

## Sistema Museale e Teatrale del Comune di Terni

Contratto di concessione  
Valutazione dell'esecuzione  
anno 2015

### **Premessa: obiettivi e metodo**

L'azione di valutazione del grado di esecuzione del contratto di concessione per la gestione del Sistema Museale e Teatrale del Comune di Terni si sviluppa lungo una duplice direttrice: da una parte, la valutazione della congruità e della coerenza progettuale dei programmi annuali predisposti dal concessionario alla luce della strategia culturale municipale; dall'altra parte, l'analisi e la valutazione del grado di efficacia dei programmi realizzati rispetto al progetto originario, con riferimento alla capacità di generare benefici nei confronti della comunità cittadina e territoriale, nonché al rafforzamento dell'identità urbana e territoriale che i programmi culturali facilitano e incentivano rispetto ai flussi di visitatori esterni.

L'obiettivo è pertanto mettere a confronto le intuizioni progettuali e le azioni concrete che nel corso dell'anno vengono realizzate. Tale obiettivo esclude con chiarezza ogni possibile valutazione sui contenuti artistici, culturali e semantici di ogni singola azione e del programma nel suo complesso: pur legittima e tendenzialmente utile ai fini delle strategie che il concessionario potrà disegnare negli anni successivi, la valutazione della qualità e della caratura culturale non pertiene a questa azione.

La qualità non può e non deve essere oggetto di giudizio o anche di valutazione, se non da parte degli stessi progettisti che predispongono il programma culturale e attribuiscono un rilevante – e del tutto comprensibile – valore alla qualità ai fini della costruzione e del consolidamento della propria reputazione. L'istituzione municipale non ha alcun ufficio nella valutazione della qualità, se incarica organizzazioni terze di realizzare un progetto è perché demanda, correttamente, ai professionisti del sistema culturale la produzione di contenuto che non rientra nelle proprie finalità dirette

e che esercita, per molte vie, un forte impatto sul benessere della comunità urbana in coerenza con gli orientamenti strategici dell'istituzione stessa.

La qualità è un aspetto variabile con il tempo, eterogeneo nei suoi profili fondanti, e legittimamente soggettiva nella percezione di ciascun fruitore; l'unico credibile giudice della qualità è il pubblico della cultura, se si vuole la società nel suo complesso, certamente gli addetti ai lavori che spesso dissentono anche con passione tra loro. Tali giudizi possono comunque contribuire efficacemente a restituire un quadro adeguatamente variegato e complesso del valore culturale di programmi il cui obiettivo di fondo resta in ogni caso l'emersione del pensiero critico.

Pertanto, restando accuratamente al di fuori da ogni tentazione di giudicare la qualità artistica e culturale del programma, l'azione di valutazione mette dunque a fuoco il valore di questi programmi nella prospettiva istituzionale, che è orientata all'accrescimento e al consolidamento del benessere della comunità municipale, le cui molteplici manifestazioni includono il senso di appartenenza e la percezione dell'identità storica, culturale e prospettica della città intesa come *communitas*; la qualità della vita urbana e il grado di socializzazione registrato nel territorio; il livello di inclusione sociale e di perequazione delle opportunità di accesso da parte delle diverse componenti della comunità; le opzioni di sbocco sui mercati culturali da parte delle risorse umane presenti e attive sul territorio; l'atmosfera creativa generata e diffusa per effetto di azioni artistiche e culturali capaci di fertilizzarsi reciprocamente.

Alla luce dei profili metodologici appena illustrati il rapporto si dipana analizzando i diversi profili che consentono di formare un quadro complessivo del programma nei suoi aspetti rilevanti, considerando la necessità di realizzare un esame sinottico di una progettazione culturale per propria natura variegata, eclettica e multidimensionale, che copre uno spettro estremamente ampio di periodi, linguaggi e aree tematiche, e che si rivolge a un pubblico eterogeneo.

Il rapporto prende in esame dapprima l'offerta culturale, consistente nelle diverse iniziative che compongono il programma 2015; dalla prospettiva dell'istituzione municipale il valore dell'offerta culturale risiede nel suo pluralismo che offre alla città un esteso ventaglio di opzioni, accrescendo per questa via l'ampiezza della fruizione e dunque il benessere della comunità; di seguito il rapporto analizza: a) la mappa delle localizzazioni in modo da verificare la permeabilità dei luoghi interessati rispetto ai flussi di accesso; b) la scansione cronologica del programma, in modo da coglierne eventuali addensamenti e il grado di presenza nelle diverse stagioni dell'anno; c) la risposta del pubblico come più importante feedback al programma, in modo da fotografare la presenza e la partecipazione delle più diverse fasce di consumatori culturali.

Ancora, il rapporto procede a ricostruire – dalle azioni programmate e realizzate – l'orientamento progettuale del concessionario in modo da verificarne l'effettivo perseguimento e il conseguimento di risultati coerenti, e da valutarne il grado di efficacia. Infine, alla luce della valutazione svolta il rapporto elabora alcune raccomandazioni volte ad accrescere la pertinenza e la chiarezza delle informazioni che il concessionario fornisce all'istituzione municipale, e a potenziare l'efficacia e l'impatto dei programmi futuri partendo dalla base attuale.

### **Il programma 2015**

La programmazione culturale 2015 si è orientata, sulla scia dell'esperienza degli anni precedenti, lungo una direttrice molteplice intensamente orientata alle iniziative progettuali capaci di consolidare il rapporto con la comunità urbana che da tempo frequenta gli spazi utilizzati e mostra di assorbire progressivamente il valore del brand municipale come produttore di cultura e innovazione, riconoscendo al tempo stesso il concessionario dei servizi culturali.

Si tratta di azioni realizzate in prevalenza entro gli spazi affidati in concessione, con circostanziate escursioni in aree urbane non identificate specificamente come spazi destinati alla cultura. La programmazione si muove in modo che risulta equilibrato

tra iniziative proprie e forme svariate di sinergia con altre organizzazioni e istituzioni, dando anche uno spazio notevole all'ospitalità di numerosi progetti riconducibili all'humus culturale e artistico dell'area urbana di Terni e dell'intero territorio regionale umbro.

Il programma nel suo complesso rivela un orientamento versatile e molteplice che va considerato un punto di forza per una varietà di motivi: innanzitutto offre alla comunità di Terni e ai suoi visitatori esterni un ventaglio di opzioni culturali e artistiche eterogenee, capaci di coprire uno spettro notevolmente ampio ed esteso di generi, forme, periodi e culture, consentendo ai fruitori – tanto occasionali quanto sistematici – di godere di un'offerta culturale che da una parte esprime linguaggi e racconta storie del territorio, dall'altra esplora modi e stili della creatività di tutto il mondo, attraversando senza pregiudizi ed etichette le molteplici forme espressive che forniscono ai fruitori un progressivo vocabolario critico e per questa via ne accresce l'apprezzamento e ne intensifica la partecipazione. Da questa prospettiva le scelte ampie e variegate della programmazione rappresentano un efficace snodo di sostenibilità.

Un ulteriore punto di forza del programma risiede nell'alleggerimento dei vincoli tematici che spesso connettono lo spazio ospitante con le iniziative che vi si realizzano. Sul versante opposto in più di una città, tanto in Italia quanto all'estero, ogni tanto si registrano iniziative del tutto occasionali mosse da intenti spettacolarizzanti che usano brand popolari per attrarre un pubblico blockbuster in siti altrimenti negletti o lasciati alla fruizione degli esperti.

Il programma 2015 si muove in modo ecumenico ed eclettico evitando questi rischi. La varietà restituisce ai siti che hanno ospitato le iniziative realizzate il chiaro ruolo di snodi culturali del territorio urbano e della sua cintura esterna, generando un reticolo di flussi materiali e di esperienze cognitive capaci di mescolare le fasce dei fruitori che di norma sono ingabbiate in scatole tematiche e convenzionali che tendono a

ignorarsi reciprocamente, attenuando l'elemento imprescindibile della condivisione e della partecipazione.

Ancora, la programmazione 2015 mostra l'indirizzo, del tutto condivisibile, di un collegamento ampio tra il passato e il contemporaneo, da una parte restituendo alla città visioni, testimonianze e narrazioni legate soprattutto alla storia del territorio ma con una percettibile attenzione al resto del mondo; dall'altra orientando una parte notevole delle iniziative al contemporaneo nelle sue svariate forme e al tempo stesso a fermenti e tendenze che si espanderanno nei prossimi anni.

Questa impostazione conferma l'abbrivio del programma come spettro esteso del sistema culturale nelle sue svariate forme. A questa antologia ecumenica si aggiunge la presenza di non poche iniziative critiche, che associano a eventi artistici discussioni, riflessioni e scambi capaci di mettere a fuoco tematiche cruciali da una molteplicità di punti di vista, costituendo la traccia distintiva dell'intera programmazione che non si affida a eventi statici per quanto iconici e preferisce con tutta evidenza offrire chiavi di lettura in modo da stimolare la costruzione di pensiero critico.

Un ultimo elemento che caratterizza la programmazione risiede nella tendenza alla sinergia progettuale e operativa con strutture, organizzazioni e istituzioni, orientando l'attività in modo condiviso, in una moltiplicazione delle prospettive e dei linguaggi che giova certamente alla città, anche alla luce delle esperienze frequenti in altri luoghi e caratterizzate dall'unicità del progetto e dalla connessione stretta con le tematiche che identificano gli spazi e le istituzioni.

In parallelo un dato che traspare dal programma è l'attenzione verso fasce diversificate di pubblico, attivando di conseguenza l'opportunità di estensione delle aree di interesse grazie alla percezione di vari linguaggi; i fruitori di iniziative culturali e creative presso un museo archeologico vengono automaticamente esposti al patrimonio antico e per questo motivo ne possono diventare fruitori nel futuro, ricevendone

l'implicito invito a curiosare e osservare oggetti con i quali altrimenti non potrebbero entrare in contatto percettivo.

### **Gli spazi, i tempi e il pubblico**

La programmazione 2015 ha coperto uno spettro piuttosto ampio di spazi, svolgendosi nei luoghi nei quali si realizza la concessione, ma orientandosi in modo molto versatile e utilizzando all'occorrenza altri spazi (come nel caso del Festival 'Umbria Libri' e di 'Terni Festival'); in alcuni casi le attività sono state realizzate con la formula itinerante (ad esempio, con 'La scoperta della prima domenica' o 'Il mondo delle donne') muovendosi per l'intero tessuto urbano e per questa via consentendo ai partecipanti la fruizione di luoghi non inclusi negli spazi in concessione e accrescendo il senso di appartenenza e di identità dei cittadini.

Allo stesso modo le attività risultano equilibratamente distribuite nel corso del tempo, evitando picchi stagionali e consentendo dunque un'efficace combinazione del calendario annuale con le esigenze logistiche, tecniche e professionali di svariate fasce del pubblico. La combinazione tra spazi e pubblico si è particolarmente articolata con interventi di street art che hanno potuto inviare chiari segnali di creatività anche ai non frequentatori del centro CAOS, consentendo la fruizione nelle aree esterne, con il duplice beneficio di investire anche coloro che non sono ancora interessati dai processi di fruizione diretta da una parte, e di espandere la sfera percettiva dei luoghi verso l'esterno: in questo senso la street art può risultare un'utile 'vetrina' per la produzione culturale, a fronte della persistente chiusura semantica e relazionale della stragrande maggioranza dei luoghi della cultura.

Uno specifico strato delle attività è stato destinato a fasce entranti di pubblico, attraverso azioni formative, ludiche e partecipative dedicate all'infanzia e all'adolescenza. La cosa costituisce un valore di per sé, per il forte impatto educativo generale che l'esposizione all'arte e alla creatività, insieme alla loro sperimentazione attiva, esercita sulla sfera emotiva e cognitiva dei partecipanti; al tempo stesso essa rappresenta un progetto di semina nei confronti del pubblico dei prossimi anni, risultando pertanto

uno snodo imprescindibile verso la crescita e il consolidamento del grado di sostenibilità del sistema culturale.

Distribuito nel corso dell'anno, realizzato in una varietà di formati, il progetto didattico ha superato nettamente la consuetudine di riservare recite teatrali, visioni cinematografiche e visite museali ai bimbi limitandone la portata alla mera presenza in loco. Al contrario, si tratta di un programma molto variegato che ha comportato per ciascuna azione il coinvolgimento attivo dei partecipanti, il che richiede a monte un investimento in ideazione e realizzazione, e comporta un'intensa interazione tra professionisti del sistema culturale e didattico da una parte, bimbi e adolescenti dall'altra. Hanno partecipato migliaia di giovani fruitori.

Un ulteriore elemento di forza consiste nell'attenzione ai processi di partecipazione, apprendimento e apprezzamento da parte del pubblico in generale. Per quanto le analisi tendano a considerare omogeneo il pubblico della cultura, si deve accreditare non soltanto una sua forte eterogeneità, ma anche una chiara stratificazione in base alla lunghezza della pregressa esperienza culturale. In questo senso la programmazione appare costantemente orientata a stabilire una relazione critica e partecipativa con il pubblico, anche alla luce dell'esigenza di rendere familiari i luoghi della cultura per coloro che non sono ancora appassionati e costanti frequentatori.

Tra le cinquantatrè organizzazioni che hanno realizzato proprie iniziative negli spazi della programmazione ve ne sono più d'una non specificamente attive in campo culturale, il che lascia spazio all'esposizione di potenziali nuovi fruitori da parte di segnali culturali che ne possono attivare l'incuriosimento e il senso di familiarità. In altri casi la stessa azione ha previsto modalità formative per il pubblico nel suo complesso, dai laboratori di 'Terni Maker Festival' alla componente ludico-creativa della mostra 'Narciso ai tempi di facebook'.

Per queste azioni è stata registrata una partecipazione intensa da parte del pubblico, come risulta dalla relazione del concessionario, confermando l'attenzione del pro-

gramma nei confronti del desiderio di fruizione critica e del corrispondente superamento del collezionismo iconico che per troppo tempo ha segnato la percezione della domanda di cultura. La risposta del pubblico ternano risulta in questo senso positiva e incoraggiante.

### **L'approccio progettuale**

La programmazione 2015, come si è osservato sopra, risulta generosamente ecumenica e versatile, coprendo una varietà di aree tematiche, periodi di riferimento, stili e linguaggi e format produttivi. Pur nell'inevitabile contenimento di una programmazione artistica e culturale in un capoluogo di provincia, e con l'anomalia italiana di una città priva di una zavorra monumentale, che incoraggia al superamento di format ormai consolidati ma spesso privi della necessaria capacità di dialogo con le complessità della società contemporanea, la programmazione ha mirato consapevolmente e deliberatamente alla predisposizione di un ventaglio di opzioni che presentasse il duplice beneficio di attrarre fasce diversificate di pubblico grazie alla presenza delle iniziative più disparate, da una parte; e che consentisse di stabilire delle connessioni permeabili tra i vari linguaggi, incoraggiando spettatori e visitatori specificamente attratti da una forma d'arte a curiosare attivamente e criticamente tra forme d'arte diverse, inconsuete e meno familiari, in questo modo stimolando l'estensione dello spettro di interessi e desideri della domanda di cultura verso nuove aree e linguaggi creativi.

Tale ecumenismo progettuale comporta l'apertura di una gamma indefinita di possibili reazioni da parte del pubblico, che certamente è spinto a superare la diffusa e consueta digestione statica (quando non passiva) di un'offerta culturale che pretende di stabilire la rotta dell'apprendimento e dell'apprezzamento per via convenzionale. L'offerta progettata e realizzata dal programma 2015 appare estesa tra l'estremo dell'esposizione di dipinti (la mostra di Rolando Fainelli Carloni, peraltro artista locale e per nulla iconico) alla fiera contemporanea di fermenti creativi e artigianali (Terni Makers' Festival) fino all'esplorazione degli spazi urbani per estrarre il valore narrativo,

la stratificazione storica e tecnica, le connessioni interne alla mappa urbana e territoriale (la 'Scoperta della prima domenica').

Soprattutto, l'approccio progettuale adottato ha stimolato una duplice reazione da parte del pubblico: da una parte un impatto verticale connesso con l'accrescimento della capacità critica così come stimolato dalla presenza di momenti di confronto, discussione e arricchimento nella quasi totalità delle iniziative programmate, in modo da associare naturalmente la fase critica alla fase realizzativa; anche lasciando da parte le iniziative critiche per antonomasia come il Festival 'Umbria Libri', ciascuna delle altre azioni ha comportato la presenza di esperti, tecnici e professionisti per raccontare al pubblico i processi a monte dei prodotti culturali (ne è un esempio eloquente la mostra temporanea su Carsulae, realizzata presso il Centro CAOS e arricchita dalla narrazione del processo investigativo ed estrattivo tipico di una campagna di scavi).

Dall'altra parte un impatto orizzontale, generato dalla presenza partecipativa di un pubblico tendenzialmente eterogeneo e legato a svariate forme espressive, che ha potuto grazie alla componente critica delle iniziative stabilire delle connessioni interne, superando per questa via la consueta cornice asfittica che vuole l'offerta culturale erogatrice di un messaggio oggettivo e la domanda culturale mera recettrice passiva dell'unico messaggio 'autorizzato' in quanto generato convenzionalmente da esperti formalmente accreditati. La programmazione mostra dunque gli incoraggianti germi di una progressiva democratizzazione del sistema culturale attraverso l'accentuazione della partecipazione e condivisione critica e la crescita progressiva dell'atmosfera familiare in capo ai fruitori. Entrambi gli elementi giocano a favore dell'aumento del grado di sostenibilità del sistema culturale ternano.

### **Possibili raccomandazioni**

Come si è chiarito in apertura, la valutazione di un programma culturale annuale non consiste nell'esprimere un giudizio, ma deve tendere a porre in evidenza i profili distintivi, estrarne il valore complessivo, identificarne i flussi di benefici per la città e la sua comunità, sottolinearne i punti di forza e di debolezza. In fase di sintesi è neces-

sario e utile indicare le possibili direzioni e azioni che consentano di rafforzare e consolidare il sistema culturale urbano e territoriale, fornendo tanto agli amministratori municipali che rappresentano la fonte ultima dell'intera programmazione, quanto ai concessionari che questa programmazione concepiscono, costruiscono e realizzano, di utilizzare cornici strategiche e strumenti tecnici capaci di facilitare la propria azione e di spostarne in avanti la soglia progettuale e gestionale.

Il più importante elemento del quale il sistema culturale ternano e la programmazione annuale hanno bisogno è un'accurata rilevazione critica della domanda, delle sue reazioni e dei suoi orientamenti. L'attuale stato delle rilevazioni – pur utile – si ferma al dato quantitativo degli ingressi, con alcuni problemi generati dalla compresenza di iniziative specifiche e collezioni permanenti (o siti complessivi nel caso del patrimonio archeologico) che richiederebbero una messa a fuoco più puntuale del percorso di partecipazione realizzato dai fruitori: gli spettatori di un evento all'interno di un museo o un sito lo visitano o limitano la propria presenza soltanto all'evento? Da questa domanda potrebbe discendere l'attivazione di forme efficaci di incentivo a visitare l'offerta culturale anche in assenza di eventi specifici, avvantaggiando chi a questi eventi ha partecipato. Per poter attivare simili incentivi è necessario conoscere lo stato attuale delle presenze, della partecipazione e degli orientamenti possibili del pubblico: forme sinergiche di incentivo vanno comunque incoraggiate.

Un ulteriore elemento di conoscenza e valutazione, connesso al precedente, consiste nell'andamento della domanda di cultura nel tempo, in modo da poter analizzare la persistenza dell'attività culturale come riflesso della programmazione: dopo un numero anche contenuto di anni è presumibile che i fruitori perdano la natura di consumatori occasionali e costruiscano progressivamente il proprio vocabolario di digestione e apprezzamento dell'offerta culturale; tale 'dipendenza' incide positivamente sul loro desiderio di partecipare attivamente, di contribuire addirittura alla programmazione e soprattutto sulla loro disponibilità a pagare; costruirne pertanto un percorso storico consente di valutare il grado di consolidamento, gli ingressi nuovi così come le uscite, nonché la mappa di provenienza in modo da comprendere la

densità della partecipazione culturale da parte delle diverse aree del tessuto urbano e del territorio metropolitano e regionale.

Ancora, è importante poter analizzare il percorso cross-mediale dei fruitori, in modo da poter comprendere le connessioni tra forme e linguaggi e pertanto la possibilità di fertilizzazione incrociata da enfatizzare nell'ambito della programmazione. In questo modo si possono ricavare informazioni utili non soltanto per una più efficace programmazione e comunicazione delle iniziative culturali ternane, ma anche per una più estesa produzione e comunque distribuzione di prodotti integrativi come cataloghi, audioguide, documenti, libri, applicazioni e altri strumenti digitali, e quant'altro possa accrescere il valore complessivo della fruizione culturale, ampliando al tempo stesso le opzioni commerciali a sostegno dell'offerta.

Le rilevazioni sulla domanda possono fornire utili informazioni critiche su una varietà di profili che aiutano a sintonizzare le forme strutturali e organizzative dell'offerta, consentono di sviluppare e rafforzare una strategia volta a far manifestare in misura corretta la disponibilità a pagare dei fruitori quanto all'ingresso e all'acquisto di prodotti e servizi integrativi, forniscono la base per consolidare la relazione tra offerta e domanda verso un grado progressivamente crescente di sostenibilità.

Un'indagine in questa direzione dovrebbe dunque rilevare, porre a confronto e valutare i dati relativi ai seguenti profili: a) tipologia dei fruitori in base a età, reddito, istruzione, professione, localizzazione; b) sequenza delle esperienze culturali pregresse nelle diverse aree d'interesse; c) impatto possibile dell'esperienza rilevata quanto all'acquisizione di ulteriori prodotti e servizi; d) grado di intensità della fruizione specifica della programmazione ternana nel corso del tempo; e) grado di condivisione delle esperienze culturali attraverso mezzi informali (relazioni individuali e sociali) e formali (scritti, web, media); f) intensità dei consumi connessi al tempo libero; g) percezione dell'identità dell'istituzione, dell'organizzazione, della specifica iniziativa. La realizzazione di queste rilevazioni può dare risultati notevoli quanto più si

effettui in modo partecipato da parte dell'organizzazione rafforzando il contatto diretto e la relazione di scambio con il pubblico.

Infine, la solidità già assodata della programmazione può costituire una credibile base per alcuni indirizzi strategici: a) l'attivazione di connessioni strategiche con attori dell'economia territoriale (imprese, artigiani, makers) in modo da renderli alleati progettuali anziché meri sponsor o partner; b) la costruzione di sinergie con realtà urbane e territoriali omologhe, con la finalità di generare gradualmente un network possibilmente internazionale di città orientate alla cultura versatile e molteplice; c) la realizzazione di un sistema di residenze d'artista (già intrapreso con fondi del MiBACT da 'Indisciplinate'), che progressivamente renda Terni la città dei talenti creativi, ponendo in connessione artisti esterni con le risorse del territorio in un percorso laboratoriale che possa lasciare sul territorio prodotti creativi per costituire un nuovo patrimonio artistico ternano, possibilmente disseminato negli spazi urbani a beneficio della comunità residente e dei visitatori esterni come segno identitario degli orizzonti creativi, artistici e culturali di Terni.

( *Michele Trimarchi* )