerzył swoją działalność w zakresie sztuk widowiskowych w następujących obszarach: produkcja widowisk, festiwale, międzynarodowa współpraca za pośrednictwem sieci i projektów współpracy, programy edukacyjne, wieczory dyskusyjne oraz zarządzanie placówką zlokalizowaną na przedmieściach stolicy Słowenii, Lublany. Miejsce to powstało z przekształcenia dawnej elektrowni w centrum kulturalne. Korzysta z niego Bunker, ale oferuje ono również usługi/przestrzeń dla potrzeb innych organizacji działających w dziedzinie sztuk widowiskowych.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / zakorzeniony w społeczności / miejsce / zmiana organizacyjna / partnerstwo

5. **CLICK Festival** – Helsingør, Dania – festiwal mający na celu zgłębianie kwestii relacji między sztuką, nauką i technologią, oferujący koncerty, wystawy, prelekcje, warsztaty i występy, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania nowych technologii jako narzędzia w rozwoju widowni oraz wzbogacenia doświadczenia na żywo.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Słowa kluczowe: cyfryzacja / zakorzeniony w społeczności / miejsce / budowanie potencjału / współtworzenie / z wyboru / z przyzwyczajenia

6. **Cirkus Cirkör** – Norsborg, Szwecja – współczesna firma cyrkowa, której zadaniem jest ugruntowanie w Szwecji pozycji nowoczesnego cyrku jako formy sztuki pod względem artystycznym i pedagogicznym. Poza działalnością artystyczną realizują programy dla osób w każdym wieku, sprawnych i z niepełnosprawnościami, a także Contemporary Circus Programme na poziomie ponadgimnazjalnym.

Słowa kluczowe: z wyboru / z zaskoczenia / zmiana organizacyjna / partnerstwo / budowanie potencjału

7. **Corners of Europe** – Europa – platforma dla artystów i publiczności, zaprojektowana i prowadzona przez organizacje kulturalne na krańcach Europy. W ramach „ekspedycji” artyści przygotowują zbiorowe, współtworzone działania mające na celu interakcję w przestrzeni publicznej, wywodzące się zarówno z gorących tematów w kontekście lokalnym, jak ich indywidualnego artystycznego punktu widzenia. Międzynarodowe tournée organizowane przez partnerów Corners sprzyja rozwijaniu związków z odbiorcami na poziomie lokalnym.

Słowa kluczowe: z wyboru / z zaskoczenia / zakorzeniony w społeczności / współtworzenie / partnerstwo / cyfryzacja

8. **Dansens Hus** - Sztokholm, Szwecja – największa w Szwecji instytucja tańca współczesnego oraz blisko z nim związanych sztuk widowiskowych. Organizuje festiwal Urban Connection oraz pracuje nad projektami i działaniami skierowanymi do różnych rodzajów odbiorców, aby zapewnić pełen dostęp do wiedzy i praktyki dotyczącej tańca współczesnego.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / miejsce / zmiana organizacyjna / stabilność ekonomiczna / cyfryzacja

9. **CAOS – Indisciplinarte** - Terni, Włochy – prowadzi centrum kulturalne oraz międzynarodowy festiwal sztuk widowiskowych. Główną misją obu przedsięwzięć jest przyciągnąć lokalnych mieszkańców zapewniając im miejsce spotkań, przestrzeń do twórczych spotkań oraz niezwykłych przeżyć za pomocą projektów przygotowanych dla danego miejsca i społeczności, rezydencji artystycznych oraz kontaktów międzynarodowych. Ostatnio dokonali głębokiego przeglądu działalności, aby zająć się celami w zakresie rozwoju widowni z bardziej strategicznego punktu widzenia.

Słowa kluczowe: miejsce / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / partnerstwo / budowanie potencjału / współtworzenie

10. **John Rylands Library** – Manchester, Wielka Brytania – stanowi część University of Manchester. Jej historia to historia biblioteki naukowej, której zbiory obejmują 1,4 miliona obiektów. W ostatnich latach w JRL zaszła znacząca zmiana w linii postępowania w odniesieniu do użytkowników, odbiorców i odwiedzających. W 2007 r. przeszła przebudowę oraz powstał nowy budynek, co skłoniło zarząd do przemyślenia na nowo postawy względem społeczeństwa oraz przeznaczenia tego miejsca. Strategia rozwoju widowni jest spójna z ideą „sytuowania odbiorców w centrum działalności”.

Słowa kluczowe: miejsce / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / partnerstwo / dane / zakorzeniony w społeczności / z nawyku / z wyboru

11. **Kilowatt festival** - Sansepolcro, Włochy – w ciągu ostatnich 5 lat włączył aktywnych widzów w proces podejmowania decyzji artystycznych (za pośrednictwem programu „Visionari”), co przyniosło znaczące konsekwencje po stronie organizacyjnej oraz ogromny efekt po stronie publiczności.

Słowa kluczowe: współtworzenie / budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / zakorzeniony w społeczności / stabilność ekonomiczna

12. **Kinodvar City Cinema** – Lublana, Słowenia – tętniące życiem centrum kultury oraz kino, wywołujące ciekawość i zainteresowanie filmami różnorodnymi i wysokiej jakości. Dlatego rozwój widowni stanowi element biznesowej wizji zarządzania i jest strategicznie wpleciony w program kinowy, skierowany do bardzo zróżnicowanych grup społecznych.

Słowa kluczowe: z wyboru / miejsce / zakorzeniony w społeczności / cyfryzacja / budowanie potencjału

13. **Künstlerhaus** – Wiedeń, Austria – stowarzyszenie artystów austriackich to niezależna, prywatna organizacja, skupiająca dużą liczbę członków, reprezentujących wiele dziedzin artystycznych, takich jak sztuki piękne, rzeźba, architektura, sztuka użytkowa i film. Radykalna przemiana Künstlerhaus w instytucję skoncentrowaną na odwiedzających odzwierciedla potrzebę przekształcenia ze świątyni sztuki w centrum kulturalne, w którym kulturę i sztukę aktywnie się przeżywa i tworzy w dialogu z odwiedzającymi i społecznościami, którym służy.

Słowa kluczowe: budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / dane

14. **Teatr Łażnia Nowa** – Kraków, Nowa Huta, Polska – aktywnie działający teatr w Krakowie, znajdujący się w zrewitalizowanej przestrzeni postindustrialnej dawnych hal warsztatów szkolnych Zespołu Szkół Mechanicznych w Nowej Hucie. W ciągu dziesięciu lat istnienia placówka (obecnie uznana w Polsce marka teatralna) stale walczy ze stereotypem teatru jako miejsca elitarnego, dociera do nowych odbiorców i stara się mówić językiem rozumianym nie tylko przez elity.

Słowa kluczowe: budowanie potencjału / przewodnictwo / miejsce / zakorzeniony w społeczności / współtworzenie / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia

15. **Maison des Métallos** – Paryż, Francja – to instytucja kultury miasta Paryża, mająca na celu łączenie artystycznej produkcji i programu z kwestiami społecznymi. Wydaje się interesująca także z powodu przekształcenia organizacji w celu wypracowania skuteczniejszych strategii rozwoju widowni.

Słowa kluczowe: miejsce / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / partnerstwo / zakorzeniony w społeczności / z zaskoczenia / z nawyku / z wyboru / dane

16. **MAS – Museum am de Stroom** - Antwerpia, Belgia – eksperymentuje z innowacyjnymi działaniami w zakresie rozwoju widowni, zwłaszcza wśród młodych ludzi nieuczestniczących w wydarzeniach kulturalnych (projekt Mas in Young Hands). Rozwój widowni został uznany za czynnik strategiczny w koncepcji doświadczenia muzealnego.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Słowa kluczowe: budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / miejsce / zakorzeniony w społeczności / współtworzenie

- 17. MAXXI FOUNDATION** – Rzym, Włochy – to fundacja działająca na rzecz współczesnej twórczości. W 2015 r. MAXXI utworzyła departament ds. zaangażowania społecznego, odpowiedzialny za relacje między muzeum i różnymi typami widowni. Jego powstanie pokazuje jakie znaczenie instytucja ta przykładu do działań z zakresu rozwoju widowni, które wcześniej podlegały departamentowi edukacji.

Słowa kluczowe: miejsce / cyfryzacja / z nawyku / z wyboru / zmiana organizacyjna / dane / zakorzeniony w społeczności

- 18. Mercat de les Flors** – Barcelona, Hiszpania – stosuje nowe techniki poszukiwania nowych odbiorców tańca w prawdopodobnych i nieoczekiwanych miejscach (innowacyjna metoda dotarcia). Wydaje się szczególnie interesujące ponieważ dotyczy sektora (tańca), który tradycyjnie ma trudności z powiększaniem widowni i docieraniem do nowych odbiorców.

Słowa kluczowe: budowanie potencjału / przewodnictwo / miejsce / zakorzeniony w społeczności / współtworzenie / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia

- 19. New Wolsey Theatre** – Ipswich, Wielka Brytania – pracuje nad szerokim wachlarzem innowacyjnych praktyk w zakresie rozwoju widowni, szczególną uwagę przykładając do dostarczania istotnych i dostępnych doświadczeń dla osób nieuczestniczących w kulturze i osób niepełnosprawnych: przedstawienia z audiodeskrypcją dostępną przy pomocy słuchawek, tłumacze języka migowego na scenie, relaksujące otoczenie, zamiana języka mówionego na napisy na ekranie.

Słowa kluczowe: miejsce / budowanie potencjału / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / stabilność ekonomiczna / partnerstwo / dane / zakorzeniony w społeczności / współtworzenie / z nawyku / z wyboru / cyfryzacja

- 20. K. H. Renlund Museum** – Kokkola, Finlandia – realizuje strategię rozwoju widowni mającą na celu dotarcie do grup (głównie lokalnych), które nie mają nic lub bardzo niewiele wspólnego z instytucją muzeum. Instytucja dociera do odbiorców za pomocą nietradycyjnych środków poza siedzibą muzeum, jak również tradycyjnymi metodami w samym muzeum, tworząc wystawy i muzealne programy edukacyjne. Jako organizacja, muzeum przeprowadziło projekt gruntownej reorganizacji poprzez zmianę opisu stanowisk pracy, przesunięcie obowiązków pracowników do innych działów oraz restrukturyzację schematu organizacyjnego.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / miejsce / zakorzeniony w społeczności / z zaskoczenia / zmiana organizacyjna

- 21. Opgang2 Theatre** – Aarhus, Dania – koncentruje się w szczególności na produkcji nowych sztuk, odzwierciedlających życie młodych ludzi w wielokulturowym i wieloetnicznym otoczeniu. Teatr chce rozwijać produkcję sztuk dramatycznych oraz powiązanych produkcji i platform (cyfrowych i innych), spełniających wymagania, nadzieje i marzenia widowni, dzięki zaangażowaniu lokalnych artystów oraz budowaniu trwałych, opartych na zaufaniu relacji z młodymi ludźmi w najbliższym otoczeniu i w całym kraju.

Słowa kluczowe: zakorzeniony w społeczności / miejsce / budowanie potencjału / współtworzenie / z wyboru / z zaskoczenia

22. **Ohi Pezoume** – Ateny, Grecja – to grupa artystyczna, firma non-profit, która od 2004 r. realizuje projekt UrbanDig, docierający do obszarów miejskich w celu wspólnego odkrywania ukrytego kapitału kulturowego i społecznego wraz z mieszkańcami oraz szeroką grupą lokalnych lub powiązanych partnerów. Działają jako platforma artystyczna i społeczna.

Słowa kluczowe: współtworzenie / miejsce / z wyboru / z zaskoczenia / zmiana organizacyjna / zakorzeniony w społeczności / partnerstwo /

23. **People Express** – Swadlincote, Wielka Brytania – profesjonalna organizacja artystyczna, wykorzystująca sztuki partycypacyjne do przyciągania publiczności. People Express stosuje nietradycyjne i innowacyjne metody oraz opisuje sztukę na różne sposoby, aby przyciągnąć szeroką publiczność, zwłaszcza na obszarach wiejskich, jak na przykład w ramach projektów angażujących w sztukę prowadzonych na terenie South Derbyshire.

Słowa kluczowe: miejsce / budowanie potencjału / z wyboru / z zaskoczenia / zakorzeniony w społeczności

24. **St. Christopher Chamber Orchestra** – Wilno, Litwa – to litewski ośrodek kultury zainteresowany eksperymentowaniem z nowymi metodami rozwoju widowni, również poprzez testowanie nowych formatów koncertowych muzyki współczesnej. St. Christopher Chamber Orchestra jest także partnerem międzynarodowego projektu-sieci NEWAUD (New Music: New Audience), skupiającego się na sposobie w jaki spotykają się współczesna muzyka i odbiorcy.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / miejsce / partnerstwo / budowanie potencjału

25. **Södra Teatern** – Sztokholm, Szwecja – usytuowany w centrum Sztokholmu teatr, należący do Riksteatern (państwowy teatr wędrowny), ale zarządzany niezależnie. Miejsce spotkań dla idei, debat i szerokiego spektrum międzykulturowej i innowacyjnej muzyki, teatru, tańca i komedii. Ma ponad 15 lat doświadczenia koncentrującego się na programie muzyki świata, inicjatywach skupionych na subkulturach i krytyce społecznej. Utrzymuje mocną pozycję i szerokie i wyjątkowe zróżnicowanie widowni.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / miejsce / stabilność ekonomiczna / dane

26. **Teatro dell'Argine** – San Lazzaro di Savena, Włochy – od czasu powstania produkuje projekty i przedstawienia o dużej wartości społecznej, kulturowej i artystycznej. Od 2005 r. organizuje również warsztaty teatralne dla międzykulturowych grup, łączących migrantów, azylantów i uchodźców politycznych z włoskimi aktorami i studentami szkół teatralnych. The Refugees Company, założona w 2013 r. stanowi jeden z najlepszych przykładów rezultatów osiągniętych w tej dziedzinie.

Słowa kluczowe: miejsce / budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / partnerstwo / zakorzeniony w społeczności

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

27. **The Point** – Eastleigh, Wielka Brytania – regionalne centrum współczesnego tańca, teatru i sztuk połączonych. Za pomocą rezydencji i programów dla twórców, wspiera artystów w tworzeniu nowych dzieł i docieraniu do nowych odbiorców. The Point umieszcza w programie podejmujące ryzyko współczesne spektakle, próbując w ten sposób zainteresować lokalną społeczność, uczyć umiejętności, rozbudzać aspiracje oraz inspirować następne pokolenie, tym samym przyczyniając się do rozwoju Eastleigh jako twórczej społeczności.

Słowa kluczowe: z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / zmiana organizacyjna / przewodnictwo / stabilność ekonomiczna / zakorzeniony w społeczności

28. **Trafó House of Contemporary Arts** – Budapeszt, Węgry – obecny na współczesnej scenie międzynarodowej, prezentuje teatr, taniec, nowoczesny cyrk, muzykę oraz inne sztuki wizualne. Spektakle, a także programy służące budowaniu społeczności i widowni adresowane są do wielu pokoleń, a różnorodni widzowie otwierają się na coś nowego. W swojej działalności poświęca szczególną uwagę młodszym pokoleniom, co przynosi ciekawe rezultaty jeśli chodzi o poszerzanie widowni i jej hybrydyzację.

Słowa kluczowe: miejsce / cyfryzacja / z nawyku / z wyboru / dane / partnerstwo

29. **York Theatre Royal** – York, Wielka Brytania – to przykład instytucji kultury zainteresowanej eksperymentowaniem w zakresie metod aktywnego uczestnictwa, takich jak Takeover. Takeover to festiwal organizowany przez Royal York Theatre, w ramach którego młodzież (11 do 29 lat) odgrywa bardzo aktywną rolę w realizacji tej inicjatywy (od programu artystycznego, po aspekty marketingowe, komunikacyjne i ekonomiczne).

Słowa kluczowe: współtworzenie / miejsce / budowanie potencjału / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / partnerstwo / dane / zakorzeniony w społeczności

30. **Theater Zuidplein** – Rotterdam, Holandia – przystosowany do zaspokajania potrzeb widzów z bardzo różnych środowisk, w tym takich, którzy dysponują ograniczonym budżetem oraz tych, którzy normalnie nie poszliby do teatru. Produkcje teatru odnoszą się do aktualnych problemów społecznych i skierowane są do widzów, którzy nie są teatromanami. Widownia odzwierciedla różnorodność mieszkańców Rotterdamu.

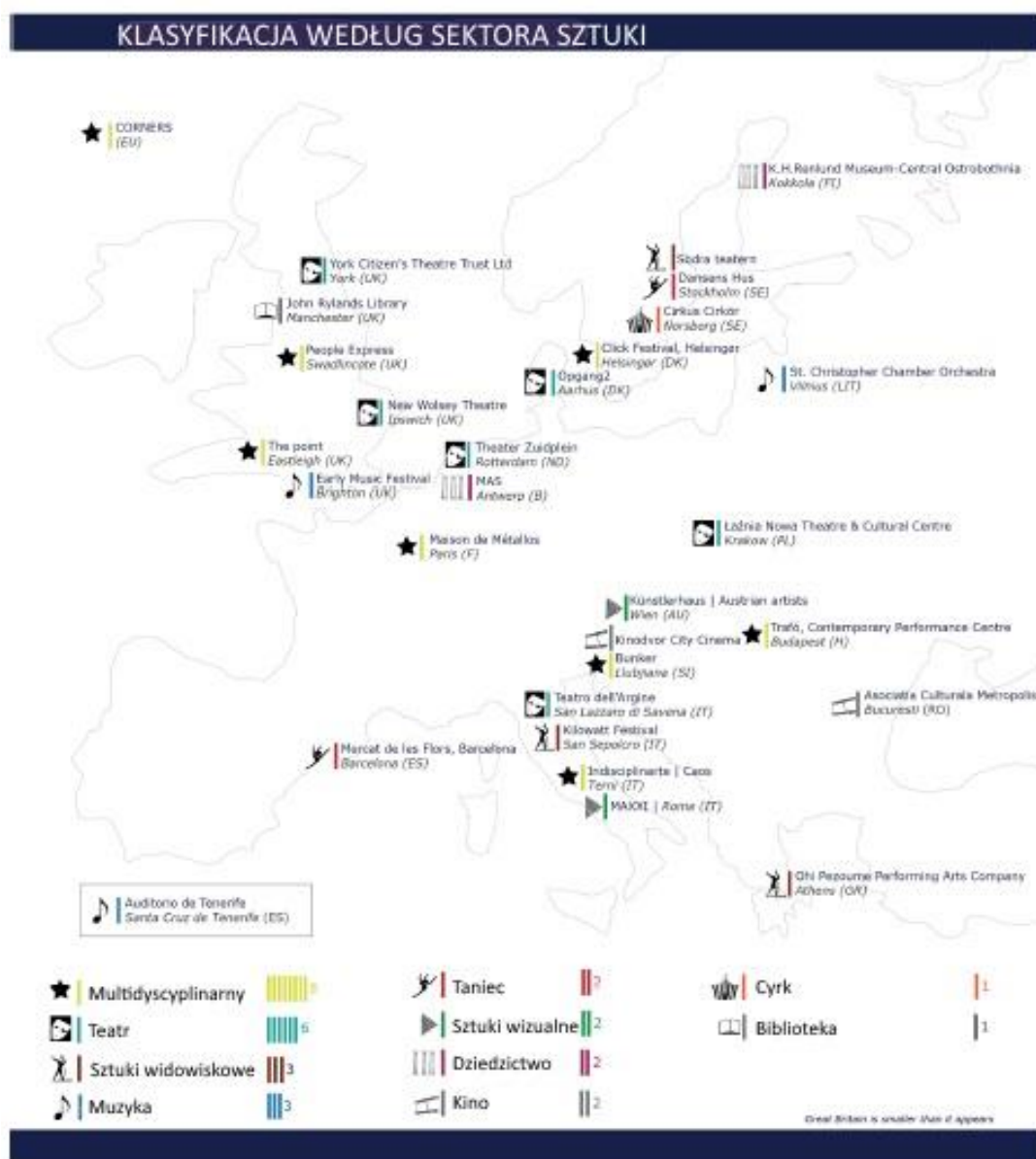
Słowa kluczowe: zakorzeniony w społeczności / budowanie potencjału / współtworzenie / z nawyku / z wyboru / z zaskoczenia / dane

Rys. 5. Studia przypadku na mapie UE



Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

Rys. 6. Studia przypadku według sektora sztuki.

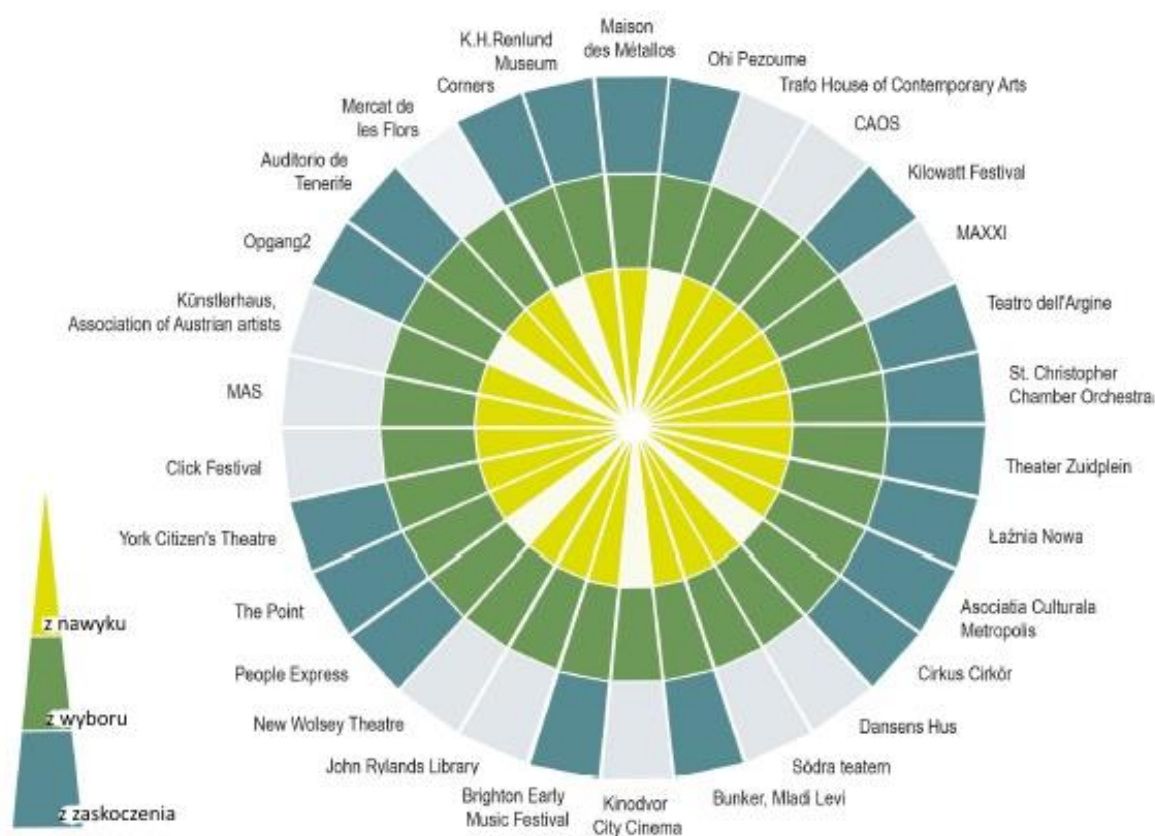


Rys. 7. Studia przypadku według typu.



**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Rys. 8. Studia przypadku według typów widowni.



Rysunek 8 przedstawia różne rodzaje widowni, do których dociera 30 badanych organizacji. Należy podkreślić, że znaczna większość przypadków stara się równoważyć strategie stosowane do poszerzania obecnej widowni (z nawyku) z potrzebą zróżnicowania i docierania w nowe, nieodkryte rejony (z wyboru i z zaskoczenia). Mimo że z zasady wszystkie organizacje starają się dotrzeć do wszystkich trzech typów widowni, zaznaczono obszary objęte przez rzeczywiste strategie. Warto zauważyć, że chociaż organizacje działają na trzech poziomach, to rzadko koncentrują się na wszystkich z tą samą intensywnością i zaangażowaniem.

3.2.1. Czynniki miejsca.



W wielu studiach przypadku **miejsce** (rozumiane jako fizyczna lokalizacja, budynek, a bardziej ogólnie - atmosfera panująca w miejscu, gdzie mają miejsce doświadczenia kulturalne) służy za **kluczowy czynnik** w wielu strategiach rozwoju widowni, mających na celu włączanie i angażowanie różnorodnych odbiorców, budowanie i wzmacnianie relacji oraz pielęgnowanie poczucia własności i przynależności.

W niektórych przykładach **fizyczne / budowlane usprawnienia** zostały wprowadzone jako wyraz dostępności, otwartości i serdecznego przyjęcia w instytucji (**John Rylands Library, Trafó, Łaźnia Nowa, Maison de Métallos**).

W innych organizacjach „**miejsce**” oznacza **chęć wyjścia poza zwyczajowe otoczenie w poszukiwaniu niezwykłych i niekonwencjonalnych miejsc oraz wyjątkowych warunków**, aby odświeżyć stare rytuały, zachęcić jak najwięcej osób do uczestnictwa oraz sprawić, by kultura miała wpływ na ich życie codzienne (**St. Christopher Chamber Orchestra, Ohi Pezoume, Corners, Brighton Early Music Festival**). Działania zwiększające dotarcie oraz objazdowe / wędrowne inicjatywy nadal uważane są za ważne we wszystkich tych przypadkach, gdzie istotne jest „przebicie się przez mur”, dotarcie do

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

zmarginalizowanych miejsc, ludzi i społeczności albo zaproponowanie oferty czasowej lub dostosowanej do danej lokalizacji na obszarach peryferyjnych i wiejskich, gdzie trudno jest utrzymać stabilną ofertę kulturalną (np. podejście **Corners, The Point** z objazdową biblioteką docierającą do zaniedbanych obszarów gminy; albo projekt **Caravana Metropolis**, przenoszący projekcje filmowe w tereny zielone, na stadiony, do parków i innych niekonwencjonalnych przestrzeni, co daje widzom możliwość oglądania filmów w przyjaznej atmosferze na otwartej przestrzeni). **Indisciplinarte** mocno przeorientowało swoją działalność oraz rolę w tkance miejskiej, gdy zaczęło zarządzać projektem **Caos** i rozpoczęło intensywną pracę nad relacjami ze społecznością wokół fizycznej przestrzeni, w której jest zlokalizowane.

3.2.2. Czynniki programowe.



Wiele spośród poddanych analizie organizacji kulturalnych zdecydowało się **odnowić, odświeżyć, zmodyfikować, hybrydyzować i zróżnicować model ich oferty**, aby skuteczniej przyciągać Widownię z wyboru oraz przede wszystkim Widownię z zaskoczenia.

Na przykład **Brighton Early Music Festival** umieszcza w programie szeroki zakres specyficznych wydarzeń, które podważają stereotypy na temat tego czym może być koncert muzyki klasycznej: na przykład stosując format kabaretowy z nastrojowym oświetleniem („kwestionuje przekonanie, że słuchacze siedzą cicho w rzędach”). **St. Christopher Chamber Orchestra** natomiast zaczęła klasyfikować koncerty według profili różnych słuchaczy. W przypadku **Metropolis** wyświetlanie rozmaitych filmów - różnych gatunków, tematów i kontekstów kulturowych, przeznaczonych dla różnych grup wiekowych – stanowi jedno z najważniejszych narzędzi dywersyfikowania widowni. Podczas gdy w **Kinodvor City Cinema** nowych widzów poszukuje się i kieruje do nich ofertę związaną z konkretnymi tematami filmów, to w przypadku **Dansens Hus** nowych odbiorców szuka się również stosując szeroką definicję elementów, jakie może zawierać program tańca współczesnego (np. taniec ulicy oraz inne elementy kultury tańca miejskiego). Natomiast w **Maison de Métallos** program musi

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

być zakotwiczony w aktualnych tematach i być w stanie zmieniać się zgodnie z nimi. Tak więc tworzenie programu artystycznego odbywa się w sposób elastyczny i planuje się go w ciągu roku, co trzy miesiące. Nowe nieformalne i ożywcze metody edukacyjne włączone w ofertę główną (lub wzbogacającą ją) często stosowane są przez analizowane organizacje dla powiększenia widowni (z wyboru lub z nawyku).

3.2.3. Aktywne zaangażowanie / współtworzenie.



Aktywizacja widowni to jedno z kluczowych słów w nowych propozycjach produkcji i tworzenia programów kulturalnych. Wszystkie organizacje, nawet pomimo różnych form i stopnia intensywności, wskazują na potrzebę **zaangażowania publiczności w bardziej interaktywny, celowy i sensowny sposób**. W wielu studiach przypadku występuje eksperymentowanie z **podejściem opartym na crowdsourcingu i współtworzeniu**, w których odbiorcy są proszeni o wzięcie udziału w procesie twórczym, wnoszenie wkładu w realizację konkretnych projektów lub zadań oraz pełne zintegrowanie z życiem organizacji.

MAS z jego projektem „Mas in Young Hands” i **York Citizen’s Theatre** z festiwalem *Takeover* włączyły rady złożone z młodzieży do własnych struktur. W pierwszym rada przedstawia pomysły, nowe spojrzenie i rozwiązania dotyczące projektowania i rozwoju poszczególnych wydarzeń i działań w muzeum. W Yorku rada młodzieżowa zawiaduje całą organizacją i programem artystycznym popularnego festiwalu współczesnych języków. W czasie **festiwalu Kilowatt** za pośrednictwem projektu „Visionari” okoliczni mieszkańcy są bezpośrednio zaangażowani i aktywnie włączają się w

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

podejmowanie decyzji przy wyborze przedstawień, które znajdą się w programie festiwalu. Podczas gdy w niektórych studiach przypadku (zwłaszcza w sektorze teatralnym) aktywne zaangażowanie i podejście oparte na współtworzeniu wpływa z samego charakteru języka i zamierzeń artystycznych albo z poetyki i potrzeby artysty (**Ohi Pezoume, Corners, People Express, Łąźnia Nowa**), to w przypadku muzeów, bibliotek i organizacji z dziedziny muzyki klasycznej, tego rodzaju nastawienie jest czymś zupełnie nowym i w wielu przypadkach odzwierciedla głębokie przeformułowanie tradycyjnych metod postępowania. **St. Christopher Chamber Orchestra** na przykład eksperymentuje z koncertami dla dzieci, w których nie ma oddzielnej definicji i rozdziału między „dyrygentem”, „orkiestrą” i „słuchaczem”. Wszyscy biorą udział w działaniu muzycznym.

3.2.4. Zmiana organizacyjna i jej konsekwencje.



Analiza poszczególnych przypadków pozwala nam ocenić jakie główne konsekwencje pod kątem organizacyjnym mają miejsce gdy instytucja kulturalna postanawia przyjąć podejście bardziej skoncentrowane na publiczności.

Niektóre organizacje zaczynają postrzegać rozwój widowni jako **długoterminowe zobowiązanie obejmujące całą organizację (John Rylands Library, York Citizen's Theatre)**. Przyjęcie rygorystycznego podejścia koncentracji na widowni prowadzi do **dużych zmian w sposobie myślenia w organizacji (Runlund Museum, Cirkus Cirkör, festiwal Kilowatt)**. W niektórych studiach przypadku zmiana organizacyjna zaowocowała **powstaniem wyznaczanych doraźnie działów i stanowisk**, jak również powiązań między działami. Personel **Maison des Métalos** uzyskał wzmocnienie w postaci nowej funkcji, Kierownika do spraw widowni (Responsable du Pôle Publics), którego rola polega na rozwijaniu i koordynowaniu wszelkich działań dotyczących publiczności, a tym samym łączeniu wszystkich prac związanych z organizacją widowni (od recepcji po pomoc w obsłudze baru) z działaniami artystycznymi. Planuje on konkretne działania przed i po wydarzeniach. **The Point** eksperymentuje z „zespołem kreatywnym” (producent kreatywny, dyrektor wykonawczy, menedżer działu dramaturgii, menedżer działu tańca, menedżer działu marketingu oraz kurator programu teatralnego), który tworzy profesjonalny program, obok inicjatyw rozwoju widowni powiązanych

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

zarówno z programem, jak i szerzej pojmowanymi kreatywnymi praktykami dotyczącymi edukacji i dotarcia do odbiorcy. Podobnie w **New Wolsey Theatre** nastąpiła niedawno zmiana w strukturze zespołu, dzięki której wszystkie stanowiska organizacji widowni trafiły do jednej, elastycznej ekipy - obejmującej teraz recepcję, sprzedaż, catering, marketing, relacje z widownią - zaprojektowanej „w strukturze matrycowej”.

Nikt nie może zapominać o publiczności. **Mercat de les Flors** wypracował poziome relacje między działaniami edukacyjnymi, twórczymi i pokrewnymi. Oznacza to, że na przykład działania edukacyjne lub związane z przedstawieniami nie wypływają ze sztywnego programu, ale posiadają pewną autonomię dla wymyślania własnego kontentu, zawsze jednak bliskiego procesom kreacji artystycznej.

3.3.5. Analiza danych jako wsparcie strategii rozwoju widowni i jej realizacji



Analiza danych dotyczących widowni oraz system monitorowania dla oceny jakościowych i ilościowych rezultatów pozostają nadal kwestią wrażliwą dla wielu organizacji kulturalnych. Podczas gdy prawie wszystkie organizacje podkreślają znaczenie korzystania z analiz odbiorców dla wsparcia strategii rozwoju widowni, to wiele nadal narzeka na konieczność wzmocnienia własnych wewnętrznych kompetencji i narzędzi. Uruchomienie rzetelnego planowania widowni wymaga **przeprowadzenia analiz kontekstu i rynku**. W przypadku **Künstlerhaus** strategiczne repozycjonowanie stowarzyszenia oparto na serii badań odwiedzających. Instytucja wprowadziła pakiet stabilnych i niskonakładowych rozwiązań dotyczących analiz danych.

Dane powinny być udostępniane i wykorzystywane w całej strukturze organizacji. The Point stosuje analizę danych do przedstawienia zwyczajów i zachowań, które stanowią wsparcie nie tylko dla marketingu, ale także innych działów. W studiach przypadku **Auditorio de Tenerife**, **Mercat de les Flors** oraz **Södra Teatern** zaawansowane narzędzia analizy sprzedaży biletów dostarczają cennych informacji, na których opiera się podział publiczności, bezpośredni marketing medialny, polityka cenowa oraz interpretacja zachowań. **Theater Zuidplein** wykorzystuje system klasyfikacji na grupy docelowe, który przypisuje konsumentów do grup w oparciu o wspólne cechy społeczno-demograficzne i socjoekonomiczne oraz charakterystykę okolicy. Dane takie służą również do

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

docierania do nowych odbiorców w Rotterdamie. W Wielkiej Brytanii łatwiej znaleźć organizacje kulturalne, które gromadzą i wykorzystują dane we wszechstronny i zaawansowany sposób dzięki istnieniu agencji centralnych, dostarczających wiedzy i analizy jakościowej (profile podziału) dla sektora kultury. W **New Wolsey Theatre** dane służą (nawet w sposób przewidywalny) do wspierania szerokiego zakresu celów: zwiększania sprzedaży biletów, tworzenia przystępnej oferty cenowej, zatrzymania nowych odbiorców, zwiększania frekwencji, prognozowania efektów decyzji programowych, wprowadzania radykalnych zmian w promocji, itd. Wykorzystują dane „aby zmieniać sposób w jaki pracujemy, aby dać nam pewność siebie do podejmowania ryzyka”.

3.2.6. Współpraca, nawiązywanie kontaktów, innowacyjne partnerstwo.



Zdolność dotarcia do nowych odbiorców, do kierowania oferty odpowiednio do konkretnych segmentów widowni oraz społeczności, tkwi również w umiejętności **tworzenia sieci, partnerstwa i współpracy** z szeroką gamą potencjalnie zainteresowanych podmiotów oraz „aktywatorów” (organizacje pozarządowe, pracownicy opieki społecznej, podmioty edukacyjne, artyści, firmy prywatne i media).

Mając na celu wzmocnienie własnych strategii rozwoju widowni **Rundlund Museum** nawiązało aktywną współpracę z wieloma podmiotami: lokalnymi grupami/trzecim sektorem, aktorami i projektami na prowincji, muzeami narodowymi, innymi organizacjami i uniwersytetami. Współpracuje ono jednak również na poziomie samorządowym z biblioteką, teatrem, szkołami i przedszkolami, a także z firmami, szkołami, instytucjami charytatywnymi, sieciami artystów, bibliotekami oraz regionalną siecią tańca. Gdy **Bunker** działa na konkretnym obszarze, współpracuje z ekspertami, nauczycielami akademickimi i badaczami, aby uzyskać informacje na temat publiczności i potrzeb danych okolic. **Künstlerhaus** nawiązuje relacje z organizacjami, które komunikują się z grupami docelowymi i w ten sposób poznaje nowych odbiorców i społeczność.

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Partnerstwo można również zbudować – zwłaszcza za pomocą projektów dofinansowanych przez UE – dla wzmocnienia kompetencji pracowników zajmujących się rozwojem widowni, wymiany dobrych praktyk i powiększenia widowni na skalę międzynarodową (Auditorio de Tenerife ze swoim projektem ADESTE, **Mercat de les Flors** z European Dancehouse Network oraz **St. Christopher Chamber Orchestra** z projektem New Music: New Audiences Creative Europe). Centrum **Caos-Indisciplinate** zbudowało przez lata silną sieć powiązań z najważniejszymi organizacjami kulturalnymi i podmiotami z tego sektora, jak również z artystami i międzynarodowymi sieciami, tym samym pozycjonując się jako kulturalny punkt odniesienia dla miasta Terni.

3.2.7. Innowacyjne wykorzystanie narzędzi cyfrowych.



Narzędzia cyfrowe w strategiach rozwoju widowni oznaczają możliwość **odkrywania nowych sposobów nie tylko w komunikacji i marketingu** (za pomocą mediów społecznościowych i internetu), **ale również w obszarze analizy widowni** (big data, cyfrowe dane społecznościowe, profilowanie biletów, monitorowanie zachowań, itd.) **oraz w dziedzinie „rozszerzonych” i „wirtualnych” doświadczeń**. Digitalizacja treści kulturalnych dla udostępnienia ich większej i powszechnej publiczności wydaje się obiecującą drogą dla organizacji kulturalnych. Jednak do tej pory tylko duże instytucje są zdolne podjąć tak kosztowne inwestycje.

W **The Point** technologie cyfrowe odgrywają ważną rolę i traktowane są jako kluczowy aspekt w całej pracy instytucji mającej na celu dotarcie do większej liczby odbiorców. Instytucja zainwestowała w sprzęt techniczny, aby rozwijać eksperymenty z technologią, w tym z urządzeniami do streamingu na żywo, a także szkoleniem pracowników działu angażowania cyfrowego. W przypadku **Corners** cyfrowe skrzydło funkcjonuje jako hybrydowa wystawa, internetowa przestrzeń transmisji i współpracy, która pozwala artystom i odbiorcom w każdym miejscu na świecie połączyć się i uczestniczyć w przeżyciach związanych z różnorodnymi projektami i wydarzeniami, realizowanymi w kontekstach lokalnych. **York Citizen's Theatre** pracuje z University of York nad projektem stworzenia

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

internetowego doświadczenia przedstawienia w rzeczywistości wirtualnej, co pozwoliłoby użytkownikom słuchać z różnych miejsc na widowni teatru oraz uzyskać podgląd widoku z danego fotela, aby ulepszyć proces rezerwacji online. W **New Wolsey Theatre** technologie cyfrowe służą do zapewnienia wysokiej jakości doświadczeń osobom niepełnosprawnym. **MAXXI** eksperymentowało z propozycją wspólnego projektowania wraz ze społecznością w trakcie aktualizowania strony internetowej, prosząc odbiorców o rady i wskazanie obszarów, w których potrzebne są ulepszenia i usługi.

3.2.8. Budowanie potencjału.



Choć większość instytucji rozumie znaczenie **wzmacniania pozycji pracowników**, to tylko kilka wdrożyło formalne i ustrukturyzowane ścieżki szkolenia dla ich zasobów ludzkich. Wynika to również z faktu, że nadal brakuje możliwości kształcenia uniwersyteckiego i zawodowego w dziedzinie rozwoju widowni. Wyjściem mogą być dofinansowane europejskie projekty, które stworzą możliwości wzmocnienia i szkolenia pracowników.

W przypadku **Auditorio de Tenerife**, po udziale w ADESTE – europejskim projekcie mającym na celu zwiększanie umiejętności i kompetencji w dziedzinie rozwoju widowni – dyrekcja i pracownicy przygotowali strategiczny plan. To samo miało miejsce w **Caos – Indisciplinate**, gdzie po szkoleniu w ramach ADESTE starają się stworzyć system gromadzenia danych dla wzmocnienia postawy słuchania. **St. Christopher Chamber Orchestra** korzysta z sieci NEWAUD (projekt w ramach programu Kreatywna Europa) do współpracy z innymi partnerami przy tworzeniu nowych formatów koncertowych, dyskutowaniu i szukaniu rozwiązań wielu wyzwań, na które napotykają. **Kilowatt** i **York Citizen's Theatre** biorą udział w projekcie w ramach Kreatywnej Europy, BeSpectACTive!, w którym dzielą się metodami organizowania artystycznych rezydencji w oparciu o aktywną rolę widzów w trakcie prób. York Citizen's Theatre zapewnia również szkolenia pracownikom obsługi

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

widowni w teatrze, aby umożliwić im rozpoznawanie grup widzów na konkretnych przedstawieniach szkolnych.

3.3. Wyciąganie wniosków z analiz przypadków.

Studia przypadku pokazują, że istnieją dziesiątki sposobów podchodzenia do wyzwania związanego z rozwojem widowni i nie ma uniwersalnych rozwiązań. Organizacje, w których przeprowadzaliśmy wywiady, różni od siebie środowisko działania, rozmiary, ambicje, rodzaj działalności, kontekst krajowy i lokalny, motywacje i historie. Mamy do czynienia z gamą od instytucji o ustalonej renomie, które zmieniają myślenie o sobie, po organizacje powstałe jako skoncentrowane na widowni, od artystycznych dróg w sposób naturalny kierujących się w stronę praktyk partycypacyjnych, po zmiany w komunikacji motywowane przez nowy sposób zarządzania. Niemniej jednak większość wykazuje elementy wspólne, takie jak postawa słuchania, metoda prób i błędów, znaczenie danych i wspólnych celów (lub przynajmniej wyraźną i wspólną świadomość potrzeby ich zaistnienia).

Jeśli spojrzeć na nie jako na całość, to 30 studiów przypadku wydaje się wyrażać i pokazywać złożoność, a tym samym bogactwo pomysłów i wartości zawartych w koncepcji rozwoju widowni. Szerokie spektrum trendów w dziedzinie badań nad rozwojem widowni, które zidentyfikowaliśmy dzięki analizie najistotniejszej literatury (patrz: Załącznik 3. Przegląd wybranej literatury) można odnaleźć w tych studiach przypadku. Dla wielu z nich rozwój widowni to naturalna i konkretna ewolucja koncepcji „dostępu do kultury”, związana z silnym zaangażowaniem w poszerzanie uczestnictwa w kulturze jako kwestii dotyczącej demokracji.

Większość instytucji wyraźnie opisuje związek między rozwojem widowni i organizacyjnymi konsekwencjami oraz kwestiami przewodnictwa. Wiele organizacji przeszło czasem niewielkie, czasem ogromne zmiany w profilu zatrudnienia, jak również procedurach pracy i procesach.

Wspólne dla większości z nich jest duże wyzwanie związane z mierzeniem efektów, podkreślające trudności w identyfikowaniu wskaźników i umiejętności zademonstrowania znaczenia społecznego.

W naszej próbie pojawia się także zauważalna liczba organizacji skupionych na czynnym uczestnictwie jako głównym atucie strategii rozwoju widowni.

Prawdopodobnie najbardziej problematycznym trendem, który dostrzegliśmy w literaturze i szerokiej narracji wokół rozwoju widowni, jest kwestia rewolucji cyfrowej, choć jak się wydaje w naszej próbie nie jest ona w pełni wyrażona. Chociaż niektóre organizacje dla celów dotarcia i zaangażowania widowni korzystają z narzędzi cyfrowych w sposób bardzo świadomy i zaawansowany, wydają się one przypisane do sfery komunikacji i mediów społecznościowych. Mimo że temat ten zasługiwałby na głębsze zbadanie, można wyobrazić sobie, że istnieją pewne przyczyny, które wyjaśniałyby wykorzystanie cyfrowych narzędzi w sposób ograniczony, a nie w ich pełnym wymiarze. Z jednej strony brakuje konkretnych umiejętności cyfrowych, a z drugiej nie ma stałych źródeł finansowania dla tworzenia doraźnych rozwiązań. Obie te sytuacje nietrudno znaleźć w małych i średnich organizacjach, gdy tymczasem istnieją znakomite przykłady dużych organizacji kulturalnych w Europie i poza nią, pracujących intensywnie nad cyfryzacją na potrzeby rozwoju widowni.

Wreszcie, jeśli chodzi o główne dziedziny działania określone przy ustalaniu metodologii (miejsce, budowa potencjału, narzędzia cyfrowe, współtworzenie), w efekcie analizy przypadków dodano pewne strategiczne atuty wzbogacające scenariusz: „czynnik programowy” (patrz: 3.2.2, w którym innowacyjność oferty była decydująca w docieraniu do widowni, w powiązaniu z wymiarem artystycznym), „analiza danych jako wsparcie strategii rozwoju widowni i jej realizacji” (patrz: 3.2.5, gdzie innowacyjność jest bardziej powiązana z dziedziną marketingu), oraz „czynnik partnerstwa” (patrz: 3.2.6, w którym zdolność nawiązywania szerokiej współpracy pozwala organizacjom docierać do zróżnicowanych odbiorców).

3.4. Poza obszarem badania: platformy, sieci i projekty

Jak wspomniano powyżej, badanie skupiało się tylko na organizacjach małych i średniej wielkości. Niemniej jednak, jeśli chodzi o przemyślenia i praktykę, dziedzina rozwoju widowni jest dużo szersza, obejmuje ekosystem tematów i perspektyw, które składają się na europejskie wyzwanie związane z uczestnictwem w kulturze. Jeśli mowa o owej złożoności, to w czasie gromadzenia doświadczeń przeznaczonych do analizy, nieoczekiwanie natrafiliśmy na wiele różnych kwestii związanych z rozwojem widowni. Większość z nich mogłaby powiedzieć coś ciekawego na ten temat.

Po pierwsze, mamy **duże instytucje**: niektóre z nich przeszły rygorystyczne procesy, które w ogromnym stopniu przekształciły ich tożsamość i markę, pogłębiając przy tym ich relacje z szeroką publicznością (m.in. Rijksmuseum, Spanish National Orchestra). Choć większość spośród tych doświadczeń trudno skopiować, bo często wymagają wielkich inwestycji, to wytyczają one ważne pole eksperymentalne, na którym wypróbowuje się metody i strategie wywołujące duże zainteresowanie w całym sektorze kultury.

Drugą grupą rozpoznawalnych doświadczeń poza sferą niniejszego badania są **projekty i platformy dofinansowywane przez UE**. W ciągu ostatnich lat przyczyniły się one do zwiększenia świadomości i zrozumienia różnych aspektów rozwoju widowni, starając się pokonywać językowe i kulturowe bariery (jak Literature Across Frontiers w literaturze, We Are Europe w kulturze elektronicznej), pozwalając zawodowcom pracować w zmienionym środowisku społecznym i kulturalnym (np. Brokering Migrants' Cultural Participation, ADESTE, Museum Mediators, MeLa* - European Museums w erze migracji), badając wpływ cyfryzacji na doświadczenie kulturalne (m.in. CHESS), badając efekty współtworzenia na kreatywność, organizacje i publiczność (np. BeSpectACtive!, Corners, itd.).

Wreszcie natrafiliśmy na **centra i agencje zasobów, których znaczenie okazuje się większe z „systemowego” punktu widzenia**. W procesie ewolucji zbieżnej wiele organizacji (w większości, ale nie wyłącznie, non-profit) w całej Europie przeszło ewolucję dla **wsparcia rozwoju widowni** na poziomie miasta/regionu/lub kraju. Inicjatywy takie jak The Audience Agency (Wielka Brytania), Re|Publik (Szwecja), CultuurNet Vlaanderen (Belgia), The Audience Agency Norway (NPU), The Danish Centre for Arts and Interculture (CKI) oraz wiele innych, wyrosły z żyznej gleby między praktyką i strategią oraz komercyjną potrzebą i ambicją wywarcia pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

Z czasem, napędzane potrzebą sektora, wszystkie wypracowały pewien sposób umożliwienia współpracy skoncentrowanej wokół publiczności. Dostarczając realnej wiedzy na temat widowni odegrały rolę ośrodków badawczych, z których wyników mogą korzystać specjaliści. Instytucje te działają również jako ośrodki wpływu, aby polityka była bardziej świadoma publiczności/nakierowana na zaangażowanie oraz umożliwiała wzajemne inspirowanie skutecznymi praktykami i pomysłami, często poprzez szkolenia/wytyczne/studia przypadku.

Te centra/agencje realizowały badania i innowacje tam, gdzie byłoby zbyt ryzykowne dla indywidualnych organizacji, aby odstawać od normy.

Jednym z najciekawszych aspektów tego rodzaju centrów zasobów, który należałoby zbadać głębiej, jest sposób w jaki są w stanie wnieść swój wkład na poziomie lokalnym i **podnosić poprzeczkę najlepszych praktyk, pomagając organizacjom traktować widownię w sposób strategiczny**. Jako centra zasobów, mówią językiem zarówno sektora kulturalnego, jak i „realnego świata”. Małe i

średniej wielkości organizacje mają trudności w zdobywaniu zasobów, zarówno ludzkich, jak i ekonomicznych, aby stale pracować nad inicjatywami skupionymi na widowni, poza tradycyjnymi strategiami marketingowymi. Brak pracowników, czasu i wyważone priorytety sprawiają, że instytucje i organizacje kulturalne są nieprzygotowane do zarządzania zaangażowaniem odbiorców, nowych i starych, w pełnym wymiarze godzin i na stałe.

Innym ważnym argumentem na poparcie tych „centrów rozwoju widowni” jest fakt, że wiedza (baza danych, doświadczenie, sieci, kontakty z mediami) pozostaje w organizacji i może być dalej rozwijana z każdym kolejnym przedsięwzięciem, a nie znika wraz z tymczasowym personelem (projektowym). Kolejnym wyzwaniem dla dalszego rozwoju zarówno teorii, jak i praktyki, będzie prawdopodobnie sposób udostępniania tej wiedzy innym instytucjom kulturalnym oraz dzielenia się nią na poziomie lokalnym i międzynarodowym. Pokonywanie fragmentacji wiedzy i praktyk powinno stanowić priorytet w kształtowaniu dalszej polityki rozwoju kultury europejskiej.

Z tego powodu dodaliśmy, jako jedną z Rekomendacji (Przewodnik, część 2), żeby każde miasto lub region mogło zainwestować w centrum tego rodzaju, aby wzmocnić i zachęcić niedofinansowane struktury kulturalne.

4. ROZWÓJ WIDOWNI Z PERSPEKTYWY ZMIANY

*Nie rozumiem dlaczego ludzie boją się nowych idei.
Ja boję się starych.
John Cage*

W naszych instytucjach nic już nie będzie takie samo.

Bez wątpienia sektor kulturalny działa w okresie zmian sejsmicznych. Niepewność gospodarcza ujawniła/uwypukliła **niezdatność dawnych paradygmatów i modeli do poprowadzenia nas w niepewne scenariusze.**

Wpływ szerokich przekształceń społecznych oraz wszechogarniających ekosystemów cyfrowych na sposób w jaki ludzie produkują i uczestniczą w kulturze, na ich żądanie bardziej spersonalizowanych i autentycznych doświadczeń, na potrzebę istnienia przestrzeni współpracy. Równocześnie publiczne finansowanie kurczy się, a zasadność społeczna inwestowania w kulturę jest kwestionowana. Wiele instytucji kulturalnych na nowo przemyślało swoją rolę, aby znaleźć dla siebie nowe znaczenie i sprostać wyzwaniu.

Polityka kulturalna na poziomie europejskim, a nawet na poziomie krajowym i lokalnym, pomimo wyraźnych różnic między państwami, zachęca sektor kulturalny do przyjmowania postaw skupionych na publiczności, do powiększania i różnicowania widowni. Program Kreatywna Europa wskazuje rozwój widowni jako jedno z głównych wyzwań przyszłości.

Kontekst ten należy wziąć pod uwagę, jeśli chcemy zrozumieć przyczyny skłaniające organizacje kulturalne do eksperymentowania z dostosowanymi modelami zarządzania, przededefiniowania zadań, kompetencji i umiejętności, wyznaczenia ludziom bardziej aktywnej roli.

Tak jak przewidywaliśmy na początku badania, podejście skoncentrowane na widowni wymaga zmian dotyczących różnych wymiarów: instytucjonalnego i organizacyjnego, relacji z artystami oraz zdecydowanie bezpośrednich kontaktów z obywatelami/użytkownikami. Przeanalizowane studia przypadku okazały się ogromnie przydatne w interpretowaniu charakteru tych zmian i ich konsekwencji dla całej organizacji.

Teorie zarządzania zmianą pomagają nam postrzegać studia przypadku jako różnorodną i wyważoną mieszankę zmian „reaktywnych” i „proaktywnych”. Podejście reaktywne nadal dominuje w wielu organizacjach kulturalnych, gdy starają się reagować na zewnętrzną presję (cięcia finansowe, konkretne wymogi polityczne, stałe kurczenie się obecnej widowni).

Jednak niektóre studia przypadku pokazują proaktywne zachowania organizacyjne, przewidujące i interpretujące nowe fenomeny (np. przepływy migracji, cyfrowe ekosystemy, aktywizacja obywatelska, innowacje społeczne). Przykłady te dostarczają doraźnych odpowiedzi i innowacji w postaci propozycji, formatów i strategii zaangażowania. Przewodnictwo zwykle odgrywa ważną rolę we wprowadzaniu alternatywnych metod i ujawnianiu oporu wewnętrznego, zwłaszcza gdy zmiana nie jest jeszcze postrzegana przez pracowników jako niezbędną, ale przynoszącą ryzyko utraty znaczenia i stabilności ekonomicznej.

Przewodnictwo

W naszym badaniu niewiele studiów przypadku pasuje do koncepcji „pojawiającej się zmiany”, zdefiniowanej (zmiany) jako ciągły i nieprzewidywalny proces dostosowywania organizacji do jej zmieniającego się otoczenia (Burnes, 2009). Przystawienie się na podejście skoncentrowania na publiczności wymaga stworzenia środowiska organizacyjnego, pozwalającego na dokonanie zmian dzięki zaangażowaniu całego personelu i otwartej postawy na impulsy z zewnątrz. Zamiast dyrygować zmianą, liderzy kulturalni tworzą klimat, w którym zmiana może nastąpić.

Tak jest w przypadku **York Theatre Royal**, charakteryzującym się dużym stopniem wzajemnych zależności między kluczowymi stanowiskami zarządu. Otwarte kierownictwo ułatwia i uruchamia wolną wymianę energii twórczej z zewnętrznymi ideami, ludźmi i projektami. Takie podejście doprowadziło do zupełnie nowej pozycji w ofercie, TakeOver Festival, organizowanej przez młodych ludzi. Przez lata festiwal zwiększył instytucjonalną wrażliwość i zdolność radzenia sobie z odbiorcami młodymi oraz takimi, do których trudno dotrzeć.

Pomimo różnych powodów zmian i różnorodnych przyjmowanych strategii, jedną lekcją, jaką można wyciągnąć ze wszystkich studiów przypadku jest znaczenie zaangażowania całej organizacji i głębokiej zmiany sposobu myślenia. Wiele organizacji powołuje się na potrzebę ulepszenia koordynacji między różnymi stanowiskami, zwłaszcza dyrekcją artystyczną i działami programowym, marketingu i edukacji. Jednym z wielkich wyzwań jest stworzenie poziomych i elastycznych zespołów, uczestniczących i wnoszących swój wkład na wczesnych etapach danego projektu, podchodzących do zamierzonego celu z różnych punktów widzenia.

Przewodnictwo odgrywa istotną rolę w aktywowaniu, promocji i utrzymywaniu metod rozwoju widowni, zwłaszcza na początkowych etapach („dostrzeżenie kiedy zmiana jest potrzebna”). Studia przypadku potwierdzają znaczenie budowania przez kierownictwo i personel klarowności i konsensusu wokół celów wiążących się z zaangażowaniem publiczności.

Wyzwania cyfrowe

Możliwości cyfrowe czynią sprawy jeszcze bardziej złożonymi.

Oferują nowe kanały komunikacji i reklamy (media społecznościowe, strony internetowe, sprzedaż biletów), ale również narzędzia analizy widowni (big data, dane społecznościowe, profilowanie biletów, monitorowanie zachowań). Platformy cyfrowe dostarczają sposobów na połączenie fizycznych i cyfrowych doświadczeń, tworząc zaawansowany dialog między artystami, treściami i odbiorcami.

Wszystkie te możliwości wymagają czasu, pracowników, odpowiedniego programu i zdolności podejmowania ryzyka.

Uczestnictwo

Procesy współtworzenia wywierają presję na organizacje z różnych stron. Pojawiają się wymagania dotyczące zarządzania czasem, ryzykiem i jakością. Aby osiągnąć pełny sukces, inicjatywy partycypacyjne wymagają zaangażowania od średnio- do długoterminowego, ciągłości i koordynacji kompetencji wewnętrznych.

Ponadto projekty partycypacyjne często przeznaczone są dla małych liczb odbiorców. Projekty celowe pochłaniają zarówno czas, jak i zasoby. Powoduje to problemy w organizacjach kulturalnych, które pilnie potrzebują zademonstrować zdolność do generowania efektów na szeroką skalę oraz powiększania publiczności.

Oszacowanie

Należy wypracować alternatywne systemy mierzenia efektów strategii partycypacyjnych. Liczba odwiedzających nie może być jedynym wskaźnikiem sukcesu, gdy ludzie aktywnie angażują się we współpracę przy treściach i samym procesie. Trzeba zdefiniować i przetestować nowe wskaźniki wyjściowe i końcowe dla przedstawienia prawdziwego wpływu tych metod.

Inną ważną perspektywę monitorowania stanowi stopień, w jakim organizacja ulega wzmocnieniu umiejętnościami niezbędnymi do realizacji projektów rozwoju widowni. Europejski system formalnej edukacji nie jest jeszcze przygotowany do skutecznego wykształcenia przyszłych profesjonalistów z dziedziny kultury. Pracę tę trzeba wykonać na poziomie organizacji, z pomocą klarownych wskaźników oraz strategicznego programu budowania potencjału.

Na koniec, badanie wskazało nowe ścieżki prac badawczych dla zrozumienia zmiany w momencie, gdy ma ona miejsce: platformy i centra zasobów, sieci i projekty, cyfryzacja, mierzenie efektów i strategia z nimi związana.

ZAŁĄCZNIKI

- 1. Słowniczek**
- 2. Bibliografia**
- 3. Przegląd wybranej literatury**
- 4. Formularz zgłoszeniowy otwartego zaproszenia**
- 5. Lista organizacji, które odpowiedziały na otwarte zaproszenie**
- 6. Lista wydarzeń promocyjnych**

Załącznik 1 – Słowniczek

Dostęp

„Dostęp do kultury to podstawowe prawo wszystkich obywateli, ale nabiera ono fundamentalnego znaczenia w przypadku osób z problemami ekonomicznymi lub społecznymi, takich jak młodzież i ludzie starsi, niepełnosprawni i grupy mniejszości. Ponadnarodowe instytucje, takie jak Unia Europejska, jak również jej państwa członkowskie, poczyniły ogromne postępy w kierunku włączania ważnych kulturalnych praktyk i zasad normatywnych do ich polityki. Jednakże istnieje wyraźna luka i brak politycznej i publicznej debaty na temat zasad i zaangażowania oraz codziennych praktyk wspierania dostępności kultury”.

Sektor kultury finansowany ze środków publicznych tradycyjnie uważany jest za środowisko ekskluzywne, produkt establishmentu, uwierzytelniający ustanowione i oficjalne wartości oraz obraz społeczeństwa na wiele sposobów: bezpośrednio poprzez promocję i afirmację dominujących wartości oraz pośrednio – poprzez podporządkowanie lub odrzucenie innych wartości. Problem dostępu jest kluczowy, ponieważ nie jest związany jedynie z fizyczną, ekonomiczną i geograficzną dostępnością, ale – prawdopodobnie w mniej widoczny sposób – z dostępem do kultury (patrz: „Bariery dostępu”). Dostępność obejmuje uwzględnienie wszystkich obywateli z całą ich różnorodnością, kreowanie i realizację polityki kulturalnej, tworzenie i zarządzanie placówkami kultury, ich programem i strategiami dotyczącymi widowni. „Dostęp do kultury to podstawowe prawo wszystkich obywateli, ale nabiera fundamentalnego znaczenia w przypadku osób z problemami ekonomicznymi lub społecznymi, takich jak młodzież i ludzie starsi, niepełnosprawni i grupy mniejszości. Ponadnarodowe instytucje, takie jak Unia Europejska, jak również jej państwa członkowskie, poczyniły ogromne postępy w kierunku włączania ważnych kulturalnych praktyk i zasad normatywnych do ich polityki. Jednakże istnieje wyraźna luka i brak politycznej i publicznej debaty na temat zasad i zaangażowania oraz codziennych praktyk wspierania dostępności kultury”.

Widownia

Widownia to pojęcie zbiorowe, obejmujące wiele różnych i często przeciwstawnych punktów widzenia. Istnieje wiele terminów stosowanych do opisu odbiorców kultury (widzowie, odwiedzający, członkowie, klienci, użytkownicy, konsumenci, uczestnicy, płacący widzowie, frekwencja, rzadziej: ludzie). Podmioty kulturalne finansowane ze źródeł publicznych zwykle rozpatrują widownię pod kątem „frekwencji”, „widzów” lub „odwiedzających”, jako odbiorców, którzy pieczętują umowę i – mniej lub bardziej niezauważalnie – stanowią część społeczności. W efekcie, z wszystkiego co różnorodne i negatywne, tworzy się blok, bynajmniej nie monolityczny, zdecydowanie większy i zróżnicowany, tworzony przez tych, którzy „nie należą” do przymierza (tak zwani „niepubliczni”).

W tej wizji koncepcja uczestnictwa (i braku uczestnictwa) opiera się w głównej mierze na biernej i reaktywnej wizji, w której ludzie mogą decydować czy skorzystać z oferty kulturalnej czy nie, ale tylko w ramach sztywnych i standardowych mechanizmów konsumpcji i doświadczenia.

Jeśli jednak przeciwnie, zaakceptujemy koncepcję uczestnictwa w ramach szerszej dziedziny życia codziennego i obywatelstwa, wyrażanych za pomocą form, głosów i różnorodnej dynamiki społecznej, to zachodzące procesy charakteryzują się większym stopniem przewodnictwa oraz zaangażowania ludzi. Wszystkie modele proponują interpretację dystrybucji publicznej opartej na

charakterze relacji z praktyką kulturalną. Wielu badaczy stworzyło modele teoretyczne w oparciu o istotę związków między widownią i instytucjami kultury.

Rozwój widowni

Poniżej przytaczamy wybór istotnych i ciekawych definicji, od „wczesnych etapów” po ostatnie osiągnięcia pojęciowe.

„Celem specjalistów od marketingu sztuki i rozwoju widowni jest przyciągnąć odpowiednią liczbę osób, reprezentujących jak najszerszy zakres pochodzenia społecznego, warunków ekonomicznych i wieku, do właściwej formy kontaktu z artystą, i w ten sposób uzyskać najlepszy wynik finansowy zgodny z osiągnięciem tego celu”. (Keith Diggle, 1984)

„Rozwój widowni polega na ilościowym i jakościowym docieraniu do nowych sektorów na innowacyjne sposoby, aby poszerzyć bazę odbiorców sztuki, a następnie dbaniu o nowych widzów, obok obecnych odbiorców, aby zachęcić ich do wzrastania wraz z organizacją”. (Rogers, 1998)

„Rozwój widowni to zaplanowany proces, obejmujący budowanie relacji między jednostką a sztuką. Wymaga to czasu i nie może wydarzyć się samo z siebie. Organizacje kulturalne muszą pracować nad wypracowywaniem takich relacji”. (Heather Maitland, 2000)

„Termin „rozwój widowni” opisuje działanie podejmowane konkretnie dla spełnienia potrzeb obecnych i potencjalnych odbiorców oraz dla wsparcia organizacji kulturalnych w rozwijaniu trwałych relacji z publicznością. Może ono obejmować aspekty marketingu, zamówień, programu, edukacji, obsługi klienta i dystrybucji. „Widownia” obejmuje uczestników, odwiedzających, czytelników, słuchaczy, widzów i uczniów”. (Grants for the Arts, Arts Council England, 2004)

„Rozwój widowni to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces udostępniania sztuki. Ma na celu zaangażować jednostki i społeczności w doświadczenie, korzystanie, uczestnictwo i docenianie dziedziny sztuki za pomocą różnych środków, w tym marketingu sztuki.” (Australia Council, 2005. Support for the Arts Handbook)

„... zaplanowane, obejmujące całą organizację podejście do poszerzania zakresu i charakteru relacji z publicznością, pomaga organizacji kulturalnej spełniać jej misję, wyważyć cele społeczne, stabilność finansową i ambicje twórcze”. (The Audience Agency)

„Rozwój widowni to ciągły, aktywnie zarządzany proces, w ramach którego organizacja zachęca każdego obecnego i potencjalnego uczestnika do rozwijania pewności siebie, wiedzy, doświadczenia i zaangażowania w pełnym zakresie form sztuki dla osiągnięcia pełnego potencjału danej osoby, przy jednoczesnym wypełnianiu celów artystycznych, społecznych i finansowych przez samą organizację”. (Morris Hargreaves McIntyre)

„To aktywny i celowy proces tworzenia znaczących, długotrwałych powiązań między ludźmi i organizacją kulturalną. Strategiczny rozwój widowni wykracza poza zwiększanie liczby odwiedzających, mając na celu budowanie w społeczności poczucia własności, uczestnictwa, relacji i wsparcia dla organizacji, jej programu i pracowników”. (B. Lipps, Theatron, 2015)

„Rozwój widowni to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces szerokiego udostępniania sztuki. Ma na celu zaangażować jednostki i społeczności w doświadczenie, korzystanie, uczestnictwo i docenianie dziedziny sztuki za pomocą różnych środków dostępnych dzisiaj dla podmiotów kulturalnych, od narzędzi cyfrowych po wolontariat, od współtworzenia po nawiązywanie współpracy. Rozwój widowni można rozumieć wielorako, w zależności od jego celów i grup docelowych:

Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

- *powiększanie widowni (przyciąganie odbiorców o tym samym społeczno-demograficznym profilu co obecni);*
 - *pogłębianie relacji z odbiorcami (pogłębianie doświadczenia obecnych odbiorców w odniesieniu do wydarzenia kulturalnego i/lub zachęcanie ich do odkrywania powiązanych lub nawet niepowiązanych, bardziej skomplikowanych form sztuki, w ten sposób wspierając lojalność i kolejne wizyty);*
 - *różnicowanie widowni (przyciąganie ludzi o profilu społeczno-demograficznym różniącym się od obecnych odbiorców, w tym osoby które wcześniej nie miały kontaktu ze sztuką)”.*
- (EAC/08/2015 Specyfikacja przetargowa)

Wszystkie te definicje pokazują w jaki sposób koncepcja ewoluowała od postawy niemal wyłącznie opartej na marketingu do bardziej całościowej i procesualnej wizji rozwoju widowni jako wieloaspektowego środka, mającego na celu pogłębienie, wzmocnienie i poszerzenie relacji między instytucjami kulturalnymi i różnymi odbiorcami.

Grupa robocza stosowała się do definicji Kreatywnej Europy określającej czym jest rozwój widowni i uznaje go za element wywołujący zmiany instytucjonalne, społeczne i artystyczne/kulturalne.

Zaangażowanie widowni

Zaangażowanie widowni to określenie stosowane w praktyce i w literaturze na bardzo różne i nieskodyfikowane sposoby, podobnie jak wiele określeń należących do semantyki rozwoju widowni (budowanie widowni, uczestnictwo odbiorców, itd.). W szczególności stosuje się je dla podkreślenia wymiarów zaangażowania, które brzmi mniej jednoznacznie w koncepcji „rozwoju”, a bardziej mechanistycznie w koncepcji „budowania”.

Grupa robocza uznaje zaangażowanie widowni za jedną z dwóch faz wyłącznie operacyjnego rozwoju widowni. Chodzi o etap **dotarcia** (sposoby skontaktowania się z publicznością) i etap **zaangażowania** (działania angażujące oparte o relacje i wzajemność).

Jest to zatem faza złożona z niejednorodnych i połączonych procesów, działań i zachowań organizacyjnych, które mogą uwzględniać działania i narzędzia mediacyjne, aktywny udział za pośrednictwem warsztatów, inicjatyw edukacyjnych, narzędzi cyfrowych, strategii międzykulturowych, uczestnictwo publiczności w planowaniu działalności kulturalnej i tworzeniu wyrazistych, artystycznych i kreatywnych treści (współtworzenie, aktywny odbiór przez widza) oraz dotarcie.

Bariery dostępu

Tradycyjnie kwestie związane z dostępem były kojarzone z barierami fizycznymi i finansowymi (rzeczywiście takie bariery nadal należą do głównych przeszkód zagrażających dostępności do instytucji dziedzictwa, zwłaszcza w przypadku grup osób „w niekorzystnej sytuacji”), gdy tymczasem ostatnio większą uwagę zaczęto zwracać na bardziej „nienamacalne” rodzaje barier, takie jak bariery zmysłowe i poznawcze, bariery kulturalne (tzn. indywidualne zainteresowania i doświadczenia życiowe), związane z nastawieniem (związane z kulturą organizacji i ogólną atmosferą), technologiczne (np. niewystarczające wykorzystanie technologii teleinformatycznych dla ułatwienia dostępności programu instytucji), psychologiczne (np. postrzeganie instytucji kulturalnych jako miejsc elitarnych, skierowanych do dobrze wykształconych i wyrafinowanych osób; odrzucenie pewnych

form ekspresji kulturalnej, postrzeganej jako nieciekawa lub obraźliwa; niski priorytet dla uczestnictwa w kulturze).

Inne bariery należą do dziedziny kształtowania polityki, a są to:

- brak uznania (głównie jeśli chodzi o politykę krajową) wielu ról, jakie kultura może odgrywać w łagodzeniu wykluczenia społecznego, a tym samym brak środków na rozwój łatwo dostępnych usług kulturalnych;
- niepowodzenie w balansowaniu terytorialnej i społecznej nierównowagi, które stanowi jeden z głównych czynników zasadności interwencji publicznej w dziedzinie kultury;
- celowy wybór zachowania „elitarnego” cechy niektórych propozycji kulturalnych;
- uznanie przez wiele organów publicznych ilości odwiedzin jako jedyne go kluczowego wskaźnika sukcesu (a nie na przykład innych wskaźników, takich jak planowanie partycypacyjne i aktywne angażowanie społeczności).

Wskaźniki wpływu

Słowo „wskaźnik” oznacza ilościową i jakościową zmienną zdolną w sposób syntetyczny reprezentować fenomen i podsumować trend. Dlatego wskaźniki muszą przekładać kryteria oceny na dające się dostrzec i zmierzyć elementy.

Wskaźniki wpływu w szczególności dotyczą rezultatów projektu i pozwalają badaczom sprawdzić czy i do jakiego stopnia doprowadziły do osiągnięcia celów. Stanowią wyrażenie efektów jakie projekt wywołuje w szerszym znaczeniu w organizacji, w rozwoju sztuki i kultury oraz w społecznościach.

Oszacowanie wpływu zostanie rozważone w analizie poszczególnych przypadków.

Uczestnictwo

Framework for Cultural Statistics UNESCO (FCS) (Ramowe zasady statystyki w kulturze) z 2009 r. określa uczestnictwo w kulturze jako obejmujące: *„praktyki kulturalne, które mogą uwzględniać konsumpcję, jak również działania podejmowane w ramach społeczności, odzwierciedlające jakość życia, tradycje i przekonania. Wśród nich są: uczestnictwo w wydarzeniach formalnych, takie jak pójście na film lub na koncert, jak również nieformalne poczynania kulturalne, takie jak udział w działaniach kulturalnych społeczności oraz amatorskich produkcjach artystycznych lub codzienne czynności, jak lektura książki. Ponadto uczestnictwo w kulturze obejmuje zachowanie zarówno czynne, jak i bierne. Obejmuje osobę, która słucha koncertu i osobę, która muzykę wykonuje. Celem badań dotyczących uczestnictwa w kulturze powinno być oszacowanie ogólnego poziomu uczestnictwa mimo, że rozróżnienie między zachowaniem czynnym i biernym może być trudne”*.

Aby strategie promujące społeczną i kulturalną integrację były w pełni skuteczne, niezbędne jest połączenie strategii rozwoju dostępności z tymi, które skupiają się na uczestnictwie (w podejmowaniu decyzji, procesach twórczych, procesach tworzenia znaczeń,...), uznawaniu odbiorców jako czynnych rozmówców, których należy angażować za pomocą rozmaitych działań, od okazjonalnych konsultacji po „sprzyjające równouprawnieniu” formy zaangażowania, od wspólnego wypracowywania znaczeń po planowanie partycypacyjne.

Aby usuwać bariery na drodze do szerszego uczestnictwa, instytucje kulturalne mogą przyjmować rozmaite strategie i praktyki, które pomimo swoich różnic mają ten sam cel uczynienia instytucji mniej skupionymi na samych sobie, a bardziej zakorzenionymi w życiu lokalnej społeczności i bardziej otwartymi na potrzeby publiczności i innych zainteresowanych podmiotów.

Reprezentacja

Kolejną kwestią, którą muszą zajmować się instytucje kulturalne w związku z odbiorcami to reprezentacja, a właściwie bardziej precyzyjnie: wypaczona reprezentacja lub brak reprezentacji pewnych grup oraz kultur/"subkultur" (na przykład w programie teatru, zbiorach i wystawach w muzeum, książkach i usługach w bibliotekach), z biegiem czasu doprowadzająca do promowania dominujących społecznych i kulturalnych wartości, a tym samym, aczkolwiek pośrednio, do podporządkowania i odrzucenia innych wartości.

Społeczne wykluczenie

W ciągu ostatnich dwóch dekad, w kontekście odbywającej się w Europie debaty politycznej na temat ubóstwa, społeczne wykluczenie stało się synonimem biedy. Nawet w świecie akademickim trwa debata dotycząca definicji wykluczenia społecznego i jego związku z pojęciem ubóstwa.

Wykluczenie społeczne stanowi szerszy termin w porównaniu z ubóstwem i określa osoby, które niezależnie czy żyją w biedzie, czy też nie, nie uczestniczą w różnych systemach społecznych. Termin odnosi się do braku lub zerwania relacji między jednostkami i ich rodzinami, przyjaciółmi, społecznością, państwem.

Te różnice w rozumieniu wykluczenia społecznego wynikają także z różnych tradycji kulturowych poszczególnych krajów, które zmagają się z problemem najpierw zdefiniowania, a następnie walki z wykluczeniem społecznym.

Mimo różnic pojęciowych towarzyszących naszemu pojmowaniu wykluczenia społecznego, istnieją pewne elementy w ramach tego konceptu, które są wspólne dla wszystkich jego definicji i sposobów rozumienia. Po pierwsze, wykluczenie społeczne *„stanowi przeciwieństwo społecznej integracji. Po drugie, oznacza zarówno stan, jak i proces, a po trzecie, pojęcie to ma charakter wielowymiarowy, wykraczający poza tradycyjne definicje ubóstwa i niedostatku”*. Wykluczenie społeczne można uważać jako stan i/lub dynamiczny proces, który uniemożliwia jednostce uczestniczenie w społecznych, politycznych i ekonomicznych systemach w jej kraju. Wymiary te mogą się na siebie nakładać, co wynika z ich wzajemnych powiązań.

Pod koniec lat 90. XX w., wskazano czwarty system, w ramach którego wykluczenie może następować i w konsekwencji być zwalczane: kulturę. Istnieją trzy fundamentalne kwestie, które odzwierciedlają sposób w jaki dziedzictwo (a zwłaszcza muzea) funkcjonuje jako czynnik wykluczenia społecznego – dostęp, reprezentacja i uczestnictwo (patrz: Słowniczek).

Załącznik 2 – Szczegółowa bibliografia

Rozwój widowni i jej zaangażowanie – kwestie ogólne.

ADESTE (2014) *Research Report on New Training Needs*,
http://www.adesteproject.eu/sites/default/files/resources/attachments/ADESTE_Report_New_Training_Needs_Dec_2014.pdf

ADESTE (2014) *Research Report: European Occupational Standard Profile of the Audience Developer*,
http://www.adesteproject.eu/sites/default/files/resources/attachments/ADESTE_Report_Profile_Audience_Developer.pdf

Arts Council of England, Grants for the Arts (2011), *Audience Development and Marketing*,
http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/Audience_development_and_marketing_Feb_2015.docx

Arts Council of England (2005), *Navigating difference. Cultural diversity and audience diversity*,
http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/downloads/toolkits/ace_toolkits_doc.pdf

Australia Council for the Arts (1997), *The world is your audience. Case studies in audience development and cultural diversity*

Australia Street Company (2007), *“It’s not where you are from, it’s where you’re at” – building diverse audiences for the arts in Western Sydney*,
<http://www.arts.nsw.gov.au/wp-content/uploads/2010/11/WS-Audience-Development-Part-1.pdf>

Bamford, A. (2011), *Main Trends in Policies for Widening Access to Culture*, EENC Paper,
<http://www.eenc.info/eencdocs/papers-2/main-trends-in-policies-for-widening-access-to-culture/>

Bamford, A. and Wimmer, M. (2012), *Audience building and the future Creative Europe Programme*, EENC Short Report,
<http://www.eenc.info/wpcontent/uploads/2012/05/audience-building-final-report.pdf>

Bjørnsen, E. (2014), *The Limitations of Audience Development*,
<http://www.nordicperformingartsdays.dk/wpcontent/uploads/2014/06/Publikumsutviklingens-begrensninger-engelsk-versjon.pdf>

Bollo, A., Di Federico E., Gariboldi, A. (2009), *Quali politiche per un pubblico nuovo*, Fondazione Fitzcarraldo, Turin
http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/nuovipubblici_report.pdf

Bollo, A. (2014), *“50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development”* in F. De Biase (ed.) *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano

Brown, A. and Ratzkin, R. (2011), *Making Sense of Audience Engagement*, San Francisco, The San Francisco Foundation,
<http://wolfbrown.com/component/content/article/42-books-and-reports/391-making-sense-of-audience-engagement-2011>

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Bunting, C./ Chan, TW./ Goldthorpe, J./ Keaney, E./ Oskala, A. (2008), *From indifference to enthusiasm: patterns of arts attendance in England*, Arts Council of England,
<http://www.kulturvermittlung-online.de/kategorie.php?id=3&start=2#45>

Cogman, L., *Arts Derby Audience Development Toolkit*, http://southeastmuseums.org/Derby-audience#.VnPr_9LhDUl

Conway, T. and Leighton, D. (2012), "Staging the past, enacting the present: experiential marketing in the performing arts and heritage sectors" in *Arts Marketing: An International Journal*, 2012, Vol.2(1), 35-51

Danielsen, K. (ed.) (2010), *Om publikumsutvikling*, Norsk Publikumsutvikling

De Biase, F. (ed.) (2014), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, FrancoAngeli

Diggle K. (1984), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold, London.

Djakouane A., Jourda M., Négrier E., Vidal M. (2011), "Les séniors au festival. Le critère de l'âge dans l'analyse des pratiques et goûts culturels", in *Gérontologie et Société*, septembre 2011 n°138, p.195-216

Donat, O. and Tolila, P. (eds.) (2003), *Le(s) public(s) de la culture*, Presse de sciences PO, Paris

Eurobarometer (2013), *Cultural access and participation*, Special Eurobarometer 399/TNS Opinion & Social for the European Commission,
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf

European Commission (2012), *European Audiences: 2020 and Beyond*, broszura z konferencji Komisji Europejskiej z 2012 r., <http://bookshop.europa.eu/en/europeanaudiences-pbNC3112683/>

European Commission (2012), *European Audiences: 2020 and beyond*, wnioski z konferencji organizowanej przez Komisję Europejską w dniach 16-17 października 2012 r.,
http://ec.europa.eu/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf

Fourteau, C. (2002), *Les Institutions culturelles au plus près du public: journées d'étude organisées au musée du Louvre les 21 et 22 mars 2002*, Paris, Documentation française

Griffin, C. (2009), *The Shape of Things – Audience Development Framework*,
www.theshapeofthings.org.uk

Hayes, D. and Slater A. (2002), "Rethinking the missionary position - the quest for sustainable audience development strategies" in *Managing Leisure* 2002, Volume 7, Issue 1
<http://dx.doi.org/10.1080/13606710110079882>

Halbertsma, N. (2006), "Audience Development: a View from the Netherlands" in Woollard, W./Reeve, J./Lang, C. (eds.), *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*, Ashgate

Hansen, L.E. (2012), *Hvad er publikumsudvikling?* Scenekunstnetværket Region Midtjylland

Harlow, B. (2014), *The Road to Results. Effective Practices for Building Arts Audiences*, The Wallace Foundation, <http://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expandingaudiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>

Hazelwood, E./Lawson, R./Aitken, R. (2006), *Comment développer le public du spectacle vivant en France aujourd'hui?*, ArianeLévy, http://www.sorbier.net/Etude_Fondapol_conquete_publics_culturels.pdf

Hazelwood, E./Lawson, R./Aitken, R. (2006), "An essential guide to audience development" in *Marketing Intelligence & Planning* 2006, Volume: 27, Issue: 6, p.789 –804 <http://dx.doi.org/10.1108/02634500910988681>

Herzog, C. et al. (2012), *Review of European Expert Network on Culture's audience building and the future Creative Europe programme*, <http://www.academia.edu/10587973/>

Jackson, A. (2015), *Imagining Arts Organizations For New Audiences: Values And Valuing*, commissioned by The Cleveland Foundation and the Paul Hamlyn Foundation, <http://www.phf.org.uk/>

Kawashima, N. (2000), *Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Centre for Cultural Policy Studies, http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/centrepubs/ccps_paper_6.pdf

Kirchberg, V. (1999), "Boom, bust and recovery? Arts audience development in Germany between 1980 and 1996" in *International Journal of Cultural Policy* 1999, Volume 5, Issue 2 <http://dx.doi.org/10.1080/10286639909358101>

Lampis A., (2005), "Publikumsentwicklung als Ziel: neue Aktivierungsformen im Kunstund Kulturbereich", in *Jahrbuch für Kulturpolitik*, Band V, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), Bonn-Essen, 2005, SS 423-429

Lindelof, M. A. (2015), "Audience development and its blind spot: A quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institutions", in *International Journal of Cultural Policy* Vol. 21:2, 2015

Lipps, B. (ed) (2015), *Culture Shift: Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations. A Theatron Toolkit for Strategic Audience Development*, 2015, Theatron

Louis, J. (2008), *La Médiation culturelle: enjeux, dispositifs et pratiques*, Québec, Presses EHESP

Maitland, H. (2000), *A guide to audience development*, London Arts Council of England

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Mandel, B. (2013), *Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung*, <http://www.kubionline.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategienkulturelle-bildung>

Mandel, B. (2008). *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*. München: kopaed

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

Mickov, B. and Doyle, J. (eds.) (2013), *Sustaining Cultural Development, Unified Systems and New Governance in Cultural Life*, Gower 2013

Morton Smyth Limited (2004), *Not for the likes of you. How to Reach a Broader Audience*, Arts Council of England, <http://www.kulturvermittlungonline.de/kategorie.php?id=3&start=3#47>

NEA (2015), *When Going Gets Tough: Barriers and Motivations Affecting Arts Attendance*, NEA Research Report #59, National Endowment for the Arts, Washington

Négrier E., Djakouane. A., Jourda M. (2010), *Les publics des festivals*, Paris, Michel de Maule

Nordic Inspiration – Fresh Approaches to Museum Learning, special issue of MID Magasin # 33, 2015, [http://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/topics/Learning/NORDIC_INSPARATION - FRESH APPROACHES TO MUSEUM LEARNING.pdf](http://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/topics/Learning/NORDIC_INSPARATION_-_FRESH_APPROACHES_TO_MUSEUM_LEARNING.pdf)

OMC-Open Method of Coordination working group of EU Member States experts (2012), *Report on policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*, 2012
http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-accessto-culture_en.pdf

Ortega, C. et. al. (2012), "Can Leisure Studies Enlighten the Development Of Cultural Audiences?" in *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, vol. 2, Issue 2, 2012, [http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/Journal/ENCATC_Journal_01_Leisure_Audienc e_Dev_VOL_2_ISSUE_2.pdf](http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/Journal/ENCATC_Journal_01_Leisure_Audienc_e_Dev_VOL_2_ISSUE_2.pdf)

Parker, S. (2012), *Building Arts Organizations That Build Audiences*, The Wallace Foundation, 2012 Series: Wallace Studies in Building Arts Audiences

Potschka, C. (2013), "Publikum von morgen. Audience Development im EURahmenprogramm Kreatives Europa" in *Politik und Kultur*, 2/2013, 10

Rogers, R. (1998), *Audience development, collaborations between education and marketing*, London, Arts Council of England

Sigurjónsson, N. (2009), *Variations on the act of listening: twenty-one orchestra audience development events in light of John Dewey's art as experience metaphor*, Thesis 2009 <http://hdl.handle.net/1946/4414>

Sorbier, L. (2006), *Culture: les stratégies de conquête de nouveaux publics*. Allemagne, République tchèque, Hongrie, Fondation pour l'Innovation Politique, http://www.sorbier.net/Etude_Fondapol_conquete_publics_culturels.pdf

Stokmans, M. (2005), *MAO-Model of audience development: some theoretical elaborations and practical consequences*, Tillburg University. http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Stockmans_Mia.pdf (2005)

Suonsyrjä, S. (2007), *In the search of audience : ideas and practises of audience development in the regional dance centers in Finland*, Thesis 2007, <http://ethesis.siba.fi/ethesis/files/nbnfife20071793.pdf>

Taylor, A. (2007), *Cultural Organizations and Changing Leisure Trends: A National Convening*, Online Discussion, and White Paper from National Arts Strategies and the Getty Leadership Institute, J. Paul Getty Trust.

The Audience Agency, *Guide to Audience Development Planning*, <https://www.theaudienceagency.org/insight/guide-to-audience-development-planning>

Tobelem, J.M. (2016), *La Culture pour tous*, Paris, Éditions Fondation Jean-Jaurès

Tomka G. (2016), *Audience Explorations. Guidebook for Hopefully Seeking the Audience*, Brussels, IETM

Torreggiani, A., (2015), *Hard Times or Smarter Times?* <http://www.artsprofessional.co.uk/magazine/281/feature/hard-times-or-smarter-times>

Wadeson, I., (2008), *The relationship between mission statements and the people they serve*, <http://culturehive.co.uk/resources/17116>

Wadeson, I. (2013), *Reframing Risk*, http://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/12/reframing_risk.pdf

Wasa Museum (2010), *Alla ombord! – det salutogena museet, Statens maritima museer*, Stockholm

Wasserman, F. (2005), *Musées, connaissance et développement des publics*, Journée d'études, Paris, Musée national des arts et traditions populaires, MNATP, 6 avril 2004, Ministère de la Culture et de la Communication, Direction des musées de France

Wlazeł, A./Etmanowicz, A./Skalska, A./Jurkowska, E. (eds.) (2011), *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni. Wprowadzenie*, Warszawa, http://www.rozwojwidowni.pl/attachments/file/sztuka_dla_widza_impact.pdf

Wright, M. (2010), *Taking the lead*, <http://www.culturehive.co.uk/wpcontent/uploads/2013/04/Article-Taking-the-lead-JAM39-Mark-Wright-2010.pdf>

Rozwój widowni za pomocą narzędzi cyfrowych

Arts Council England (2010), *Digital audiences: Engagement with arts and culture online*, www.artscouncil.org.uk/media/uploads/doc/Digital_audiences_final.pdf

Australia Council for the Arts (2011), *Connecting: arts audiences online*, http://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/research/connecting_arts-audiences-onli-54325bda24842.pdf

Bollo, A. (2015), "Digitale. Quale impatto sull'accesso e sulla partecipazione culturale?" in *Il Giornale delle Fondazioni*, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/digitalequale-impatto-sull%E2%80%99accesso-e-sulla-partecipazione-culturale>

Crawford, G. (2014), "Is there an app for that? A case study of the potentials and limitations of the participatory turn and networked publics for classical music audience engagement" in *Information Communication & Society* 2014, Volume: 17, Issue: 9, 1072-1085, <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2013.877953>

Crawford, G. Bagnall G. and Light, B., (2012), *Pulse: The London symphony orchestra student mobile project*, <http://artsdigitalrnd.org.uk/research>

Da Milano, C. and Righolt, N. (2015), *Mapping of practices in the EU Member States on promoting access to culture via digital means*, EENC Report, <http://www.eenc.info/eencdocs/reports-documents-and-links/mapping-ofpractices-in-the-eu-member-states-on-promoting-access-to-culture-via-digital-means/>

Digital R&D Fund for the Arts (2013), *Digital Culture: how Arts and Cultural Organisations in England use Technology*, http://artsdigitalrnd.org.uk/wpcontent/uploads/2013/11/DigitalCulture_FullReport.pdf

Donnat, O., (2009), *Les Pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, Enquête 2008, Paris: Ministère de la culture et de la communication / La Découverte

Frau-Meigs D., (2014), "European cultures in the cloud": *Mapping the impact of digitisation on the cultural sector*, Input Paper, Baku Conference – First Council of Europe Platform Exchange on Culture and Digitisation "Creating an enabling environment for digital culture and for empowering citizens"

Giaccardi, E. (ed.) (2012), *Heritage and social media: understanding heritage in a participatory culture*, New York, NY, Routledge

Harlow, B. (2015), *Extending Reach with Technology. Seattle Opera's multipronged experiment to deepen relationships and reach new audiences*, The Wallace Foundation, <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-thearts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/Extending-Reach-With-Technology.pdf>

Jelincic, D. A. (2009), *Cultural tourism goes virtual: audience development in Southeast European countries*, Zagreb, Institute for international relations

MTM London (2012), *Developing the CulturApp: Lessons for the sector*, Digital R&D Fund for the Arts, London

Pernelet, C. (2015), *European overview of the use of digital media for opera, music and dance education*, RESEO,

<http://www.reseo.org/sites/default/files/research/documents/European%20overview%20of%20the%20use%20of%20digital%20media%20for%20opera%2C%20music%20and%20dance%20education.pdf>

Roussou, M. (2008), "The Components of Engagement in Virtual Heritage Environments" in Kalay, Y., K. Thomas Kvan, and J. Affleck (eds.), *New Heritage: New media and cultural heritage*, New York, Routledge, 225-241

C. Saldanha, D. Smith, A. Windle, (2015), *Audience Development via digital means: brainstorming session, as part of the Voice of Culture: Structured Dialogue between the European Commission and the Cultural Sector project*, June 2015 <http://www.goethe.de/mmo/priv/14844113-STANDARD.pdf>

Trondle, M. (2011), "The creation of cultural policy in the media: a field research of cultural discourses in Germany" in *International Journal of Cultural Policy* 2011, Volume: 17, Issue: 5, 538-554, <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2010.542239>

Turrini, A. (2012), "Web communication can help theatres attract and keep younger audiences" in *International Journal of Cultural Policy* 2012, Volume: 18, Issue: 4, p.: 474-485 <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2011.625420>

Uzelac A., (2014), *Digital Shift and a pressure to survive – new audiences, new demands, new business models*, Input Paper, Baku Conference – First Council of Europe Platform Exchange on Culture and Digitisation "Creating an enabling environment for digital culture and for empowering citizens"

Villaespesa, E. (2013), "El museo en la web social y su impacto en los visitantes" in *Revista Museología*, no. 56

Walmsley, B. (2016), "From arts marketing to audience enrichment: how digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences", in *Poetics*, Volume 58, October 2016, Pages 66–78 <http://dx.doi.org/10.1016/j.poetic.2016.07.001>

Rozwój widowni, wpływ na społeczeństwo i różnorodność

Belfiore, E. (2002), "Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK" in *International Journal of Cultural Policy*, Volume 8, Issue1, 91-106

Bodo, S./Da Milano, C./Mascheroni, S. (2009), "Periferie, cultura e inclusione sociale" in *Quaderni dell'Osservatorio*, n. 1/2009, Fondazione Cariplo, Milano, http://www.fondazionecariplo.it/portale/upload/ent3/1/Quaderno1_testo_integrale.pdf

Bräuhöfer, M. and Segert, A. (2013), *Audience Development. MigrantInnen als Publikum?*, IHS, Vienna, http://www.brainworker.at/assets/siteContent/pdf/Studie_Audience-Development-Migration_brainworker.pdf

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Council of Europe (1997), *Cultural heritage and its educational implications: a factor for tolerance, good citizenship and social integration*, Protokół z seminarium na temat dziedzictwa kulturowego, Bruksela 28-30 sierpnia 1995 r., n. 36, Council of Europe Publishing

Da Milano, C. and De Luca, M. (2006), *Attraverso i confini: patrimonio culturale e integrazione sociale*, ECCOM-Compagnia di San Paolo

Da Milano, C. and Falchetti, E. (eds.) (2014), *Stories for Museums, Museums for Stories. Digital Storytelling and inclusive scientific museums: a European project*, Vetrani editore srls, Nepi (VT), <http://www.diamondmuseums.eu/downloads/Handbook-English.pdf>

DCMS (2000), *Centres for Social Change: Museums, Galleries and Archives for All*. Policy Guidance on Social Inclusion for DCMS funded and local authority museums, galleries and archives in England, <http://trove.nla.gov.au/work/17130361?selectedversion=NBD40010373>

Geiger, A. (2011), *Audience Development und Migranten als Publika in deutschen Kulturinstitutionen*, Masterarbeit im Masterstudiengang Medienkulturanalyse an der Philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf, http://www.kulturvermittlungonline.de/pdf/masterarbeit_audience_development_geiger.pdf

GLLAM (2000), *Museums and Social Inclusion*. The GLLAM Report, <https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/projects/museums-and-socialinclusion-the-gllam-report/GLLAM%20Interior.pdf>

Kapetopoulos, F. (2009), *Adjust Your View: Developing Multicultural Audiences for the Arts - A Toolkit*, Australia Council on the Arts

Kawashima, N. (2006), "Audience development and social inclusion in Britain" in *International Journal of Cultural Policy* 2006, Volume 12, Issue 1, <http://dx.doi.org/10.1080/10286630600613309>

Kelly, L. (2006), *Measuring the impact of museums on their local community. New Roles and Missions of Museums*, INTERCOM 2006 Symposium, Taipei, Taiwan R.O.C.. November 2-4. ICOM-INTERCOM: Taiwan R.O.C. <http://australianmuseum.net.au/uploads/documents/9355/impact%20paper%20intercom%202006.pdf>

Mandel, B. (2013), *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld

OMC-Open Method of Coordination working group of EU Member States experts (2014), *Report on the role of public arts and cultural institutions in the promotion of cultural diversity and intercultural dialogue*, http://ec.europa.eu/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue_en.pdf

Laaksonen A. M. (2010), *Making Culture Accessible. Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*, Council of Europe Publishing

RESEO (2012), *Acts of cultural citizenship*, Edition Universitaires d'Avignon

Sandell, R. (2012), *Museums, Equality and Social Justice*, London, Routledge

Sandell, R. (2003), "Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change" in *Museum & Society*, 191, 45-62

Sandell, R. (2002), "Museums and the combating of social inequality: roles, responsibilities, resistance" in Sandell, R. (ed.), *Museums, Society, Inequality*, Routledge, London

Sandell, R. (1998), "Museums as Agents of Social Inclusion", in *Museum Management and Curatorship*, Volume 17, Issue 4, 401-418

Torch, C. (2010), *European museums and Interculture. Responding to challenges in a globalized world*, Stockholm

http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Newsletter/newsletter13/museumsTorch_en.pdf

Rozwój widowni, miejsce i społeczność

Arts Council of England (2009). *Beyond Their Walls: Ten major London arts and cultural organisations share experience of working in the public realm*, http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/beyond_walls.pdf

Montfort, JM. and de Varine, H. (1995), *Ville, culture et développement: l'art de la manière*, Editions Syros (La Découverte), Paris

O'Toole, J. et al. (2014), *Young audiences, theatre and the cultural conversation*, Dordrecht, Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-7609-8> London arts and cultural organizations share experience of working in the public realm

Bryson, J.R. (2007), "Arts, dance, cultural infrastructure, and city regeneration: knowledge, audience development, networks, and conventions, and the relocation of a Royal Ballet company from London to Birmingham" in *NorskGeografiskTidsskrift-Norwegian Journal of Geography* 2007, Volume: 61, Issue: 3, 98-110, <http://dx.doi.org/10.1080/00291950701553848>

Da Milano, C. and De Luca, M. (2006), *Patrimonio e attività culturali nei processi di rigenerazione urbana*, Compagnia di San Paolo

De Cecco, E. (ed.) (2001), *Zingonia. Arte, integrazione, multicultural*, Milano, a+m bookstore edizioni

Harlow, B. and Heywood, T. (2015), *Getting Past "It's not for People like Us". Pacific Northwest Ballet Builds a following with Teens and Young Adults*, The Wallace Foundation, <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/Getting-Past-Its-Not-For-People-Like-Us.pdf>

Keuchel, S. and Weill, B. (2011), *Lernorte oder Kulturtempel*, Zentrum für Kulturforschung, http://www.kulturvermittlungonline.de/pdf/lernorteoderkulturtempelabstract_deutsch.pdf

KjellMagne, M. (2008), *Arts centres as audience relationship managers*, PhD thesis, University of Warwick, <http://wrap.warwick.ac.uk/2345/>

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

OPC (2012), *La participation des habitants à la vie artistique et culturelle*, Dossier de l'Observatoire

Padilla, Y. (2004), *Pratiques artistiques en renouvellement et nouveaux lieux culturels*, La Documentation française, Paris

Sandell, R. (2005), "Constructing and communicating equality: the social agency of museum space" in MacLeod, S. (ed.), *Reshaping Museum Space: architecture, design, exhibitions*, Routledge, London

Rozwój widowni, zaangażowanie i uczestnictwo

Art Council Sweden (1990), *Att vidga deltagandet i kulturlivet*, Statens Kulturråd

Bedell, S. (2001), *The arts and young people. A new audiences programme*, The Arts Council of England, <http://www.kulturvermittlungonline.de/kategorie.php?id=3&start=4#44>

Bishop, C. (2012), *Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship*, Verso, London

CAISE Inquiry Group Report (2009), *Many Experts, Many Audiences: Public Engagement with Science and Informal Science Education*

Cuenca Amigo, M., López Sintas, J. y García Álvarez, E. (2015). "The Opera Experience: Performing a Vibrato with the Audience. Pre-conditions, strategies and the experience", *International Review of Social Research*, 5 (2), 141-151. doi:10.1515/irsr-2015-0013

Da Milano, C./Del Gaudio, I./De Luca, M./Franchi, G./Galloni, V. (2009), *I giovani e i musei di arte contemporanea*, IBC-Istituto Beni Culturali Regione Emilia Romagna, http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/Giovani_Musei.pdf

Danielsen, A. (2006), *Behaget i kulturen – en studie av kunst- og kulturpublikum*, Norsk Kulturråd

Deml, J./Hanus, L./Lišková, M. (eds.) (2013), *Re:publicum. RE: Publikum. Možnosti spolupráce s publikem ve 21. Století*, Praha, http://www.programculture.cz/media/document/re-publika-200x200_final.pdf

Harlow, B. (2015), *Taking Out the Guesswork. A Guide to Using research to build Arts Audiences*, The Wallace Foundation, <http://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expandingaudiences/Documents/Taking-Out-the-Guesswork.pdf>

Harlow, B. y Roman, C. C. (2014). *Someone who speaks their language. How a nontraditional partner brought new audiences to Minnesota Opera*. New York: The Wallace Foundation.

Heid, K. (2012), *Amaze me. Opera for Young audiences in Europe*, RESEO, http://issuu.com/reseo/docs/reseo_amaze_me/1?e=8172125/2436027

Holm, I. et al. (1976), *Kultur modell Holstebro – studier över kulturpolitik och teater i en dansk stad*, Cavefors

HorsLesMurs (2013), *In Situ In Cité - Projets artistiques participatifs dans l'espace public*, <http://ita.calameo.com/read/0019478221cf3d0095132>

Interarts Foundation (2008), *Access of Young People to Culture*, EACEA, <http://www.interarts.net/en/encurso.php?p=305>

Jancovich, L. (2015), "The participation myth", in *International Journal of Cultural Policy*

Rancière, J. (2008), *Le Spectateur émancipé*, La Fabrique

Sani, M. (2015), *Participatory Governance of Cultural Heritage*, EENC Report, <http://www.eenc.info/eencdocs/papers-2/participatory-governance-of-cultural-heritage/>

Sauter, W. et al. (1986), *Teaterögon – publiken möter föreställningen*, Liber Förlag

Sherwood, K. E. (2009), *Engaging Audiences*, New York, The Wallace Foundation.

Simon, N. (2010), *The Participatory Museum*, Santa Cruz, Museum 2.0 (self-published), <http://www.participatorymuseum.org/read/>

Tepper, S. J. and Ivey, B. (2008), *Engaging Art: The Next Great Transformation of America's Cultural Life*, New York, Routledge.

Walker-Kuhne, D. (2005). *Invitation to the Party: Building Bridges to the Arts, Culture and Community*. New York, Theatre Communications Group.

Walmsley, B. (2013), "Co-Creating Theatre: Authentic Engagement or Inter-Legitimation?" in *Cultural Trends* 2013, Vol. 22, No. 2, 108-118

Waltl, C. (2006), *Museums for visitors: Audience Development – A crucial role for successful museum management strategies*, INTERCOM Conference

Wells, M./Butler, B./Koke, J. (2013), *Interpretive Planning for Museums: Integrating Visitor Perspective in Decision Making*, Walnut Creek, California

Wiggins, J. (2004), "Motivation, ability and opportunity to participate: a reconceptualization of the RAND model of audience development" in *International Journal of Arts Management* 2004, Volume 7, No. 1, 22-33, <http://www.jstor.org/stable/41064828>

Wilkening, S. and Chung, J. (2009), *Life Stages of the Museum Visitor: Building Engagement Over a Lifetime*, Washington, D.C., The AAM Press

Rozwój widowni, wpływ i ocena

Arts Council of England (2012), *A Night Less Ordinary. The Free Ticket Scheme For Under 26's (2009-2011). Evaluation*, Arts Council of England

Belfiore, E. and Bennet, O. (2006), *Rethinking the Social Impact of the Arts: a critical historical review*, Centre for Cultural Policy Studies, <http://www.creativitycultureeducation.org/rethinking-the-social-impact-of-the-arts-a-critical-historical-review>

Bollo, A. (2013), *Measuring Museum Impacts*, LEM-The Learning Museum, 3rd Report, 2013, <http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/l/libri/pdf/LEM3rd-report-measuringmuseum-impacts.pdf>

Brown, A. and Ratzkin, R. (2013), *New World Symphony. Summary Report: 2010-2013 Concert Format Assessment*, San Francisco, WolfBrown, <http://www.nws.edu/pdfs/FinalAssessmentReport.pdf>

Etmanowicz, A. and Wlazeł, A. (eds.) (2012), *Audience Development czyli sztuka dla widzów*, Warszawa, http://www.artimpact.pl/attachments/file/audience_development_impact_2012.pdf

J. Goodacre, *Evaluation and arts audiences*, <https://www.theaudienceagency.org/insight/measure-for-measure>

Hansen, L.E. (2015), "Behaviour and attitude: the Theatre Talks method as audience development" in *International Journal of Cultural Policy* 2014, volume 21, issue 3, 344-359, <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2014.904299>

Hume, M. and Sullivan Mort, G. (2010), "The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts" in *Journal of Services Marketing* 2010, Vol.24(2), 170-182, <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011031136>

Jermyn, H. (2001), *The Arts and Social Exclusion: a review prepared for the Arts Council of England*, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Bkv5Ru9qdA0J:www.artscouncil.org.uk/media/uploads/documents/publications/298.doc+&cd=2&hl=it&ct=clnk&gl=it>

Khan, R. (2010), "Going 'mainstream': evaluating the instrumentalization of multicultural arts" in *International Journal of Cultural Policy* 2010, Volume 16, Issue 2, 184-199, <http://dx.doi.org/10.1080/10286630902971561>

Lindelof, A.M. (2015), "Audience development and its blind spot: a quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institutions" in *International Journal of Cultural Policy* 2015, Volume 21, Issue 2, 200-218, <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2014.891585>

Lynch, B. (2011), *Whose cake is it anyway? A collaborative investigation into engagement and participation in 12 museums and galleries in the UK*, Paul Hamlyn Foundation

Matarasso, F. (2010), *Full, free and equal: On the social impact of participation in the arts*, Knowle West Media Center, Bristol 22 September 2010

Matarasso, F. (2002), "Smoke and mirrors: a response to Paola Merli's "Evaluating the social impact of participation in arts activities", in *International Journal of Cultural Policy* 2002, vol. 8(1), 337-346

Matarasso, F. (1997), *Use or Ornament? Social impact of Participation in the Arts*, London, Comedia

Renz, T. and Mandel, B. (2011), *Die Evaluation der Kulturloge Berlin*, Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim, http://www.kulturvermittlungonline.de/pdf/renz_mandel_die_evaluation_der_kulturloge_berlin_2011.pdf

Sangkyun, K. (2012), "Audience involvement and film tourism experiences: emotional places, emotional experiences" in *Tourism Management*, April 2012, Vol.33(2), 387-396, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.008>

Scollen, R. (2009), "Talking theatre is more than a test drive: two audience development methodologies under review" in *International Journal of Arts Management* 2009, Volume 12, No. 1, p. 4-13. <http://www.jstor.org/stable/41065004>

Taheri, B./Jafari, A./O'Gorman, K. (2014), "Keeping your audience: presenting a visitor engagement scale" in *Tourism Management* 2014 Jun, Vol.42, 321-329, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.011>

Walmsley, B. (2013), "Whose value is it anyway? A neo-institutionalist approach to articulating and evaluating artistic value", in *Journal of Arts and Communities* 4.3, 199-215 <http://eprints.whiterose.ac.uk/79371/>

Woolf, F. (2004), *Partnerships for learning: a guide to evaluating arts education projects*, <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/documents/publications/phpLYO0Ma.pdf>

Załącznik 3 – Przegląd wybranej literatury

Przegląd wybranej literatury został podzielony na różne obszary. Grupa robocza podjęła taką decyzję biorąc pod uwagę złożoność przedmiotu. Dla potrzeb przejrzystości wydawało się bardziej właściwe omówienie literatury według głównych tematów, które należą do aktualnego dyskursu na temat rozwoju widowni. Niektóre publikacje zostały wymienione jako odnoszące się do wielu obszarów, ponieważ odzwierciedlają złożoność tematu.

1. Dostęp do kultury

Z historycznego punktu widzenia, powojenną politykę kulturalną obracającą się wokół kwestii dostępu i uczestnictwa można podzielić – zgodnie z publikacją Matarassa z 2004 r. **„L'état, c'est nous: arte, sussidi e stato nei regimi democratici”** – na trzy szerokie postawy wypracowane przez decydentów i wymienione tutaj w porządku chronologicznym: rozwój widowni, wypływający z idei demokratyzacji kultury (począwszy od lat 50. XX w.), rozwój społeczno-ekonomiczny, oparty o wykorzystanie działań w dziedzinie sztuki i kultury dla wspierania celów pozaartystycznych (w latach 90. XX w.) oraz integrację kulturalną, mającą na celu poszerzenie dostępu nie tylko do konsumpcji, ale także do środków produkcji kulturalnej i dystrybucji (w ostatnim dziesięcioleciu).

Mówiąc ogólnie, kwestia dostępu pozostaje najpopularniejszą, jeśli chodzi o politykę kulturalną. Według publikacji grupy roboczej OMC 2012 **„Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture”** dostęp do kultury *„pozostaje bardzo aktualną kwestią w całej Europie. Dostępne dane na temat uczestnictwa w kulturze pokazują, że znacząca część mieszkańców nadal nie uczestniczy w głównym nurcie działań kulturalnych, przy czym osoby najbardziej potrzebujące (jeśli chodzi o dochód i poziom edukacji) biorą udział w dużo mniejszym stopniu niż osoby z wyższym wykształceniem i wyższymi dochodami. Uczestnictwo w kulturze uznaje się za prawo człowieka oraz ważną cegiełkę w rozwoju osobistym, kreatywności i pomyślności. Jednakże oferta kulturalna instytucji otrzymujących finansowanie publiczne często przynosi korzyści tylko ograniczonemu wycinkowi ludności. Może to wymagać wskazania strategii dla zwiększenia uczestnictwa, aby zagwarantować równość i efektywność w wykorzystywaniu zasobów”*. Jednak choć odwiedzający, o którym mowa w raporcie OMC jest niezbędny dla kultury, to ankiety i badania widowni pokazują, że sektor kulturalny, ogólnie rzecz ujmując, pozostaje ekskluzywny i skupiony na sobie.

2. Rozwój widowni, konsekwencje dla organizacji i kierownictwa

Niezależnie od tego w jaki sposób rozwój widowni jest urzeczywistniany – poprzez docieranie do nowych i zróżnicowanych odbiorców, zwiększanie świadomości, wspieranie zaangażowania, budowanie trwałych relacji, itd. – powinien być wbudowany w organizację i tworzyć część kultury organizacji, jako obowiązek całej instytucji (a nie jednego działu). Należy stwierdzić, że rozwój widowni zanim stał się teorią, wyrósł na gruncie praktyki i powstał dlatego, że organizacje kulturalne musiały realizować swoją misję. Z tego powodu rozwój widowni był planowany i realizowany w większości przez pojedyncze działy (zwykle edukacji lub marketingu), często bez udziału całej organizacji. Jako działanie realizowane przez pojedyncze obszary organizacji, zaczął ujawniać swoje ograniczenia i brak skuteczności w dążeniu do celów dotyczących publiczności, jak było widać w niektórych obszernych analizach opartych na studiach przypadku, takich jak raport Fondazione Fitzcarraldo **Quali politiche per un pubblico nuovo (2009)**, który wyraźnie wskazuje na udział całej organizacji jako kluczowy czynnik dla sukcesu strategii i praktyki rozwoju widowni. Stwierdzenie to

zostało wzmocnione i ustrukturyzowane w raporcie „**Grants for the Arts. Audience Development and Marketing**” (2011) wydanym przez Arts Council of England oraz w późniejszym „**The Road to Results. Effective Practices for Building Arts Audiences**” (2014), który wskazuje dziewięć kroków, które stanowią różnicę w udanym rozwoju widowni. Uznaje także kierownictwo za istotny czynnik, zwłaszcza w pierwszym kroku („dostrzeżenie kiedy potrzebna jest zmiana”), podkreślając że rozwój widowni wymaga, aby *„kierownictwo i pracownicy zbudowali klarowność, konsensus oraz wewnętrzne poparcie dla celów inicjatyw budowania widowni, znaczenia dla organizacji oraz ról pracowników w jego realizacji”*. Wymiar organizacyjny podkreśla również Jackson w „**Imagining Arts Organizations For New Audiences: Values And Valuing**” (2015), którego teoria zmiany głosi, że podejście organizacyjne jest skuteczniejsze ponieważ *„gwarantuje i uosabia kierownictwo delegowane, zapewnia zgodność ze strategią korporacyjną, unika symbolicznych gestów, łączy perspektywę cyfrową i występów na żywo, łagodzi sprzeczności między nowymi i obecnymi odbiorcami, unika powielania i procesów start-stop”*. Znaczenie „delegowanego kierownictwa” stanowi również efekt projektu finansowanego przez UE, skoncentrowanego na kompetencjach niezbędnych do zajmowania się rozwojem widowni, jak przypomina nam „**ADESTE Research Report on New Training Needs**” (2015) twierdząc, że *„choć zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji dotyczących rozwoju widowni mogą różnić się w zależności od funkcji, to każdy pracownik powinien mieć świadomość przynajmniej tego, co filozofia rozwoju widowni oznacza”*.

Literatura jest zgodna, że rozwój widowni powinien zatem uwzględniać zrozumienie wielorakich powiązań między strategią instytucji, jej profilem, artystycznymi zamierzeniami, sytuacją finansową, składem pracowników, rzeczywistością dotyczącą konkurencji, okolicznościami związanymi z partnerami i współpracą, tradycjami programowymi, zakotwiczeniem w społeczności i potencjalnym rozwojem.

Na tym tle wiele organizacji kulturalnych testuje nowe modele zarządzania i są gotowe przyjmować nowe obowiązki mając na uwadze zróżnicowanie ich strategii względem odwiedzających. Organizacje te dostrzegają, że (ekonomiczną i społeczną) stabilność można osiągnąć dzięki skoncentrowaniu na widowni oraz że w tym celu muszą kierować się wizją, być nastawione na efekty, opierać się na wiedzy oraz angażować się w sposób interdyscyplinarny i interaktywny.

Przewodnictwo to kwestia wyraźnie związana z nowymi modelami zarządzania, a także jeden z kluczowych czynników pełnego zrozumienia w jaki sposób organizacje zajmują się/radzą sobie z rozwojem widowni. Mimo, że znaczenie przewodnictwa dla wypracowania skutecznych strategii rozwoju widowni dostrzegają instytucje i praktycy, brakuje teoretycznej refleksji na ten temat. Jedną z rzadkich prób jasnego określenia roli kierownictwa w procesach rozwoju widowni, którą podjął Morton Smyth Limited w „**Not for the Likes of you**” (2004), gdzie podkreślono, że lider danej instytucji musi mieć wyraźną wizję, której sednem jest przyciąganie szerokiej widowni, a ponadto wszystkie cechy wyróżniające pozytywne zachowania przywódcze, takie jak aktywne słuchanie, tworzenie właściwych systemów i struktur, ustanawianie wysokich standardów, zarządzanie ryzykiem i błędami, stosowanie różnych stylów kierowania, praca całym sobą, zapewnienie silnego wsparcia i wytrwanie przy nim.

3. Zaangażowanie i czynne uczestnictwo

Jedna z najbardziej intrygujących perspektyw widzenia rozwoju widowni związana jest z zaangażowaniem i aktywnym uczestnictwem, które można uznać za sposób interpretowania rozwoju widowni zarówno pod kątem technicznym (zaangażowanie jako operacyjny krok po dotarciu do odbiorców) oraz politycznym (czynny udział jako klucz do wywołania poczucia własności). Jednak Maitland pokusił się o pierwszą klasyfikację w „**A guide to audience development**” (2000), dzieląc różne rodzaje strategii dotarcia do nowych odbiorców na trzy obszary: mediacji, zaangażowania i zasięgu. W późniejszych publikacjach dotyczących rozwoju widowni mediacja jest rzadziej rozważana,

podobnie jak zasięg, pojęcie odnoszące się bardziej do dziedziny taktyki niż rodzaju relacji między publicznością a treściami kulturalnymi. Dalsze badania skupiają się bardziej na zaangażowaniu, rozumianym jako szerokie spektrum możliwych relacji, od zwyczajnych warsztatów po współtworzenie, biorąc za rzecz oczywistą, że utrzymywanie relacji oznacza wykroczenie poza komunikowanie treści kulturalnych w jednym kierunku. Szczególnie skoncentrowane na zaangażowaniu i relacjach ze społecznością „**Measuring the impact of museums on their local community**” (2006) Kelly’ego przedstawia schemat oparty na „*pojęciach kapitału społecznego: zaufania, wzajemności i sieci, wykorzystujący dychotomię przekonanie/zachowanie w ramach kontekstu muzeum/społeczność*”, który podkreśla wymiar relacji jako fundamentu metody rozwoju widowni. Ostatnio „czynne uczestnictwo” stało się gorącym tematem związanym z rozwojem widowni, a po raz pierwszy wyraźnie sformułowano je na potrzeby sektora muzealnego w „**The Participatory Museum**” (2010) Simona. Autor dzieli model uczestnictwa na cztery główne typy: „*Projekty z udziałem odbiorców, w których proszeni są o dostarczenie ograniczonych i konkretnych przedmiotów, działań i pomysłów w kontrolowanym instytucjonalnie procesie. Wspólne projekty, w których odwiedzających zaprasza się, aby byli aktywnymi partnerami w tworzeniu projektu instytucjonalnych, powstających i finalnie kontrolowanych w danej instytucji. Projekty współtworzone, w których członkowie społeczności od początku pracują razem z pracownikami instytucji, aby zdefiniować cele projektu oraz stworzyć program lub wystawę w oparciu o interesy społeczności. Projekty gościnne, w których instytucja przeznacza część swoich obiektów i/lub zasobów dla prezentacji programów stworzonych i zrealizowanych przez publiczność*”. Oprócz muzeów, czynne uczestnictwo w sztukach widowiskowych krytycznie przeanalizował z perspektywy filozoficznej Rancière w „**The Emancipated Spectator**” (2008). Jego stwierdzenie, że „*nie musimy zmieniać widzów w aktorów. Musimy natomiast uznać, że każdy widz już jest aktorem w swojej własnej opowieści i że każdy aktor to z kolei widz tego samego rodzaju historii*”, stało się koncepcyjnym punktem widzenia przyjmowanym w większości projektów skupionych na „aktywnych widzach”. W „**Whose cake is it anyway? A collaborative investigation into engagement and participation**”, publikacji Hamlyn Foundation, zaangażowanie i uczestnictwo poddano krytyce pod kątem ich skuteczności. Zaczynając od analizy 12 muzeów w Wielkiej Brytanii, Lynch rozważa granice i pułapki pojawiające się w pracy partycypacyjnej, jeśli organizacja nie potraktuje jej jako kluczowej wartości. Jeśli mowa o znaczeniu i ograniczeniach uczestnictwa w najbardziej „ekstremalnej” formie współtworzenia w dziedzinie sztuk widowiskowych, warto przypomnieć „**Co-Creating Theatre: Authentic Engagement or Inter-Legitimation?**” (2013) Walmsleya: „*coraz popularniejszy trend współtworzenia odzwierciedla ewolucję roli widowni w procesie tworzenia. Na pierwszy rzut oka współtworzenie stanowi przesunięcie w kierunku demokratyzacji sztuki dzięki procesowi, w którym twórczość ulega demistyfikacji i otwiera się na zaangażowanie uczestników*”. I dalej: „*Ostatecznie współtworzenie należy uznać za nieuporządkowane, surowe, przypadkowe i zależne od kontekstu. W najlepszym przypadku tworzy platformę dla autentycznego zaangażowania, w najgorszym – może sprzyjać elitaryzmowi i wewnętrznej legitymizacji. Cechy te stanowią znaczące wyzwanie dla producentów, artystów, marketingowców, decydentów, a nawet publiczności, zwłaszcza że uczestnictwo oparte na doświadczeniu oraz hedonistyczna konsumpcja wydają się preferowanymi sposobami zaangażowania w przypadku wielu współczesnych teatromanów*”.

4. Wyzwania ery cyfrowej

Dane wskazują, że na dostęp do kultury nadal silny wpływ mają kwestie społeczno-demograficzne, płeć oraz poziom edukacji. Era cyfrowa dodatkowo komplikuje ten obraz. Złożoność wynika z faktu, że konsumpcja kulturalna rośnie pod względem ilości i klasyfikacji, dzięki zastosowaniu nowych technologii, i nie można jej łatwo monitorować z pomocą oficjalnych statystyk. W istocie, sam

charakter kulturalnej konsumpcji skłania się ku modelom partycypacyjnym, w których role producentów i konsumentów nie są jasno określone. Szybko zmieniające się warunki ekonomiczne, społeczne i technologiczne przyczyniają się do powstawania nowych strategii rozwoju widowni na poziomie lokalnym, jak i globalnym.

Już w 2010 r. Arts Council of England w publikacji **„Digital audiences: Engagement with arts and culture”** potwierdziła, że zaangażowanie w sztukę za pośrednictwem mediów cyfrowych staje się działaniem powszechnym i ten jego rodzaj wzmacnia - a nie zastępuje - doświadczenie na żywo. Publikacja podkreśla fakt, że ludzie wykorzystują media cyfrowe głównie jako dopełnienie, a nie substytut doświadczenia na żywo, a także, że osoby wybierające sztukę i treści kulturalne w Internecie zwykle uczestniczą również w wydarzeniach kulturalnych na żywo, co sugeruje, że media cyfrowe mają większą wartość jako środek dotarcia do odbiorców już zaangażowanych w kulturę. Publikacja The Digital R&D Funds for the Arts **„Digital Culture: how arts and culture organisations in England use technology”** (2015) pośrednio podkreśla konsekwencje organizacyjne ery cyfrowej jeśli chodzi o wiedzę fachową rozpowszechnianą w całej organizacji oraz potrzebę wzmocnienia kompetencji związanych np. z coraz ważniejszą dziedziną zarządzania danymi.

Jak wskazują Da Milano i Righolt w raporcie EENC z 2015 r. **„Mapping of practices in the EU Member States on promoting access to culture via digital means”**, właśnie nowe cyfrowe środowisko i technologie oferują organizacjom kulturalnym możliwość wzmocnienia ich potencjału rozwijania znaczących i interaktywnych relacji z różnymi odbiorcami. Równocześnie jednak stanowią wyzwanie dla podmiotów kulturalnych, gdy chodzi o strategiczną wizję, nowe umiejętności, zmiany organizacyjne oraz zdolność wypracowania spójnych i trwałych modeli finansowania.

5. Społeczna rola kultury i problem oszacowania wpływu

Na Zachodzie twierdzenia na temat przekształcającej siły sztuki i kultury sięgają starożytnej Grecji i pozostają aktualne do dziś. Dlatego przegląd literatury na ten konkretny temat zaczynamy od **„Rethinking the Social Impact of the Arts: a critical-historical review”** Belfiore i Bennetta, publikacji z 2006 r. Autorzy formułują podstawy dla zrozumienia tak zwanej „przekształcającej” siły sztuki analizując różne twierdzenia formułowane przez stulecia co do sposobów, w jakie sztuka może wpływać na jednostki i zmieniać społeczeństwo. Artykuł przedstawia krytyczny przegląd owych twierdzeń, podkreśla złożoność tematu, zmiany, jakim podlegał w ciągu różnych okresów historii oraz prezentując zarówno pozytywne, jak negatywne, tradycje dotyczące roli sztuki i kultury w zachodnim społeczeństwie.

Kwestia ta nabrała szczególnego znaczenia w lata 90. XX w. na poziomie europejskim, jak pokazuje publikacja Rady Europy z 1995 r. **„Cultural heritage and its educational implications: a factor for tolerance, good citizenship and social integration”**. Książka, będąca zbiorem protokołów z seminarium, które odbyło się w Brukseli w 1995 r., przedstawia różne europejskie studia przypadku na poparcie idei, że wiedza oraz edukacja na temat dziedzictwa mogą posłużyć jako instrument rozwiązywania problemów społecznych, dotyczących grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji pod względem fizycznym, umysłowym i społecznym.

W 1998 r. Sandell opublikował **„Museums as Agents of Social Inclusion”**, w którym po raz pierwszy określono kulturę jako sektor, obok gospodarki, polityki i kwestii społecznych, w którym może występować wykluczenie społeczne i, co za tym idzie, w którym można z wykluczeniem walczyć za pomocą dostępności, uczestnictwa i reprezentacji (patrz: Słowniczek).

Jak twierdzi Kawashima w **„Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice”**, opublikowanym w 2000 r., ci, którzy chcą zyskać

nową publiczność powinni nawiązywać kontakt między grupami nowych odbiorców i istniejącym produktem sztuki (perspektywa nastawienia na produkt) – tego rodzaju praktyka stanowi element celu polityki kulturalnej, aby kulturę demokratyzować. Jednak autorka pozostaje sceptyczna czy jest to możliwe, gdy cel stanowi ułatwianie integracji kulturalnej (tzn. dotarcie do grup, których cechy demograficzne znacząco różnią się od cech podstawowej widowni). Kawashima twierdzi natomiast, że strategia rozwoju widowni, dążąca do uzyskania integracji kulturalnej, musi być nastawiona na cel, aby nawiązać kontakt z nowymi odbiorcami na ich własnych warunkach.

W kolejnym artykule, **„Audience development and social inclusion in Britain”**, opublikowanym w 2006 r., Kawashima umacnia swoje stanowisko, stwierdzając, że kwestia reprezentacji w kulturze, która może doprowadzać do instytucjonalizacji nierówności, również domaga się podejścia „nastawionego na cel” w tych obszarach. Dowodzi ona, że różniłoby się to w sposób zasadniczy od dominującego podejścia „nastawienia na produkt”, które stara się pozostawić podstawowy produkt nietknięty, przy jednoczesnych zmianach w prezentacji. Oznacza to, że jej zdaniem, najpoważniejszym wyzwaniem dla organizacji kulturalnych jest uzyskanie zdolności rzeczywistej integracyjności, ponieważ nieuchronnie doprowadzi je to do całościowego zrewidowania ich podstawowego produktu.

Kwestią problematycznego związku między rozwojem widowni i integracją społeczną zajmuje się także Bjørnsen w **„The Limitations of Audience Development”** z 2014 r. Potwierdza on, że wskaźniki zdają się wykazywać, iż pojawiają się skuteczne rezultaty, jeśli chodzi o działania integracji społecznej, nie tylko poprzez usuwanie barier (fizycznych, geograficznych, ekonomicznych i kulturowych), ale również głównie poprzez zmianę lub „adaptację” oferty. Bjørnsen potwierdza, że *„ten rodzaj nastawionego na cel rozwoju widowni opiera się do pewnego stopnia na demokracji kulturalnej z lat 70. XX w., gdy grupy odbiorców mogły silniej wpływać na to, co było oferowane niż kustosze, dyrektorzy artystyczni i inni decydenci sektora kultury. Odzwierciedla to inny typ kulturalnego przewodnictwa, a mianowicie mniej oparty o sektor sztuki napędzany przez artystyczne cele, a bardziej o pragnienie walki z wykluczeniem społecznym i kulturalnym. Oczywiście pytanie brzmi: czy instytucje kultury są na to gotowe?”*

Idea zdolności sztuki i kultury do walki z wykluczeniem społecznym i nierównością zyskała na sile zwłaszcza w Wielkiej Brytanii po rozczarowaniu dotyczącym ekonomicznej wartości sztuki i kultury, a także w efekcie cięć w kulturze przeprowadzonych przez rządy Partii Pracy. Bezpośrednią konsekwencją była rosnąca potrzeba oceny wpływu na społeczeństwo i efektywności przekształcającej siły sztuki i kultury.

Wyraźnym przykładem na to jest **„Use or Ornament? Social impact of Participation in the Arts”** Matarassa z 1997 r. Była to pierwsza na dużą skalę w Wielkiej Brytanii próba zgromadzenia dowodów na efekty społeczne wypływające z zaangażowania w sztukę. Badanie było ważne, ponieważ przedstawiło metodologiczne podstawy szacowania wpływu na społeczeństwo, eksperymentując z różnymi technikami jakościowymi oraz listą kompleksowych wskaźników, takich jak: rozwój osobisty, spójność społeczna, wzmocnienie pozycji i samostanowienia społeczności, lokalny wizerunek i tożsamość, wyobraźnia i wizja, zdrowie i pomyślność.

Jak pisze sam Matarasso w **„Full, free and equal: On the social impact of participation in the arts”**, opublikowanym w 2010 r., raport „Use or Ornament” atakowano przez lata za pomocą argumentów dotyczących zarówno wykorzystania, jak i metodologii. W artykule stwierdza on, że *„musimy wypracować dużo bardziej złożoną teorię i zrozumienie tego w jaki sposób ludzie odbierają, tworzą i*

interpretują ich zaangażowanie w sztukę – słowo „wpływ” jest nie tylko nieodpowiednie dla tego procesu, ale wprowadza w błąd”. Potrzebny jest inny model koncepcyjny, poszukujący prawdopodobieństw zamiast gwarancji, pytający nas nie „czy” sztuka i kultura mają wpływ na ludzi, ale „jak” i „dlaczego”, na jakie sposoby, w jakich okolicznościach i dla kogo.

Historyczny zarys oceny wpływu w sektorze kultury przedstawia Bollo w „**Measuring museum impacts**” z 2013 r. Autor, analizując publikacje i artykuły opublikowane w ciągu ostatnich 15 lat, podkreśla, że identyfikowanie wpływu na społeczeństwo stanowi jeden ze sposobów na zmianę zainteresowania ekonomiczną wartością kultury (bardzo popularna koncepcja w latach 80. XX w.) na szerokie pojmowanie jak sztuka i kultura wnoszą wkład do poszczególnych społeczności. Zmiana ta przyczyniła się do położenia nadmiernego nacisku na „instrumentalną” rolę instytucji kultury, wywołując tendencję do cenięcia kultury za jej „wpływ”, a nie jej rzeczywistą wartość. Zgodnie z analizą Bolla ostatnią dekadę cechowało poszukiwanie bardziej całościowego nastawienia, równoważącego podejścia rzeczywiste i instrumentalne oraz łączącego wykorzystanie technik ilościowych i jakościowych (wskaźniki twarde i miękkie).

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

Załącznik 4 – Formularz zgłoszeniowy otwartego zaproszenia

Formularz WEZWANIA DO PODJĘCIA DZIAŁAŃ – Badanie na temat rozwoju widowni. Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych

1. Nazwa organizacji.

2. Proszę krótko opisać kto w organizacji decyduje o definiowaniu strategii rozwoju widowni (sylwetka, rola w organizacji, itd.).

3. Czy państwa organizacja aplikowała o dofinansowanie rozwoju widowni z UE w ciągu ostatnich 5 lat?

Jeśli tak, proszę podać tytuł projektu i krótki opis (maks. 150 słów). ≤ Nie ≤ Tak

4. Co stanowi państwa główną motywację do działań w zakresie rozwoju widowni?

5. Proszę krótko opisać państwa strategię rozwoju widowni (główne zadania, cele i działania).

6. Czy wypracowali państwo jakieś konkretne narzędzie zarządzania dla realizacji działań dotyczących rozwoju widowni (np. plan rozwoju widowni, analiza rynku, itd.)?

7. Czy państwa organizacja przeszła zmiany organizacyjne w wyniku pracy nad rozwojem widowni (stanowiska, obowiązki, zarządzanie, procedury, itd.)? Jeśli tak, prosimy je krótko opisać.

8. Czy mogą państwo wymienić jakąś konsekwencję ekonomiczną (pozytywną lub negatywną, jeśli wystąpiła) związaną ze zmianą w kierunku nastawienia bardziej skupionego na widowni?

9. Jak państwa organizacja definiuje sukces w zakresie rozwoju widowni?

Wypełniając niniejszy formularz wyrażają państwo zgodę na wykorzystanie informacji przez Konsorcjum projektu zarządzające Badaniem na temat rozwoju widowni - Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych.

Wszelkie dane będą administrowane przez lidera projektu, Fondazione Fitzcarraldo, tylko dla potrzeb badawczych.

Wszystkie pytania na temat badania oraz zarządzania danymi prosimy kierować na adres: mail@engageaudiences.eu.

Formularz należy wysłać zapisując go na następującej stronie do 15 kwietnia 2016: <http://engageaudiences.eu/call-to-action/submit-your-organisation-step-2/>

Załącznik 5 – Lista organizacji odpowiadających na otwarte zaproszenie

	Nazwa organizacji	Państwo	Miasto
1	Künstlerhaus, Association of Austrian artists	Austria	Wiedeń
2	Brussels Kunstenoverleg / Lasso	Belgia	Bruksela
3	Reckless Sleepers	Belgia	Crewe i Gandawa
4	Department of Visual Communications Design, Arts Academy, University of Split	Chorwacja	Split
5	DOMINO	Chorwacja	Zagrzeb
6	Museum of Modern and Contemporary Art Dubrovnik	Chorwacja	Dubrownik
7	The Dubrovnik Cinemas	Chorwacja	Dubrownik
8	Opgang2	Dania	Aarhus
9	City of Lappeenranta/Museums	Finlandia	Lappeenranta
10	K.H.Renlund Museum - Central Ostrobothnia Provincial Museum	Finlandia	Kokkola
11	Zodiak – Centre for New Dance	Finlandia	Helsinki
12	Abbaye aux Dames, la Cité musicale, Saintes	Francja	Saintes
13	Collectif 12	Francja	Mantes-la-Jolie
14	IN SITU, led by Lieux publics	Francja	Marsylia
15	Maison des métallos	Francja	Paryż
16	Why Note	Francja	Dijon
17	Neuköllner Oper^	Niemcy	Berlin
18	altcine	Grecja	Ateny
19	Ohi Pezoume Performing Arts Company / UrbanDig Project	Grecja	Ateny
20	Bakelit Multi Art Center	Węgry	Budapeszt
21	Mu Theatre Association	Węgry	Budapeszt

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

22	Trafo House of Contemporary ARTs	Węgry	Budapeszt
23	Altre Velocità	Włochy	Bolonia
24	Associazione Qanat Arte e Spettacolo	Włochy	Grugliasco (Turyn)
25	Comune di Bassano del Grappa - CSC-Casa della danza	Włochy	Bassano del Grappa
26	Comune di Montebelluna -Museo di Storia Naturale e Archeologia	Włochy	Montebelluna
27	Deamater-OlbiaOff	Włochy	Olbia
28	Divertimento Ensemble	Włochy	Mediolan
29	EGov Metrics - Joseph Caristena & Associates	Włochy	Rizziconi (RC)
30	Euromediterranea	Włochy	Foggia
31	Fondazione Brescia Musei	Włochy	Brescia
32	Fondazione Caffèina Cultura ONLUS	Włochy	Viterbo
33	Fondazione Piemonte dal Vivo	Włochy	Turyn
34	Fondazione Toscana Spettacolo Onlus	Włochy	Florencja
35	Indisciplinarte – Chaos Centro Arti Opificio Siri and Ternifestival	Włochy	Terni
36	Kilowatt Festival	Włochy	Sansepolcro
37	Lago Fim Fest - Proloco Revine Lago	Włochy	Revine Lago
38	La Stazione	Włochy	San Miniato (PI)
39	MAXXI, museo nazionale delle arti del XXI secolo	Włochy	Rzym

40	MU6 - Associazione dei Musei d'Abruzzo	Włochy	L'Aquila
41	Officine Culturali	Włochy	Katania
42	Polo Museale dell'Emilia Romagna	Włochy	Bolonia
43	Promocultura Società Cooperativa a r.l.	Włochy	Empoli
44	Segni d'infanzia	Włochy	Mantua
45	Teatro dell'Argine Soc. Coop. Soc.	Włochy	San Lazzaro di Savena (BO)
46	St. Christopher Chamber Orchestra	Litwa	Wilno
47	de PIT	Holandia	Amsterdam
48	MUTE	Holandia	Amsterdam
49	Fundacja Europa Mazury Galeria Sztuki Małgorzaty Basińskiej	Polska	Ryn
50	Teatr Łaźnia Nowa	Polska	Kraków
51	Mapa das Ideias	Portugalia	Oeiras
52	Asociatia Culturala Metropolis	Rumunia	Bukareszt
53	Bunker, Ljubljana	Słowenia	Lublana
54	Institute for transmedia design	Słowenia	Murska Sobota, Lublana
55	Kinodvor City Cinema	Słowenia	Lublana
56	Muzej narodne osvoboditve Maribor	Słowenia	Maribor
57	Aptent Soluciones S.L.	Hiszpania	Madryt
58	Arte contemporáneo GACMA	Hiszpania	Malaga
59	Auditorio de Tenerife	Hiszpania	Santa Cruz de Tenerife
60	Bito Produccions SL	Hiszpania	Salt, Girona
61	Colecciones de Tharsis	Hiszpania	Tharsis, Huelva
62	Etopia: Center for Art & Technology	Hiszpania	Saragossa

**Badanie na temat rozwoju widowni –
Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych**

63	First team Foundation	Hiszpania	Madryt
64	Fundacion Opera de Oviedo	Hiszpania	Oviedo
65	Mercat de les Flors	Hiszpania	Barcelona
66	Museo Oiasso Ute Oiasso Irun	Hiszpania	Irun
67	S.M. Zaragoza Cultural Sau	Hiszpania	Saragossa
68	Teknecultura	Hiszpania	Barcelona
69	ArchFilmLund	Szwecja	Lund
70	Cirkus Cirkör	Szwecja	Norsborg
71	Dansens Hus	Szwecja	Sztokholm
72	Reginateatern	Szwecja	Uppsala
73	Selam	Szwecja	Sztokholm, Göteborg, Malmö, Västerås, i inne
74	Södra teatern	Szwecja	Sztokholm
75	Mottops	Turcja	Stambuł
76	Attenborough Arts Centre, University of Leicester, Lancaster Road, Leicester LE1 7HA	Wielka Brytania	Leicester
77	Brighton Early Music Festival	Wielka Brytania	Brighton
78	Contact	Wielka Brytania	Manchester
79	DigiLab	Wielka Brytania	Londyn
80	FACT (Foundation for Art and Creative Technology)	Wielka Brytania	Liverpool
81	Literature Across Frontiers	Wielka Brytania	Aberystwyth

82	New Wolsey Theatre	Wielka Brytania	Ipswich
83	People Express	Wielka Brytania	Swadlincote
84	Stagetext	Wielka Brytania	Londyn
85	The Dukes	Wielka Brytania	Lancaster
86	The Point, Eastleigh	Wielka Brytania	Eastleigh
87	York Citizen's Theatre Trust Ltd	Wielka Brytania	York

Załącznik 6 – Lista wydarzeń promocyjnych

Partnerzy Konsorcjum brali udział/organizowali wydarzenia promocyjne w ramach ważnych europejskich spotkań kulturalnych. Wydarzenia te miały na celu wywołanie dyskusji i upowszechnienie wyników badania w szeroko rozumianej społeczności osób zawodowo związanych z kulturą.

1. Corners Audience Link Conference, 16-19 lutego 2016, Gdańsk (PL)
2. ADESTE Final Conference, 10-11 marca 2016, Bilbao (ES)
3. Bari International Film Festival 2016, 4 kwietnia 2016, Bari (IT)
4. AVnode LPM 2015 > 2018 | AV Audience Development Meeting, 21-22 kwietnia 2016, Bruksela (BE)
5. BJCEM Annual Meeting, 15 czerwca 2016, Ateny (GR)
6. ARTLAB16 Conference, 29 września – 1 października 2016, Mantua (IT)
7. ENCATC Annual Conference, 5-7 października 2016, Walencja (ES)
8. Fostering Citizens' Engagement in Culture, CULT Committee meeting, 11 października, Bruksela (BE)
9. Norsk Publikumsutvikling Conference, 17-18 października 2016, Oslo (NO)
10. Marketing de las Artes Conference, 26-28 października 2016, Madryt (ES)
11. Cultural Marketing & Cultural Participation – 27-28 października 2016, Barcelona (ES)
12. Arts & Audiences Conference, 7-8 listopada 2016, Göteborg (SE)
13. BeSpectActive! International Conference, 26 listopada 2016, Barcelona (ES)
14. Europa Creative: what's next?, 29 listopada 2016, Turyn (IT)
15. *Beyond the Obvious – Culture Action Europe Annual Conference*, 26-28 stycznia 2017, Budapeszt (HU)
16. *Audience Link Exchange*, 20-24 lutego 2017, Sztokholm
17. *Matera 2019, wydarzenia MateraLinks, data do ustalenia, Matera (IT)*

JAK UZYSKAĆ PUBLIKACJE UNIJNE

Darmowe publikacje:

- jedna kopia: w Księgarni UE (<http://bookshop.europa.eu>);
- więcej niż jedna kopia lub plakaty/mapy: w przedstawicielstwach Unii Europejskiej (http://ec.europa.eu/represent_en.htm); w delegaturach krajów spoza UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm); kontaktując się z serwisem Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) albo pod numerem telefonu 00 800 6 7 8 9 10 11 (bezpłatny numer z każdego kraju w UE) (*).

(*) Informacje podawane są bezpłatne, podobnie jak większość połączeń (choć niektórzy operatorzy, budki telefoniczne lub hotele mogą pobierać opłaty).

Publikacje płatne:

- w Księgarni UE (<http://bookshop.europa.eu>)