

Università Commerciale L. Bocconi

Corso di laurea in Economia per l'Arte, la  
Cultura e la Comunicazione

*I vantaggi della cooperazione.  
L'evoluzione dei network di  
Accademia Perduta Romagna Teatri*

Laureanda: Maria Paola Sartori

Matricola: 1335595

Docente tutor: Claudia Tacchino

# INDICE

1. Abstract

2. Introduzione

3. Metodologia

4. Discussione

4.1 I network

4.1.1 I network in ambito culturale e teatrale

4.2 Il caso Accademia Perduta/Romagna Teatri

4.2.1 Le attività dell'istituzione

4.2.2 L'evoluzione dei network di Accademia Perduta

4.2.3 Lo stato dell'arte e i benefici raggiunti

4.2.4 Estensione del modello: la Rete Teatrale

Valmarecchia

5. Conclusioni

6. Bibliografia

# 1. ABSTRACT

È nota la difficoltà economica che incontrano i teatri italiani nel perseguire la propria mission. Questa situazione è dovuta a caratteristiche strutturali dei teatri e si è aggravata negli ultimi tempi in seguito al fallimento delle politiche di welfare. Diversi sono gli strumenti di derivazione manageriale che vengono sempre più utilizzati dalle istituzioni teatrali al fine di raggiungere l'autonomia economico-finanziaria; tra questi la costituzione di network merita di essere portata nuovamente all'attenzione degli esperti del settore. In questo lavoro verrà analizzato un caso concreto, quello della rete costituita da Accademia Perduta/Romagna Teatri, oggetto di alcune ricerche all'inizio degli anni '90. L'obiettivo di questa ricerca è quello di evidenziare l'evoluzione del sistema di reti della quale l'istituzione è parte e gli ulteriori benefici emersi.

Il lavoro è basato su un'indagine di tipo qualitativo; la raccolta dei dati si basa su una serie di interviste condotte con alcuni dei principali attori dei network esaminati.

I risultati della ricerca hanno dimostrato come il passaggio di Accademia Perduta dalla partecipazione ad una sola rete nel 1995 alla partecipazione ad altre due reti abbia ampliato notevolmente i benefici derivanti dalla cooperazione. Tali benefici si possono riscontrare sia nel miglioramento di alcuni risultati già raggiunti nel 1995, come il raggiungimento di ulteriori economie di scala e il miglioramento della qualità delle produzioni, sia nel raggiungimento di nuovi traguardi come il processo di "fertilizzazione culturale" del territorio ravennate, l'ottenimento di sostanziosi contributi economici a sostegno della nuova rete Opera, l'implementazione di un innovativo sistema di partnership con la pubblica amministrazione e l'incremento della formazione manageriale dei teatri della Valmarecchia.

Il lavoro ha evidenziato, inoltre, come tipologie di reti differenti rispondono a differenti tipologie di attività svolte e di risultati attesi e ha sottolineato la criticità della partecipazione della pubblica amministrazione all'interno della rete.

**KEYWORDS:** teatro, Accademia Perduta/Romagna Teatri, network, cooperazione, distretti culturali.

## 2. INTRODUZIONE

Obiettivo di questa ricerca è di analizzare la natura, i vantaggi e gli svantaggi della costituzione di network tra istituzioni teatrali attraverso lo studio di un caso empirico. Si fornirà in primo luogo una definizione dei network interorganizzativi, di cui verranno illustrate le possibili tipologie e implicazioni sia a livello generale sia più specificamente nel settore culturale e teatrale; verrà in seguito presentato il caso di tre network di istituzioni culturali nati dalla spinta propulsiva dell'ente teatrale Accademia Perduta/Romagna Teatri. A questo proposito si illustrerà l'evoluzione delle reti e i conseguenti benefici raggiunti.

Le motivazioni alla base della ricerca sono molteplici. In primo luogo, a dispetto di un'ampia mole di studi riguardanti le realtà aziendali, i network interorganizzativi sono stati scarsamente studiati nell'ambito del comparto culturale e delle organizzazioni non profit. In secondo luogo, i network sono stati proposti nel corso degli ultimi anni come una delle possibili risposte alla sempre più difficile situazione economica in cui si trovano i teatri italiani, incapaci di perseguire le proprie finalità e di garantire ai cittadini di fruire delle diverse espressioni artistiche per le quali il nostro Paese è famoso nel mondo (Trimarchi e Puglisi, 2009). Questa situazione, come già evidenziato

da diverse ricerche sul tema (O' Hagan, 1998), deriva da caratteristiche strutturali dell'attività teatrale. I fallimenti del mercato per il comparto culturale sono stati raggruppati in cinque tipologie:

1. irrazionalità dei comportamenti
2. asimmetrie informative
3. asimmetrie distributive
4. difficile percezione del valore
5. morbo dei costi di W. Baumol e W. Bowen

Tali fallimenti hanno giustificato per anni l'intervento pubblico in favore del settore per supplire all'incapacità delle istituzioni culturali di reperire fondi autonomamente. L'efficacia dell'intervento pubblico è però oggetto di discussione: se da una parte ha permesso per anni la sopravvivenza del settore, dall'altra ha contribuito a importare anche nella cultura il modello della pubblica amministrazione, facendo sì che le istituzioni, potendo contare sui fondi pubblici, non fossero incentivate a cercare modalità di gestione più efficienti. È inoltre importante sottolineare come le istituzioni di proprietà pubblica non possano ricevere per legge contributi da parte di soggetti privati. La graduale riduzione dei fondi pubblici destinati al settore teatrale, accentuata dalla recente crisi economica, ha spinto i teatri ad assumere nuove forme giuridiche appartenenti al mondo del non-profit, come fondazioni, associazioni o cooperative, che permettono di reperire risorse anche dal settore privato, introducendo così una notevole competizione nella ricerca dei fondi.

Al fine di gestire al meglio le risorse scarse e di attrarre l'interesse di sponsor e donor, molti teatri hanno perciò adottato tecniche manageriali e assunto personale dotato di un background economico (Tacchino, 2002). Sempre più numerosi sono, infatti, i teatri che si sono dotati di funzioni di marketing, programmazione e controllo, gestione risorse umane e fundraising. In tale contesto, la costituzione di network (Benassi, 1993; Evan, 1996; Ford, Hakansson e Johanson, 1986; Lomi, 1991; Van de Ven, 1976) si dimostra

una modalità di gestione particolarmente adatta alle caratteristiche specifiche dei teatri italiani. Questi, infatti, se si escludono le grandi istituzioni come Il Piccolo Teatro di Milano o le Fondazioni Liriche, sono generalmente di piccole dimensioni e diffusi sul territorio; quindi per la maggior parte di essi risulta conveniente mettersi in rete per condividere le poche risorse a disposizione e per valorizzare le capacità e competenze delle singole realtà (Alexander, 1981; Friedman, 1986; Scheff e Koetler, 1996).

L'ipotesi di partenza della ricerca è che l'evoluzione dei network di Accademia Perduta abbia portato ad un aumento dei benefici già evidenziati nelle ricerche condotte negli anni '90, quando l'istituzione faceva parte di una sola rete (Bagadadli, 1995). La verifica dell'ipotesi consentirebbe di identificare il caso di studio come *best practice* nell'ambito considerato e di evidenziare i possibili profili di interesse per i teatri italiani, in un periodo in cui una soluzione ai problemi del comparto diviene sempre più urgente.

### 3. METODOLOGIA

La ricerca adotta la metodologia dello studio di casi di tipo qualitativo (Yin, 1994), che si propone di analizzare un fenomeno socio-economico di natura complessa all'interno del suo contesto di svolgimento. La raccolta dei dati si basa su una serie di interviste condotte con alcuni dei principali attori dei network esaminati: il management di Accademia Perduta/Romagna Teatri, il sindaco del Comune di San Leo, l'Assessore alla Cultura della Provincia di Ravenna e l'Assessore alla Cultura della Regione Emilia-Romagna. Le interviste semistrutturate in profondità hanno avuto come oggetto la struttura delle reti, le motivazioni che hanno spinto ad istituirle e i benefici raggiunti. Le interviste sono state condotte *in loco* o telefonicamente con una durata compresa tra 1 e 3 ore. Le informazioni così ottenute sono state

analizzate alla luce dei principali contributi teorici ed empirici sui network al fine di evidenziare caratteri specifici del caso in esame e aspetti comuni alle principali esperienze analizzate in letteratura.

## 4. DISCUSSIONE

### 4.1 I network

#### Definizione e approcci

Il termine "network" è definito da Fombrum (1982) come un insieme di nodi e di relazioni che li collegano (citato in Grandori e Soda, 1995). Il concetto di network è utilizzato in vari campi di ricerca, tra cui le neuro-scienze, l'operational research, la communication theory e la small-group theory. Nell'ambito della teoria organizzativa, presa a riferimento all'interno del presente lavoro, il termine "network" indica "una modalità di organizzare attività economiche attraverso la coordinazione e collaborazione tra imprese" (Grandori e Soda, 1995, p.186). Partendo da questa definizione Grandori e Soda hanno individuato tre diversi approcci all'argomento.

Il primo, nato alla fine degli anni '70, è di tipo economico-industriale. In questo caso, l'utilità dei network consiste nella possibilità di ottenere economie di specializzazione, di apprendimento, di scala e di scopo. Le economie di specializzazione e di apprendimento derivano dal fatto che le istituzioni che fanno parte di un network hanno la possibilità di centralizzare e di condividere l'erogazione di alcuni servizi. In questo modo il personale che si occupa di erogare i servizi per più istituzioni impara, attraverso la ripetizione della medesima attività, a sviluppare modalità di svolgimento più efficienti. Le economie di scala, invece, derivano sia da quelle di

specializzazione sia dalla possibilità di saturare la capacità produttiva degli impianti produttivi. Infine le economie di scopo sono raggiunte grazie alla possibilità di utilizzare congiuntamente gli stessi macchinari e lo stesso capitale di know-how per tipologie di produzione differenti (Airoldi, Brunetti e Coda, 2005).

Il secondo approccio, denominato storico ed evolutivistico, individua, invece, come fattore determinante le dinamiche di introduzione, adozione e diffusione delle innovazioni tecnologiche: in tale contesto, la cooperazione tra più soggetti innovatori è considerata come un'alternativa efficace alla concentrazione dei laboratori di ricerca e sviluppo all'interno delle grandi imprese.

Il terzo e ultimo approccio, di natura organizzativa, considera, insieme alla riduzione dei costi produttivi, la diminuzione dei costi di transazione (Williamson 1985). L'adozione della forma di network permette, infatti, di ridurre i costi legati alle asimmetrie informative tra i contraenti, all'incertezza del contesto e alle difficoltà nel controllare le performance. La riduzione dei costi di transazione e di coordinamento risulta essere più facilmente raggiungibile nel caso in cui il network in considerazione faccia parte della tipologia dei cosiddetti "embedded networks". Secondo la ricerca condotta da Brian Uzzi (1997), preceduta da vari studi sull'argomento (ad es., Gabher, 1993) all'interno del settore della moda, le caratteristiche degli embedded networks sono la presenza di fiducia reciproca tra i partecipanti, lo scambio frequente di informazioni e la generazione di dinamiche di apprendimento collettivo. La presenza di fiducia reciproca permette ai membri degli embedded network di facilitare i meccanismi di coordinamento procedendo in modo euristico, mentre lo scambio di "favori" reciproci porta nel lungo tempo al vantaggio di entrambe le parti, secondo uno schema *win-win*. Lo scambio di informazioni tra gli attori di un embedded network vanno oltre i dati riguardanti prezzi e quantità e includono nozioni che riguardano la strategia aziendale e i margini di profitto, rendendo più semplice la comprensione delle preferenze delle parti e la riduzione degli errori. L'interazione costante di



subfornitori e clienti, infine, consente di condividere le situazioni di *problem solving*, favorendo l'apprendimento e l'innovazione.

## Tipologie

Grandori e Soda (1995) distinguono tre tipologie di network: sociale, burocratica e proprietaria.

- Network sociale: caratterizzato dall'assenza di accordi formali tra le parti, può assumere una forma simmetrica ("parity-based") o asimmetrica ("centralized"). I network caratterizzati da forma simmetrica possono essere basati su contatti personali tra imprenditori e manager oppure, come nel caso degli *Interlocking directorates*, possono basarsi non solo sulla comunicazione informale ma anche sulla comune presa di decisioni, sulla presenza di apposite figure di collegamento e su forme di controllo sociale. Tra i network cosiddetti asimmetrici alcuni assumono una configurazione a stella, che centralizzano presso un'impresa focale i diritti di proprietà ed esternalizzano l'attività di produzione ad altre imprese; altri sono chiamati "costellazioni" e sono formati da un'impresa che si occupa del controllo delle competenze critiche e che coordina a livello informale una filiera verticale di imprese. Un'ulteriore variante di network asimmetrico è quella dei sub-contracting, all'interno della quale il contraente principale negozia l'intero lavoro con il cliente e assegna in seguito le diverse parti del lavoro a imprese specializzate.
- Network burocratico: caratterizzato dalla presenza di sistemi di coordinamento formalizzati che specificano le relazioni organizzative tra le parti e i termini dello scambio di beni e servizi. Anche all'interno di questa tipologia i network possono essere distinti tra network simmetrici e asimmetrici. Tra i network simmetrici i più rilevanti sono le associazioni di commercio, i cartelli e i consorzi; di quelli asimmetrici fanno parte gli agency network, i contratti di licenza e i contratti di franchising.

- Network proprietario: è definito come un network burocratico i cui membri posseggono congiuntamente alcuni asset. Tra i proprietary networks vengono menzionate le joint ventures e le capital ventures.

## 4.1.2 I network in ambito culturale e teatrale

### Vantaggi e svantaggi

La creazione di network è giustificata quando sussiste un equilibrio tra i vantaggi ottenuti e la perdita di autonomia derivante dalla cooperazione; è necessario dunque analizzare in primo luogo quali siano i vantaggi e gli svantaggi di operare in rete per le istituzioni culturali (Meneguzzo e Bagdadli, 2002).

Tra i principali vantaggi ottenibili dalla cooperazione vi sono lo scambio di informazioni tra istituzioni, la creazione di occasioni di confronto e l'aumento di visibilità del network. Quest'ultimo beneficio risulta particolarmente importante per le istituzioni culturali che, sperimentando diverse difficoltà nel raccogliere fondi, attraverso i network hanno la possibilità di attirare una maggiore quantità di finanziamenti con maggiore stabilità. Inoltre, lavorare in network permette di ripartire i costi fissi tra più soggetti e di ottenere economie di scala. In particolare, nel settore teatrale l'organizzazione in rete permette di ripartire i costi di produzione e, attraverso il rimando del pubblico tra teatri diversi permette di aumentare il grado di occupazione della "capacità produttiva" di ogni struttura teatrale senza aumentare i costi di pubblicità, abbassando così i costi unitari. Il rimando del pubblico tra un teatro e l'altro è possibile a condizione che l'offerta degli spettacoli dei vari teatri non si cannibalizzi vicendevolmente e sia sufficientemente diversificata tra le varie strutture. L'ottenimento di economie di specializzazione e di apprendimento, secondo l'approccio economico-industriale, permette di diminuire tempi e costi e quindi di

produrre servizi di migliore qualità, beneficio fondamentale per le istituzioni culturali, che vengono infatti considerate "aziende di servizi" (Bagdadli, 1997). Nel settore teatrale le economie di specializzazione permettono di aumentare la qualità degli spettacoli prodotti o ospitati e di introdurre alcune funzioni specificamente dedicate al marketing e al fundraising che, se non venissero centralizzate, non sarebbero sostenibili per i singoli teatri.

I principali svantaggi derivanti dalla formazione di network nel comparto culturale sono i costi di gestione delle relazioni e costi di gestione dei conflitti che possono emergere a causa della perdita di autonomia delle istituzioni (Jorde e Teece, 1989)

## Meccanismi di coordinamento e tipologie

I network possono funzionare attraverso molteplici meccanismi di coordinamento (Bagdadli, 1995; Van de Ven, Walker e Liston 1979).

- legami informali finalizzati allo scambio di informazioni tra il management delle varie istituzioni;
- gruppi interorganizzativi i cui membri mantengono la loro appartenenza all'organizzazione d'origine;
- ente coordinatore chiamato a coordinare le attività di un sistema interorganizzativo;
- unità di coordinamento esterna alle istituzioni associate che implementa le decisioni per lo svolgimento delle attività della rete;
- organizzazione focale interna che coordina il sistema;
- organizzazione singola che internalizza alcune funzioni comuni e svolge il compito di coordinamento.

All'interno del settore culturale si distinguono varie tipologie di network: si possono costituire network più o meno formalizzati, reti orizzontali formate da istituzioni che offrono servizi omogenei, oppure reti verticali composte da

istituzioni che offrono servizi culturali integrati tra loro (Meneguzzo e Bagdadli, 2002).

Per quanto riguarda nello specifico il comparto teatrale, secondo le ricerche effettuate sull'argomento (Bagdadli, 2003), i teatri italiani adottano più frequentemente due tipologie di network. La prima è definita rete "centralizzata". Questa tipologia è formata da vari teatri che esternalizzano alcune attività affidandole a una struttura indipendente che è stata in precedenza definita "unità di coordinamento". Le attività che vengono centralizzate più frequentemente sono la programmazione della stagione, la promozione, i servizi tecnici, la gestione degli spettacoli e il sistema di prenotazione. Normalmente il circuito cerca di programmare la stagione teatrale secondo le preferenze del pubblico dei singoli teatri, per evitare il rischio di cannibalizzazione accennato precedentemente. Questa tipologia di network è adottata da teatri che operando singolarmente non potrebbero permettersi di ospitare compagnie di alto livello; grazie alla gestione congiunta possono invece beneficiare di economie di scala e ripartire i costi dei cachet. Le caratteristiche di una rete verticale sono un basso grado di connettività e legami deboli tra i membri che ne fanno parte; spesso le relazioni sono formalizzate tramite convenzioni.

La seconda tipologia di network teatrali è definita "paritetica" e consiste in un'associazione tra pari. Le istituzioni che ne fanno parte condividono la coordinazione delle stagioni e la selezione degli artisti. Questa tipologia è caratterizzata da un basso livello di centralizzazione e da un alto livello di connettività e solitamente include un numero inferiore di membri rispetto alla tipologia precedente. Le relazioni tra i membri della rete sono di natura informale, finalizzate soprattutto allo scambio di idee e valori. Mentre la tipologia verticale risponde al bisogno di sopravvivenza dei singoli teatri, per i quali agire in rete è l'unica modalità per offrire determinati servizi con un certo standard di qualità, le reti orizzontali "operano con una strategia competitiva di sistema, mosse dalla possibilità di migliorare la qualità del

sistema, di accrescerne l'immagine, di innovare e scambiarsi risorse" (Meneguzzo e Bagdadli, 2002, p.132).

Un ulteriore fattore di distinzione tra network culturali è l'assetto proprietario degli enti partecipanti: nel contesto italiano, le reti possono essere formate da soggetti privati, da soggetti pubblici oppure possono essere basate su collaborazioni tra enti appartenenti ad entrambe le tipologie (Public Private Partnership). Tuttavia, è opportuno precisare che anche la formazione di network di natura privata o mista può essere incentivata dalla pubblica amministrazione; per questo motivo, all'interno del settore culturale, si distinguono i network spontanei da quelli individuati come strumento di *policy* culturale da parte della pubblica amministrazione (Benson, 1975). Questi ultimi nascono come conseguenza di leggi o regolamenti che incentivano la formazione di reti al fine di valorizzare l'attività dei privati secondo il principio della sussidiarietà orizzontale e di godere delle economie che ne possono risultare per il settore pubblico. Inoltre, nel caso in cui le istituzioni partecipanti alla rete siano di natura pubblica, le province possono raggiungere il vantaggio di una semplificazione amministrativa tramite l'accentramento di alcune funzioni. La pubblica amministrazione può sostenere la crescita e lo sviluppo dei network attraverso incentivi finanziari e l'offerta di servizi di coordinamento. Nel nostro Paese, i network culturali sono stati creati sin dagli anni '80 principalmente per iniziativa pubblica, in particolare sotto l'impulso degli enti locali. Successivamente sono nate altre tipologie di network: regioni, province e comuni hanno contribuito a promuovere l'istituzione di network pubblico-privati e contemporaneamente sono sorti network informali e spontanei grazie all'aggregazione di istituzioni culturali private, secondo una dinamica *bottom-up*.

Le reti qui delineate costituiscono la base per la costituzione dei cosiddetti "distretti culturali", laddove esse siano radicate in un contesto socio-culturale caratterizzato da valori ed identità condivise a livello locale e da un'elevata propensione alla creatività diffusa sul territorio (Santagata, 2002). Mentre alcuni autori hanno analizzato i percorsi emergenti di distrettualizzazione in

ambito culturale, guidati dall'interazione spontanea degli attori (Cooke e Lazzeretti, 2008), altri contributi hanno sottolineato il ruolo del pianificatore pubblico nella creazione delle infrastrutture (hard e soft) necessarie allo sviluppo dei distretti (Valentino, 2003; Mommaas, 2004).

## 4.2 Il caso Accademia Perduta/Romagna Teatri

### 4.2.1 Attività dell'istituzione

Accademia Perduta/Romagna Teatri nasce nel 1982 come Società cooperativa operante nel teatro per ragazzi e nel 1986 viene riconosciuta dal Dipartimento dello Spettacolo come Organismo stabile di Produzione, Programmazione, Promozione e Ricerca Teatrale per l'infanzia e la gioventù. Nel 1993 viene riconosciuta come tale anche dalla Regione Emilia-Romagna. Oggi Accademia Perduta ha assunto la denominazione di Teatro Stabile d'Arte Contemporanea.

I fondatori di Accademia Perduta sono Ruggero Sintoni, attuale Presidente e direttore artistico e Claudio Casadio, Vicepresidente, co-direttore artistico e regista-attore di vari spettacoli della compagnia.

Nei primi anni Accademia Perduta ha operato prevalentemente nella produzione di spettacoli per ragazzi, rappresentati in ambito provinciale e presso festival internazionali. L'attività di produzione di Accademia Perduta è stata sin dagli inizi accompagnata da quella di programmazione delle stagioni di teatro-ragazzi e di festival per ragazzi nei comuni delle province di Forlì/Cesena e Ravenna. Dal 1989, la programmazione del teatro-ragazzi nella provincia di Ravenna avviene attraverso una sistema di doppia convenzione, che vede coinvolti Accademia, Comuni e Provincia. Dal 1987,

gestisce inoltre la programmazione degli spettacoli serali per adulti per alcuni comuni. Il 1993 rappresenta un anno fondamentale per Accademia Perduta: l'istituzione scopre la vocazione di teatro sociale. Il primo progetto che si muove in questa direzione è la rassegna "Teatri per la verità", i cui fondi vengono successivamente devoluti ai parenti delle vittime della strage di Ustica; tale progetto è stato seguito da altri eventi come il convegno "Ustica e le arti. Percorsi tra impegno, creatività e memoria". Dal 1995 Accademia Perduta dà vita a nuove sperimentazioni teatrali progettando spettacoli di teatro/circo in varie piazze del territorio regionale. Dopo alcune iniziative come "La notte delle creature" a Ravenna o "La compagnia di Icaro" a Forlì, dal 2007 organizza a Bagnacavallo il Circo della Pace, definito dalla compagnia come "un progetto di straordinaria valenza artistica, culturale e sociale." Da allora, questo progetto viene realizzato ogni anno durante le festività natalizie, coinvolgendo compagnie circensi provenienti da situazioni ad alti livelli di delinquenza minorile, come i giovani acrobati di Bucarest e di Nairobi, quelli del circo colombiano Para Todos e del Mobile Mini Circus for Children di Kabul. I proventi dell'iniziativa vengono interamente devoluti agli artisti e alle associazioni che li sostengono. Dal 2009, Accademia Perduta ha intrapreso un nuovo percorso artistico realizzando cortometraggi - tra cui *Itiburtinoterzo* e *La notte quando è morto Pasolini* - che sono stati selezionati per la partecipazione a festival di grande importanza.

## 4.2.2 L'evoluzione dei network di Accademia Perduta

Come già accennato, tra le attività svolte da Accademia Perduta negli anni immediatamente successivi alla sua costituzione compare la programmazione della stagione di teatro-ragazzi per la Provincia di Ravenna e Forlì. Nel caso della Provincia di Forlì, Accademia svolge tale incarico per conto di ciascun

comune in base a singoli rapporti di convenzione, senza che l'ente provinciale assuma alcun ruolo di coordinamento. Al network nato ai fini della programmazione teatrale della Provincia di Ravenna partecipano, diversamente, anche gli enti locali, i quali hanno dato vita ad un Comitato di Coordinamento unitario per il territorio. Mentre nel primo caso si è in presenza di relazioni diadiche, dunque, nel secondo si può parlare di un vero e proprio network, caratterizzato da una trama di relazioni maggiormente complessa: la presente analisi si focalizza, di conseguenza, sulla rete composta da Accademia Perduta, Provincia di Ravenna e comuni del territorio provinciale.

La rete prende avvio nel 1989 per la iniziativa congiunta di Ruggero Sintoni, presidente di Accademia Perduta, e della Provincia. Tale intento viene formalizzato tramite un regime di convenzioni stipulate periodicamente tra i Comuni e Accademia Perduta, da una convenzione che lega Provincia e Comuni e, infine, da una che regola i rapporti tra Provincia e Accademia Perduta. Si tratta quindi di una rete già da subito formalizzata, a formazione volontaria e a partecipazione pubblico-privata; la partecipazione alla rete di istituzioni culturali di tipo teatrale la configura, inoltre, come una rete orizzontale, formata da istituzioni che forniscono servizi omogenei. Le attività gestite da Accademia Perduta sono principalmente la programmazione e la produzione degli spettacoli per ragazzi, la consulenza artistica e professionale, corsi di formazione e aggiornamento per insegnanti, l'attività pubblicitaria, il pagamento dei diritti alla SIAE, la gestione della biglietteria e l'assicurazione degli spettatori. Riguardo ai meccanismi di governance, Accademia Perduta costituisce l'unità di coordinamento e la Provincia detiene il ruolo di ente coordinatore, dando alla rete teatrale una struttura di tipo centralizzato. Accademia Perduta si sostiene sia grazie ai contributi assegnati dai singoli comuni, che grazie al trasferimento dei fondi assegnati precedentemente dalla Provincia a questi ultimi. I progetti presentati da Accademia Perduta alla Provincia di Ravenna vengono discussi periodicamente nell'ambito del Comitato di coordinamento provinciale, a cui



partecipano i diversi teatri comunali della rete. In questa occasione, Accademia ha l'obbligo di presentare un bilancio preventivo seguito, al termine di ogni stagione, da un bilancio consuntivo.

In tale contesto, i vantaggi derivanti dall'operare attraverso un network sono differenti per i vari soggetti. I teatri comunali diminuiscono notevolmente il livello dei costi in quanto beneficiano di economie di scala dovute alla centralizzazione del personale, alla possibilità di ripartire i costi di promozione su più teatri e di ottenere sconti sui cachet. Grazie alle economie di scala nel periodo '93-'95 il teatro di Faenza diminuisce i costi unitari per spettatore del 63%. Si noti come il beneficio di ripartire i costi di promozione e di ottenere sconti sui cachet non potrebbe essere ottenuto dalla programmazione in rete degli spettacoli per adulti: infatti, essendo gli adulti dotati di maggiori possibilità di spostamento all'interno del territorio provinciale la programmazione per questo tipo di pubblico è differenziata tra i vari comuni. Un altro vantaggio derivante dalla gestione in rete del teatro ragazzi è il mantenimento dell'elevata qualità degli spettacoli prodotti ed ospitati. Per la Provincia il principale beneficio ottenuto consiste nella diminuzione del fabbisogno di personale addetto al settore culturale grazie alla semplificazione della gestione dei rapporti con i vari comuni. Inoltre la Provincia ottiene attraverso il network il beneficio della promozione della cultura teatrale sul territorio, la promozione di corsi di aggiornamento per insegnanti e una migliore programmazione provinciale, maggiormente riequilibrata a livello territoriale. La diminuzione dei costi attribuibili ai singoli teatri diminuisce infine l'entità del contributo provinciale da destinare al settore teatrale. Per Accademia Perduta, la presenza della Provincia all'interno del network garantisce la stabilità del numero di teatri che fanno parte della rete, permettendo di contare su un volume di finanziamento costante e di mantenere un alto livello di qualità dei servizi offerti.

Fino alla realizzazione dell'ultimo progetto di ricerca riguardante la rete di Accademia Perduta, avvenuta nel 2008 ([www.accademiaperduta.it](http://www.accademiaperduta.it)), non si evidenziano sostanziali cambiamenti nella struttura del network, nonostante

lievi variazioni nel numero di Comuni che partecipano alla rete. Si registra, altresì, un'elevata spinta alla differenziazione del prodotto, che si concretizza nell'organizzazione di un ampio numero di festival e rassegne.

### 4.2.3 Lo stato dell'arte e i benefici raggiunti

#### Il teatro ragazzi

Il network formato da Accademia Perduta, comuni e Provincia di Ravenna ha subito nel corso degli ultimi anni alcune modifiche. Nonostante permanga formalmente il sistema di doppia convenzione tra Accademia Perduta, comuni e Provincia di Ravenna, durante le ultime due legislature l'ente provinciale ha ridotto l'entità del proprio intervento all'interno della rete. A tale scelta corrisponde, d'altro canto, la volontà politica di controllare in modo più diretto i teatri comunali ed ottenere in questo modo una maggiore presenza e visibilità sul territorio. Tale obiettivo è accompagnato da una vera e propria riconsiderazione del ruolo della rete. Paolo Valenti, neo-assessore alla cultura della Provincia di Ravenna, ha dichiarato a questo proposito di volere riaffermare il ruolo della Provincia nella costituzione delle reti teatrali, introducendo però alcune modifiche al sistema vigente. Ritiene infatti che sia opportuno dare spazio a una molteplicità di reti sul territorio provinciale per evitare che la centralizzazione in un'unica istituzione della programmazione teatrale dell'intera Provincia crei una sorta di monopolio e finisca per penalizzare le realtà teatrali emergenti.

Un ulteriore cambiamento deriva dalla graduale diminuzione del numero di comuni partecipanti al network, passato da 12 a 4 nel giro di poco più di un decennio a causa della sopravvenuta inagibilità di alcuni teatri. I comuni che fanno attualmente parte del network sono quelli di Bagnacavallo, Faenza,

Ravenna e Castelbolognese. Per quanto riguarda le attività svolte da Accademia Perduta a favore dei teatri ravennati, a quelle già presenti si è ultimamente aggiunta la gestione della sicurezza; inoltre è necessario specificare che non viene più svolta l'attività pubblicitaria per i vari teatri ma, a causa della riduzione dei fondi pubblici dovuta alla crisi, viene effettuata tramite l'invio di circolari agli studenti delle scuole.

La novità più rilevante riguarda, tuttavia, le modalità di erogazione dei contributi provinciali: mentre questi venivano in precedenza destinati direttamente ad Accademia Perduta, ora essi vengono distribuiti "a pioggia" ai singoli teatri. Il comitato di coordinamento, inoltre, non è più presieduto dalla Provincia, ma vede riuniti Accademia Perduta e comuni (singoli o in gruppo), che approvano progetti artistici e bilanci.

Le modifiche intervenute nella struttura della rete hanno portato considerevoli conseguenze in termini sia di vantaggi che di svantaggi. In primo luogo, l'uscita della Provincia di Ravenna dal network ha penalizzato i comuni e Accademia Perduta poiché, essendo attualmente i contributi provinciali erogati direttamente ai teatri, il denaro viene solo in parte assegnato dai comuni ad Accademia Perduta; ciò ha ridotto la possibilità di ottenere economie di scala e, di conseguenza, di realizzare progetti artistici di alta qualità con minori risorse. Ne è risultata penalizzata anche la Provincia, che attualmente eroga un ammontare totale di contributi pari agli anni passati ma non è sempre in grado di assicurare uguali livelli qualitativi. Inoltre, la Provincia sperimenta un trade-off tra il desiderio di rafforzare la propria presenza nei comuni e l'aumento della complessità organizzativa nel gestire i rapporti con i diversi teatri, con conseguente aumento dei costi di negoziazione.

In secondo luogo, la diminuzione dei teatri aderenti al network ha portato un vantaggio di natura organizzativa per la rete, poiché le attività artistiche vengono concentrate nei teatri più efficienti, con maggiori possibilità di saturarne la capacità. Le scuole situate nei comuni che, non facendo più parte del network, gestiscono indipendentemente il proprio teatro,

continuano, infatti, a rivolgersi ad Accademia Perduta per l'organizzazione degli spettacoli e di altre attività e a indirizzare quindi i ragazzi verso i teatri della rete.

Infine, la centralizzazione della gestione della sicurezza in capo ad Accademia Perduta porta indubbiamente un risparmio per i singoli enti.<sup>1</sup>

D'altro lato, gran parte dei vantaggi ottenuti negli anni passati persiste. E' ancora possibile ottenere, con la parte di denaro versato dai comuni ad Accademia Perduta, un risparmio tramite la centralizzazione dell'amministrazione, dell'ufficio stampa, dei tecnici, della direzione artistica e grazie all'ottenimento di sconti sul cachet. La qualità degli spettacoli proposti continua a migliorare; grazie sia al reinvestimento nell'area artistica dei risparmi dovuti alle economie di scala, sia alla continua crescita professionale dei membri di Accademia Perduta, che ultimamente hanno avuto modo di instaurare varie collaborazioni artistiche interdisciplinari. Ruggero Sintoni ha inoltre evidenziato come siano sorti benefici inattesi al momento della formazione della rete e non facilmente quantificabili in termini di efficienza o efficacia. Uno tra tutti, la possibilità di permettere a tutti i comuni appartenenti al network di usufruire di un'iniziativa come "Il Circo della Pace". In questa occasione, le scuole del territorio hanno potuto

---

<sup>1</sup> L'utilità di alcuni aspetti di questa mansione è stata messa in dubbio dal presidente dell'istituzione Ruggero Sintoni, sostenuto dall'Associazione Generale Italiana dello Spettacolo, della quale è presidente per l'Emilia Romagna. Si ritiene, infatti, che le norme italiane in materia di sicurezza siano eccessivamente complesse e spesso inadeguate ai reali pericoli che si corrono all'interno di una struttura teatrale. Un esempio attuale è il cosiddetto "decreto buttafuori", che autorizza e disciplina "l'impiego di personale addetto ai servizi di controllo delle attività di intrattenimento e spettacolo in luoghi aperti al pubblico o in pubblici esercizi anche a tutela dell'incolumità dei presenti" (Legge n.94, 15 Luglio 2009, art.3, comma 7-13). Dal momento che questo obbligo non prevede distinzioni in merito al genere di rappresentazione, gli operatori dello spettacolo si chiedono se sia realmente necessario introdurre dei buttafuori in spettacoli per bambini, come quelli programmati e realizzati da Accademia Perduta.

mettere in contatto i propri studenti con i bambini della *Fundatia Parada* o del Mobile Mini Circus di Kabul, dando luogo a un momento di formazione prima impensabile per le piccole realtà della Bassa. A giovare del Circo della Pace non sono state solo le scuole ma anche le famiglie che hanno ospitato i piccoli acrobati, i circoli e le associazioni che li hanno incontrati e condiviso con loro anche solo un pranzo, ma che hanno dichiarato di averne ricevuto in cambio una ricchezza umana straordinaria. (Martini e Pozzi, 2008)

Accademia Perduta continua a gestire singolarmente i teatri della Provincia di Forlì (il Piccolo di Forlì e il Dragoni di Meldola), ma la Provincia non ha provveduto in questi anni ad instaurare un network simile a quello della Provincia di Ravenna. Accademia Perduta ha comunque preso dei provvedimenti per cercare di rendere più efficiente l'attività dei teatri della Provincia di Forlì: in collaborazione con alcuni ristoranti ha ideato il "piatto del teatro", piatto unico venduto in occasione degli spettacoli al prezzo 10 euro, che vengono spartiti tra ristorante e teatro. Il teatro riesce in questo modo ad attirare più spettatori mentre il ristorante lavora anche in orari in cui i locali sono normalmente poco frequentati (dalle 19.00 alle 20.00).

## Opera

Nel Gennaio 2010 è nata Opera, una nuova rete culturale fortemente voluta da Ruggero Sintoni con lo scopo di restituire alla città di Faenza il suo salotto-gioiello: il ridotto del Teatro Masini, inutilizzato per diversi anni e necessitante di una massiccia ristrutturazione. A questo fine si sono unite ad Accademia Perduta le imprese professionali di Faenza: il Teatro Due Mondi, specializzato nel teatro di strada, l'editore Tratti/Mobydick, il produttore di musica contemporanea Big Ben/Strade Blu e il museo d'arte contemporanea Carlo Zauli. Tali istituzioni, una volta restaurato il ridotto, utilizzeranno congiuntamente lo spazio per attività legate a forme artistiche contemporanee. Opera risulta quindi essere una rete formalizzata (in forma di impresa sociale), a formazione volontaria ed a *membership* privata. La

presenza nella rete di enti culturali che svolgono attività complementari la configura come una rete culturale di tipo verticale (Bagdadli, 2003).

Gli obiettivi, in parte già raggiunti, sono diversi. Opera si propone innanzitutto di proporsi come una realtà di riferimento nell'ambito culturale faentino, obiettivo coronato dal riconoscimento, da parte del Comune, di un finanziamento di 20.000 euro l'anno, al quale nessuna delle cinque istituzioni avrebbe potuto ambire individualmente. Un secondo obiettivo pienamente raggiunto è quello di porsi come "partner delle istituzioni" (Ravenna e dintorni *news*, 2010), garantendo un servizio di animazione culturale di cui la comunità era priva. Inoltre, Opera si è posta sin dagli inizi come un "laboratorio permanente" (Ravenna e dintorni *news*, 2010) per le imprese che vi aderiscono e per l'intera comunità; a dimostrazione di questo, si cita l'esempio del notaio di Faenza che al momento della costituzione della prima impresa sociale dell'Emilia Romagna, ringraziò Opera per avergli regalato questa occasione di autoformazione. Tra le volontà future vi è inoltre quella di porsi come una sorta di innovativa "scuola" dello spettatore, dell'ascoltatore, del lettore, concentrando in uno solo spazio delle attività complementari che risultavano disperse nel territorio.

La nascita di Opera costituisce un interessante esempio di collaborazione tra realtà territoriali per un fine utile alla comunità. In questa occasione si manifesta l'elevato livello di civismo che accomuna la realtà Faentina a quella ravennate. Si pensi a come l'evento "Il Circo della Pace" tenutosi a Bagnacavallo abbia mobilitato tutto il paese: famiglie, associazioni, imprese, circoli, sindacati, parrocchia, artisti e carabinieri. Questi ultimi addirittura asseriscono: "Qui funziona così, accendi un fiammifero e prende fuoco tutto. Gli imprenditori rispondevano immediatamente: *Quanto devo dare?*" E ancora: "Questa è una città dove si sta bene, estremamente solidale e viva. Tutta la ricchezza proviene dal lavoro, dalla fatica quotidiana. Pochi grilli per la testa e tanta voglia di fare." (Martini e Pozzi, 2008) È stato quindi naturale anche per le associazioni di Faenza rispondere positivamente all'invito di Sintoni a creare un polo educativo per l'arte contemporanea.

## 4.2.4 Estensione del modello: la Rete Teatrale Valmarecchia

La constatazione della bontà del modello di network messo in piedi da Sintoni per la Provincia di Ravenna ha consentito la "esportazione" del sistema anche al di fuori del territorio ravennate. Nell'ottobre del 2010 è infatti nata la Rete Teatrale Valmarecchia, formata dai teatri comunali di Novafeltria, San Leo, Pennabilli, Verucchio e Sant'Agata Feltria. Fino a pochi mesi prima i comuni della Valmarecchia erano suddivisi tra la Regione Marche e la Regione Emilia-Romagna e i teatri della vallata erano inclusi nel Circuito del Teatro Stabile delle Marche, che definiva un pacchetto di spettacoli per i teatri, sottraendo loro lo spazio per qualsiasi forma di autonomia e individualità artistica. Quando, nell'Agosto 2009, i comuni sono stati unificati sotto l'amministrazione della Regione Emilia-Romagna e i rispettivi teatri hanno cessato di essere parte del circuito marchigiano, Ruggero Sintoni ha individuato nel network l'unica modalità per rendere sostenibile l'attività di questi splendidi teatri e restituire ad ognuno la propria dignità e individualità artistica. È così che il Teatro di Novafeltria si è specializzato nella prosa classica e contemporanea, il Teatro di San Leo effettua la programmazione di teatro ragazzi, il Teatro di Pennabilli si occupa delle arti circensi, il Teatro di Sant'Agata Feltria accoglie recital teatrali e musicali, mentre il Teatro di Verucchio ospita spettacoli di prosa e di teatro brillante. Ruggero Sintoni ha sottolineato come la rete sia stata costituita per una finalità anche civile: spesso i piccoli teatri sono appetibili per malintenzionati che intendono, gestendoli, usarli come punto di riciclaggio di denaro sporco. Il controllo della rete e di Accademia Perduta serve quindi a proteggere i teatri della Valmarecchia da tali minacce.

La Rete Teatrale Valmarecchia è formalizzata tramite una convenzione che lega i comuni ad Accademia Perduta. Secondo la classificazione introdotta al

capitolo 4.1.2 si tratta di una rete a iniziativa privata, a partecipazione pubblico-privata e di tipo orizzontale. La rete si avvale della collaborazione artistica e culturale di Accademia Perduta, che fornisce consulenza sugli spettacoli da ospitare e sull'attività amministrativa, forte dell'esperienza maturata precedentemente. A differenza della rete dei teatri ravennati, Accademia Perduta non detiene quindi il ruolo di unità di coordinamento: per quanto riguarda la biglietteria, i teatri della Valmarecchia si sono organizzati autonomamente con l'aiuto delle pro-loco e delle associazioni di volontariato, mentre i servizi tecnici sono stati affidati a una società esterna e la programmazione degli spettacoli è svolta individualmente. Un comitato di coordinamento costituito dagli Assessori alla Cultura dei Comuni firmatari e dai Responsabili del competente servizio degli stessi enti svolge il ruolo di ente coordinatore ed è chiamato a svolgere prioritariamente le seguenti funzioni:

- predisporre gli atti e le azioni necessari per attuare il coordinamento previsto dal Protocollo d'Intesa;
- concordare tempi e modalità organizzative dei programmi e delle attività comuni, individuando problemi e suggerendo soluzioni;
- coordinare la programmazione e il calendario delle proposte tenendo presenti le indicazioni di ogni singolo Comune e cercando di soddisfarne gli interessi;
- proporre strategie per ottenere economie sui costi connessi alle attività programmate;
- identificare e strutturare proposte di collaborazione tese a favorire il rapporto dell'utenza con le attività della rete;
- formulare progetti su temi di interesse comune che abbiano come strumento la trasversalità delle arti;
- elaborare progetti per adire a finanziamenti e/o domande di contributo a sostegno delle varie attività e iniziative gestite in forma coordinata;
- coordinare la promozione e la pubblicizzazione delle attività dei teatri;
- approvare i piani di riparto degli eventuali contributi o finanziamenti.



- Il comune di Novafeltria, capofila della rete, detiene il ruolo di organizzazione focale e ha il compito di:
- convocare il Comitato di coordinamento della Rete e l'espletamento di tutte le relative funzioni di segreteria;
- predisporre le domande o le istanze di contributo a Regione, Provincia, U.E. ecc. a nome e per conto anche degli altri enti, relative ai progetti della "Rete dei Teatri della Valmarecchia"
- gestire la ripartizione dei contributi tra i vari enti aderenti al protocollo.
- predisporre le rendicontazioni finali per l'ottenimento dei contributi coordinando le rendicontazioni rese dai singoli Comuni;
- introitare la quota di compartecipazione ai progetti della Rete e provvedere alla redazione degli atti, alla formalizzazione degli incarichi e ai pagamenti necessari per la realizzazione delle varie attività comuni.

Secondo la classificazione delle reti teatrali la Rete Teatrale Valmarecchia, nonostante sia formalizzata tramite il sistema della convenzione, è per molti versi simile alla tipologia paritetica. Infatti, non essendo attività come la programmazione della stagione, la promozione, i servizi tecnici, la gestione degli spettacoli e il sistema di prenotazione centralizzate presso un unico soggetto, i teatri sono incentivati dal lavoro del Comitato di coordinamento ad accordarsi tra loro per trovare modalità di collaborazione che consentano di espletare queste attività in modo efficiente ed efficace. La rete è quindi caratterizzata da un alto grado di collaborazione e connettività. Inoltre, la finalità del network non è solo quella di consentire la sopravvivenza dei teatri, ma soprattutto di migliorare la qualità artistica del sistema. Tra gli obiettivi della rete vi sono, insieme alla mobilitazione di risorse istituzionali<sup>2</sup>, la salvaguardia della storia e dell'identità di ogni teatro tramite la maggiore

---

<sup>2</sup> Fin ora sono stati ottenuti 10.000 euro dalla Regione Emilia Romagna, che diventeranno 40.000 quando verrà approvato il progetto triennale, e 5.000 euro dalla Provincia di Rimini, oltre ai 5.000 euro della Cassa di Risparmio di Rimini e alle sponsorizzazioni private di aziende locali incuriosite dal progetto.

differenziazione degli spettacoli realizzati nei vari teatri e l'agevolazione al dialogo tra i vari teatri al fine di collaborare per la valorizzazione territoriale. La volontà di migliorare la qualità del sistema e di accrescerne l'immagine è espressa da Mauro Guerra, sindaco di San Leo, che dichiara di aver sostenuto la formazione della rete mosso dalla constatazione che "teatri così belli non sono idonei per cose minute" e che non si realizzavano eventi all'altezza della bellezza dei luoghi da circa 20 anni, quando Gasmann tenne una lettura nel teatro di Sant'Agata. La stessa idea emerge dalle parole di Massimo Mezzetti, Assessore alla Cultura della Regione Emilia Romagna, che dichiara di aver sostenuto, anche economicamente, la nascita della rete spinto dalla consapevolezza che, "coerentemente con la sua tradizione "accogliente", la Regione stessa debba mettere a disposizione le sue risorse, umane ed economiche, per valorizzare un territorio così ricco di storia, tradizioni, intelligenze e beni paesaggistici quali può vantare la Valmarecchia. Per questo è stato direi quasi istintivo, da parte mia, con le scarse risorse a mia disposizione intervenire a sostegno, affiancare l'impegno che si sta sviluppando per fare della cultura, e del teatro nello specifico, un volano di integrazione territoriale."

Un'altra finalità sottolineata da Sintoni è l'educazione dei teatri alla managerialità: i teatri, abituati ad essere gestiti dal Teatro Stabile delle Marche, non hanno imparato a gestirsi autonomamente, fattore indispensabile per il raggiungimento di un'indipendenza artistica. Il sindaco di San Leo ha commentato come a questo scopo sia indispensabile la presenza di Accademia Perduta, esperta delle procedure richieste dalla Regione Emilia Romagna. L'instaurazione di relazioni paritetiche e fortemente collaborative tra i membri del network è stata resa possibile dal rapporto di fiducia che lega i comuni stessi e Ruggero Sintoni. Secondo il sindaco di San Leo, infatti, la fiducia nei confronti di Sintoni, conosciuto personalmente e professionalmente, ha costituito il primo fattore che lo ha spinto a sostenere la creazione del network. Per questo aspetto è possibile, quindi, considerare la Rete Teatrale Valmarecchia un embedded network.

## 5. Conclusioni

La ricerca condotta ha verificato l'ipotesi di partenza: l'evoluzione dei network di Accademia Perduta ha portato ad un aumento dei benefici già evidenziati nelle ricerche condotte negli anni '90. A quell'epoca, i vantaggi derivanti dalla gestione in rete del teatro ragazzi si limitavano alla diminuzione dei costi derivante dall'accentramento di alcune funzioni, al conseguente innalzamento della qualità degli spettacoli e alla diminuzione dei costi amministrativi degli enti locali. Con il passare del tempo, il sistema è migliorato per vari motivi. Innanzitutto, la diminuzione del numero di teatri all'interno della rete della Provincia di Ravenna ha innalzato il livello di occupazione delle sale dando luogo a ulteriori vantaggi economici e la qualità delle produzioni è costantemente migliorata. Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalla possibilità di espandere la fruizione di uno spettacolo o di un evento organizzato da un comune a tutti i Partecipanti alla rete, come nel caso de Il Circo della Pace. Questo non rappresenta un vantaggio solo in termini di ripartizione dei costi o aumento degli introiti, ma favorisce anche un processo positivo di "fertilizzazione culturale" del territorio (Tacchino e Li Cauli, 2011).

La creazione di Opera ha portato alla luce nuove tipologie di vantaggi. La costituzione della rete ha innanzitutto attratto sostanziosi contributi economici sia da parte delle istituzioni che da parte dei privati; in secondo luogo ha permesso di realizzare un innovativo sistema di partnership con la pubblica amministrazione: grazie alla rete gli imprenditori culturali hanno acquistato maggiore visibilità e credibilità agli occhi degli enti locali, che hanno così esternalizzato alla rete l'erogazione di un servizio che difficilmente avrebbero affidato a una singola istituzione o provveduto a erogare direttamente.

La Rete Teatrale Valmarecchia, infine, oltre ad avere agevolato il confronto e il dialogo tra teatri geograficamente vicini, ha mostrato come la costituzione di una rete possa assumere un ruolo di formazione manageriale: in questo caso, l'iniziativa di un soggetto esterno, riconosciuto come autorevole, spinge le istituzioni teatrali a mettersi in rete per migliorare le proprie competenze gestionali ed amministrative, nella prospettiva che un giorno possano contare su una maggiore autonomia, pur continuando a collaborare per scambiarsi idee e opinioni.

Tale varietà di finalità, strutture e vantaggi conferma l'ipotesi (Bagdadli, 2003) che tipologie di reti differenti rispondono a differenti tipologie di attività svolte e di risultati attesi. Nel caso della rete dei teatri della Provincia di Ravenna per la programmazione del teatro ragazzi, l'adozione di una struttura centralizzata risponde alla natura del principale campo di azione congiunta: essendo gli spettacoli destinati ad un pubblico che tendenzialmente non si sposta da un comune all'altro, è possibile replicare gli stessi spettacoli nei vari teatri e conseguire economie centralizzandone la produzione, la programmazione, la pubblicità, i servizi tecnici e la trattativa con le compagnie.

Per quanto riguarda Opera, la forma di impresa sociale si è rivelata adatta, da un lato a valorizzare l'iniziativa dei privati e la loro autonomia nella programmazione delle attività culturali, dall'altro ad intercettare la sponsorship – anche finanziaria – del Comune grazie al mantenimento dello status di organizzazione non-profit.

La Rete Teatrale Valmarecchia ha invece assunto la forma di una rete teatrale centralizzata per quanto riguarda l'attività di coordinamento e di rete paritetica per quanto riguarda l'attività di programmazione degli spettacoli: tale scelta deriva da un lato dalla necessità che vi sia un organo che incentivi e favorisca l'interazione tra membri del network e dall'altro dall'inappropriatezza della centralizzazione della programmazione in capo a

un unico soggetto, dal momento che l'obiettivo della rete è quello di lasciare spazio all'individualità artistica di ogni comune.

La partecipazione o meno della pubblica amministrazione all'interno della rete è risultato inoltre un elemento critico. Dal punto di vista della politica culturale, il sostegno della Provincia ad un unico soggetto incaricato di fornire servizi a tutti i teatri della Provincia è stata percepita in maniera crescente come un possibile ostacolo alla nascita di istituzioni caratterizzate da un orientamento artistico alternativo; il conseguente disimpegno dell'ente provinciale nei confronti della rete ha comportato degli svantaggi in termini economici e di qualità degli spettacoli.

In conclusione, le reti si dimostrano uno strumento efficace e adatto alla realtà teatrale italiana; è necessario, però, continuare uno studio approfondito sul fenomeno al fine di identificare nuovi potenziali benefici e forme adatte ai diversi fini ricercati. Dall'analisi svolta, un possibile compito per l'amministrazione pubblica appare quello di ideare un modello di partecipazione ai network che sostenga e incentivi la formazione di reti differenziate artisticamente e il loro coordinamento in forma di "meta-rete" o sistema di reti. Citando le parole di Massimo Mezzetti: "Oggi si tratta di costruire un "sistema" strutturato, con una sua identità più marcata che valorizzi e metta in rete le esperienze fin qui realizzate. Anche in questo sta il senso e il valore della "rete". In un'epoca di crisi economica pesante, come quella che stiamo attraversando, la realizzazione di sistemi di rete risponde a un'esigenza di razionalizzazione delle spese e di economie di scala. Io però credo ci sia in questo anche un valore "a prescindere". La logica di sistema e di rete consente, attraverso un uso più oculato delle risorse economiche, una qualificazione della proposta culturale e una valorizzazione maggiore del lavoro prodotto dalle singole realtà teatrali." Una soluzione proposta dall'assessore alla cultura di Ravenna è l'adozione di un sistema di voucher: secondo questo metodo gli enti locali finanzierebbero direttamente i

consumatori, che sarebbero liberi di spendere il denaro loro assegnato nelle istituzioni culturali che maggiormente soddisfano i loro bisogni. I fondi pubblici non si concentrerebbero, in questo modo, nelle mani di una singola realtà ma si distribuirebbero sul territorio a seconda delle necessità delle differenti istituzioni culturali.

## Ringraziamenti

Desidero ringraziare in particolar modo la professoressa Claudia Tacchino per il sostegno e l'aiuto che mi ha offerto durante la preparazione della presente tesi e la professoressa Anna Merlo per la disponibilità dimostratami.

Ringrazio altresì Ruggero Sintoni per l'entusiasmo con cui ha accettato di farmi partecipe della sua esperienza professionale e per avermi testimoniato una sincera passione per il proprio lavoro. Un grazie sentito anche all'Assessore alla Cultura dell'Emilia Romagna Massimo Mezzetti, all'Assessore alla Cultura di Ravenna Paolo Valenti e al sindaco di San Leo Mauro Guerra per la prontezza con cui hanno consentito a dedicarmi parte del loro prezioso tempo e per la franchezza con cui mi hanno fornito informazioni.

## 6. Bibliografia

Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Alexander, E.R. (1981). Effectiveness in Interorganizational Coordination-a comparative case analysis. *Publications in Architecture and Urban Planning*. University of Wisconsin.

Alter, C. e Hage, G. (1993). *Organizations working together*. London: Sage.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Bagdadli, S. (1995). *Accademia Perduta Romagna Teatri*. Faenza: SDA Bocconi-EDIT Faenza.

Bagdadli, S. (1997). *Il museo come azienda*. Milano: Etas.

Bagdadli, S. (2003). *Museum and theatre networks in Italy: determinants and typology*. Working Paper n. 86/03. SDA Bocconi, Milano.

Bellandi, M. (1986) The Marshallian industrial district. *Studi e discussioni*, 42. Department of Economic Science, Università di Firenze.

Benassi, M. (1993) *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*. Fondazione IBM. Milano: Etas

Benson, J.K. (1975) The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249.



Burt, R. e Minor, M. (1983). *Applied network analysis*. Beverly Hills, CA: Sage

Cooke, P. e Lazzeretti, L. (2002). *Creative cities, cultural clusters and local economic development*. Cheltenham Edward Elgar.

Evan, W.M. (1966) The organisations set: toward a theory of interorganizational design. In Thompson, J.D. (A cura di) *Approaches to organizational design*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press: 174-191

Fombrun, C.J. (1982) . Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7/2: 280/291.

Ford, D., Hakansson, H. E Johanson, J. (1986). How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1:26-41

Friedman, M. (1986). The Elusive Promise of Cooperation in the Arts. In Di Maggio, P.J. *Nonprofit Enterprise in the Arts*. New York: Oxford University Press: 212 e ss.

Grabher, G. (1993). *The embedded firm: the socio-economics of industrial networks*. London: Routledge.

Grandori, A. e Soda, G. (1995). *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. Working Paper. Istituto di Economia Aziendale, Università L.Bocconi, Milano.

Jorde, T.M. e Teece, D. (1989) Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review (Spring)*: 25-37.

Lomi, A. (1991) *Reti organizzative*. Bologna: Il Mulino.

Martini, P. e Pozzi, R. (2008). *Il Circo della Pace*. Faenza: Mobydick

Menguzzo, M. e Bagdadli, S. (2002). Le reti nel settore cultura In R. Grossi, M. Meneguzzo (A cura di) *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture*. Federculture-Touring Editore.

Mommaas, H. (2004). Cultural Clusters and the post-industrial cities: towards the remapping of urban cultural policy. *Urban studies*, 41(3): 507-532.

O'Hagan, J.W. (1998). *The state and the arts*. UK: Edward Elgar Publishing, Capitoli 2 e 3 (Traduzione e revisione di Anna M. Alessandra Merlo e Claudia Tacchino. Milano, Gennaio 2001).

Opera e la cultura si fa network. *Ravenna e dintorni news*, 2010

Progettazione de Il Circo della Pace. Documento reperito all'interno del sito internet [www.accademiaperduta.it](http://www.accademiaperduta.it)

Puglisi, A. e Trimarchi, M. (2009). Musica e spettacolo: il palcoscenico dimezzato. In W. Santagata (A cura di) *Libro bianco sulla creatività*. Università Bocconi Editore.

Santagata, W. (2002) Cultural districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban Regional Research*, 26(1): 9-23.

Scheff, J. e Koetler, P. (1996). How the Arts can Prosper Through Strategic Collaborations. *Harvard Business Review*, 74: 4-11.

Tacchino, C. (2002). Flessibilità e nuove professioni culturali. Un nuovo settore di studio. In R. Grossi, M. Meneguzzo (A cura di) *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale. Primo rapporto annuale Federculture*. Federculture-Touring Editore.

Tacchino, C. e Li Cauli, L. (2011). Fertilizzazione culturale e posizionamento di un Brand Locale. Dalle politiche culturali al micro-marketing: il caso della Città di Milano e del Piccolo Teatro. In Attanasi, G. e Giordano, F. (A cura di) *Eventi, cultura e sviluppo - L'esperienza de La Notte della Taranta*. Milano: Egea.

Teece, D.J. (1980) Economies of Scope and the Scope of Enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 1: 223-247

Uzzi, B. (1997). *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. Working Paper. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Valentino, P. A. (2003). *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*. Milano: Sperling & Kupfer.

Van de Ven, A.H. (1976) On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. *The Academy of Management Review*: 84-96.

Van de Ven, A.H., Walker, G. e Liston, J. (1979). Coordination Patterns within an Interorganizational Network. *Human Relations*, vol.15, n.2

Yin, R.K. (1994). *Case study Research*. Thousands Oaks (CA): Sage.

## Riferimenti normativi

Protocollo d'intesa per l'attivazione della "Rete dei teatri della Valmarecchia"

Legge n.94, 15 Luglio 2009, art.3, comma 7-13

## Riferimenti on-line

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