

Accademia Perduta Romagna Teatri. Un profilo di governance in campo culturale¹

Anna M. Alessandra Merlo

Docente in ruolo presso l'Università della Valle d'Aosta Université de la Vallée d'Aoste

SOMMARIO: 1. Ragioni, obiettivi e metodologia 2. Presentazione dell'istituzione 3. La governance dell'istituzione 4. Il profilo della governance 5. Considerazioni conclusive.

L'articolo presenta il caso di Accademia Perduta Romagna Teatri, un'importante istituzione di spettacolo dal vivo attiva da oltre trent'anni soprattutto nel territorio della Romagna. Date le caratteristiche di successo dell'istituzione e il significativo grado di sviluppo e attenzione che la stessa manifesta nei confronti di aspetti tipici della dimensione della governance, obiettivi dell'articolo sono prima di tutto di presentare gli elementi caratterizzanti della governance dell'istituzione in esame, verificando così l'utilità analitica e interpretativa del framework proposto e inoltre la possibilità di trarre generalizzazioni dall'analisi del caso, per poi individuare eventuali limiti e rischi dell'esperienza considerata, nonché le condizioni della sua sostenibilità economica e replicabilità.

The paper aims at presenting the case study of Accademia Perduta Romagna Teatri, which has been active in Regione Emilia Romagna for thirty years, having been founded in 1982 as a youth theatre company. After having acquired a venue, the theatre company was transformed in a building-based theatre, whose mission has been recently broadened to contemporary theatre. Accademia Perduta shows highly successful characteristics and features, in particular as far as the governance dimension is concerned. The main goal of this paper is to present the governance asset of the organisation, in order to demonstrate the analytical and explanatory value of the framework, with the final aim of verifying the possible generalisation of the results from the case to the field. Finally, the paper aims at exploring possible limits and risks of the considered experience, as well as potential conditions for its economic sustainability and replication.

Parole chiave: governance, arti performative, organizzazione per progetti
Key words: Governance, performing arts, project-based organization

¹ Per la collaborazione si ringraziano Ruggero Sintoni e Anna Rita Marconi di Accademia Perduta Romagna Teatri; Federica Bandini, Università di Bologna – Polo scientifico-didattico di Forlì, con particolare riferimento alla Tabella 1; Maria Paola Sartori.

1. Ragioni, obiettivi e metodologia

1.1 Le ragioni delle scelte

L'istituzione prescelta per l'approfondimento è Accademia Perduta Romagna Teatri (www.accademiaperduta.it), che nasce all'inizio degli anni '80 e opera ormai da trent'anni prevalentemente nell'area geografica della Romagna, in campo culturale e più precisamente dello spettacolo dal vivo, rivolgendosi a una molteplicità di pubblici di riferimento con una grande varietà di generi teatrali, a partire dai generi artistici del teatro per bambini e ragazzi, per arrivare a grandi eventi di piazza, circo e alcune prime sperimentazioni cinematografiche, passando per il teatro comico e dialettale, l'operetta e la musica d'autore, il teatro civile e sociale, la prosa contemporanea e di ricerca. Il *framework* scelto per l'approfondimento è quello della governance (Borgonovi e Merlo, 2011).

Le ragioni principali che hanno condotto alla scelta di Accademia Perduta Romagna Teatri come istituzione da analizzare sono di seguito brevemente illustrate.

Lo sviluppo di successo dell'organizzazione nell'arco di trent'anni di storia, da piccolo gruppo di giovani attori provenienti dal movimento del teatro "delle cantine", a consolidata e consistente realtà, di grande rilievo artistico-culturale, sociale, istituzionale ed economico-gestionale, nel territorio di riferimento, ma anche su scala quanto meno nazionale, attraversando senza particolari difficoltà fasi politiche di ogni "colore" e senza accusare particolari conseguenze neppure a motivo delle attuali congiunture economiche.

L'evoluzione e il temperamento, inconsueti quanto interessanti nel settore di riferimento, tra generi artistici quasi di nicchia (teatro dialettale) e generi invece di massa (grandi eventi di piazza, circo), e tra generi di natura molto artigianale (teatro ragazzi) e al contrario generi supportati dall'utilizzo di tecnologie e multi-medialità o addirittura sconfinanti nell'industrialità del processo produttivo e distributivo (cortometraggi), in una sorta di "portafoglio strategico di prodotti" alquanto articolato, sinergico e in continua innovazione, mantenendo tuttavia sempre riconoscibile la cifra dell'istituzione, a livello operativo, di cultura organizzativa e artistico.

La disponibilità di documentazione e la possibilità di acquisire anche direttamente le informazioni necessarie, determinate dalla consistenza e dalla significatività del caso, sopra spiegate, e anche dall'atteggiamento, sempre estremamente disponibile e attento, da parte dei referenti aziendali.

Le caratteristiche sopra riportate, che possono essere evinte tra l'altro dalla sintetica presentazione dell'istituzione a cui è dedicato il secondo

paragrafo dell'articolo, rendono Accademia Perduta una realtà molto interessante, sia sotto il profilo artistico-culturale sia sotto quello istituzionale ed economico-gestionale, ancora di più tenendo conto dell'attuale panorama italiano del settore dello spettacolo dal vivo: non sono molte, purtroppo, le organizzazioni, oltretutto nella sfera del privato, che dimostrino tanta autonomia, solidità e vitalità. Comprendere su quali punti di forza Accademia Perduta faccia leva, per ottenere e mantenere i suoi successi, può essere di grande interesse, sia a fini di studio che anche a fini applicativi.

La scelta della *governance* come dimensione di analisi del caso, poi, deriva prima di tutto dal fatto che, tra le quattro dimensioni definite dal GSA AIDEA per l'analisi dei casi, essa sembra essere particolarmente curata, articolata e sviluppata presso l'istituzione prescelta, presentando aspetti interessanti e specifici, anche in raffronto con quanto richiamato in generale nel *framework* proposto dal GSA per la cultura e utilizzato come riferimento.

Tenendo conto delle caratteristiche di successo dell'istituzione, da un lato, e del particolare grado di sviluppo della dimensione della *governance*, dall'altro, anche in raffronto con altre dimensioni quali a esempio quella organizzativa e quella delle misurazioni, si potrebbe ragionevolmente ipotizzare una correlazione tra le due variabili, più precisamente una positiva influenza della *governance* sui risultati dell'organizzazione.

Senza addentrarsi, in questa sede, nel tentativo di verificare tale ipotesi, si ritiene però di poter affermare che il grado di sviluppo della dimensione della *governance* presso l'istituzione considerata costituisca senza dubbio una componente di grande rilevanza, un punto di forza, un fattore critico di successo, agli effetti dei risultati che l'organizzazione riesce a conseguire, anche se verosimilmente non l'unico, né privo di rischi, limiti e condizioni, come si cerca di argomentare nella parte conclusiva dell'articolo.

1.2 Gli obiettivi e le research questions

Approfondire la dimensione della *governance* di Accademia Perduta Romagna Teatri può quindi consentire:

1. di presentare gli elementi caratterizzanti della *governance* dell'istituzione in esame, anche in relazione con gli elementi previsti nella definizione del *framework* adottata a riferimento per l'analisi dei casi, in modo da
2. estrapolare delle sottolineature rispetto alla definizione generale, configurando così un "profilo" di successo di *governance* in campo culturale (Yin, 2009; Scapens, 2004; Eisenhardt, 1989),
3. individuandone eventuali limiti e rischi, nonché condizioni per la durabilità e la replicabilità.

1.3 Gli strumenti di ricerca e le fonti informative

Per raggiungere gli obiettivi fissati e per la redazione del caso nel suo complesso sono stati utilizzati i seguenti strumenti di ricerca e fonti di informazioni.

1. Griglia-base per l'analisi dei casi definita dal GSA AIDEA, con particolare riferimento a struttura, articolazione e proporzione tra le parti costitutive del caso, nonché ai principali punti di approfondimento.
2. *Framework* di riferimento definito dal GSA AIDEA, che rappresenta lo *statement* sulla cui base analizzare la configurazione della *governance* nell'istituzione prescelta, effettuare alcune sottolineature rispetto alla definizione generale, e arrivare così alla definizione di un 'profilo' di *governance* in campo culturale.
3. Letteratura sulle tematiche di riferimento (come indicate nei concetti-chiave), cercando tra l'altro di equilibrare riferimenti nazionali e internazionali.
4. Lavori di analisi relativi ad Accademia Perduta già esistenti, con particolare attenzione per un caso di studio (Bagdadli, 1995) e una tesi di laurea (Sartori, 2011), sviluppati entrambi presso l'Università Bicconi di Milano.
5. Interviste semi-strutturate in profondità con alcuni testimoni privilegiati (referenti aziendali, amministratori locali, addetti ai lavori ed esperti).
6. Dati e informazioni desunti da documentazione varia e materiali di lavoro forniti dall'istituzione e reperiti autonomamente (norme di riferimento, deliberazioni di enti locali, convenzioni, atto costitutivo, statuto, regolamenti interni, organigramma, pianta organica, bilanci, rendicontazioni di responsabilità, *newsletter*, materiali di comunicazione, rassegna stampa, atti di convegni, pubblicazioni, sito aziendale, etc.).

Per concludere, il lavoro qui proposto si configura come un *case study*, condotto in modo qualitativo, con componenti di descrizione, interpretazione, proposizione critica, sul piano teorico e applicativo.

2. Presentazione dell'istituzione

Per ciascuna delle componenti della presentazione vengono man mano estrapolati gli aspetti ritenuti importanti e caratterizzanti agli effetti delle specificità e dei risultati dell'istituzione, afferenti o interagenti dinamicamente con la *governance*, che quindi vengono successivamente ripresi ai fini della rappresentazione del profilo della *governance*, e che inoltre potrebbero essere elementi funzionali al mantenimento e alla replicabilità del profilo stesso.

2.1 Alcune informazioni di base

Accademia Perduta Romagna Teatri viene istituita nel 1982; a oggi la sede legale si trova a Ravenna, mentre la sede amministrativa e artistica si trova a Bagnacavallo (in provincia di Ravenna), la sede dell'ufficio stampa si trova a Faenza e la sede dell'unità locale a Forlì.

Nel 1988 Accademia Perduta riceve il riconoscimento nazionale di organismo stabile di produzione, promozione e ricerca teatrale per l'infanzia e la gioventù.

Accademia Perduta nasce come società cooperativa a responsabilità limitata, e tale rimane fino al 2005, anno in cui viene presentato il nuovo statuto e Accademia Perduta, anche sulla base delle normative nel frattempo introdotte, in particolare la riforma del diritto societario, diventa una cooperativa di lavoro a mutualità non prevalente.

Soci della cooperativa sono i fondatori nonché direttori artistici dell'ente, una decina di persone impegnate sul fronte dell'amministrazione e della gestione, alcuni artisti e gruppi teatrali; questo garantisce stabilità e coesione interna e un coinvolgimento paritetico e interattivo per tutte le decisioni tra la componente artistico-culturale e la componente economico-gestionale, il che è un tratto non così diffuso nel settore e invece caratterizzante da sempre l'istituzione presa in considerazione.

In effetti, uno dei punti fermi della stessa fin dalle sue origini e attualmente in misura anche maggiore è costituito dal convincimento che autonomia artistica e autosufficienza economico-gestionale vadano di pari passo. La capacità dell'istituzione di "stare sul mercato", come mezzo per il raggiungimento dei fini artistico-culturali, si rivela essere un punto di grande forza dell'istituzione analizzata.

La fase evolutiva ormai decisamente matura dell'istituzione, la forma giuridica originaria, la composizione della base sociale, e la recente adozione della forma di cooperativa a mutualità non prevalente rappresentano degli elementi significativi per la comprensione dell'istituzione.

Non è da escludersi che anche da questi elementi sia derivata la grande attenzione che nel tempo Accademia Perduta ha dedicato al rapporto con i portatori di interessi, arrivando a costruire, attraverso vari e ampi *network*, un sistema di *governance* articolato e solido, come si vede meglio in seguito, molto utile per garantire all'istituzione l'autonomia economica e tra l'altro virtuosamente interagente anche con il livello artistico-culturale.

2.2 Territorio di competenza e ambiente di riferimento

Il contesto geografico in cui nasce e opera Accademia Perduta è la Romagna, regione ricca di teatri di dimensioni piccole e al più medie, ma di grande tradizione e di notevole pregio artistico oltre che architettonico. Questo da una parte determina un dinamismo culturale nel quale crescere, dall'altra un ambiente altamente competitivo.

Dalla sua nascita a oggi l'Accademia vanta la progressiva acquisizione delle gestioni di spazi teatrali quali: il Teatro Masini di Faenza, il Teatro Goldoni di Bagnacavallo, il Teatro Il Piccolo di Forlì, il Teatro Comunale di Cervia, il Teatro Dragoni di Meldola, il Teatro Alighieri di Ravenna (per la stagione comica) e il Teatro di San Leo e Pietracuta.

Inoltre, Accademia Perduta negli anni ha costituito un'importante rete teatrale, di cui fanno parte comuni quali Bagnacavallo, Brisighella, Castel Bolognese, Cervia, Faenza, Forlì, Fusignano e Ravenna.

La ricchezza e la sensibilità culturale e la dinamicità del territorio, la progressività dello sviluppo, la numerosità delle sedi e la rilevanza delle reti sono elementi significativi dell'istituzione considerata. Si può pensare che essi abbiano costituito un ambiente e delle condizioni favorevoli per la configurazione di un'istituzione dinamica, aperta, pluralista, il che trova corrispondenza nelle caratteristiche del sistema di *governance* dell'istituzione oltre che nella sua impostazione artistico-culturale.

2.3 Settori e tipologie di attività

Il principale settore di attività è individuato nell'area dello spettacolo dal vivo. In particolare: produzione, programmazione, promozione e ricerca teatrale per l'infanzia e la gioventù.

Nel tempo si è poi cercato di affiancare a questa attività principale la programmazione di generi teatrali per adulti, nell'ottica di un teatro che abbracci vari target culturali e anagrafici. Oggi questo obiettivo risulta pienamente raggiunto.

Dal 1995 Accademia Perduta ha dato vita tra l'altro a nuove sperimentazioni, progettando spettacoli di teatro e circo in varie piazze del territorio regionale. Tra questi si distingue, per il connubio di valenza artistica e sociale, l'evento Il Circo della Pace (www.circodellapace.it), che ogni anno coinvolge compagnie circensi internazionali composte da persone provenienti da situazioni ad alti livelli di devianza e delinquenza minorile e i cui proventi vengono interamente devoluti agli artisti e alle associazioni che li sostengono.

Inoltre, dal 2001, in aggiunta all'attività di produzione classica, Accademia Perduta ha intrapreso una serie di iniziative centrate sul teatro d'impegno civile e sociale, focalizzate sul tema della strage di Ustica.

Dal 2009, infine, Accademia Perduta ha intrapreso un ulteriore percorso artistico, realizzando cortometraggi - tra cui "Itiburtinoterzo" e "La notte quando è morto Pasolini" - che tra l'altro sono stati selezionati per la partecipazione a importanti festival nazionali e rassegne di settore, oltre a essere trasmessi da RAI3.

In definitiva, Accademia Perduta vanta a oggi una vasta rosa di attività afferenti a numerosi e diversificati generi di spettacolo, quali il teatro scuola, il teatro ragazzi, il teatro contemporaneo e di ricerca, l'operetta, il teatro dialettale, rappresentazioni di prosa, di musica d'autore e di comici, concerti, cartelloni dedicati alla danza e al musical, circo e cinema.

La concezione della dimensione culturale come pluralismo di generi espressivi, sperimentazione e innovazione continua e indissolubilmente collegata con la dimensione sociale sono qualcosa di più che aspetti significativi e punti di forza dell'organizzazione. Essi piuttosto, assieme alla ricerca dell'autonomia finanziaria a garanzia dell'autonomia artistica, ne costituiscono una delle basi paradigmatiche e trovano peraltro corrispondenza ancora una volta nelle caratteristiche del sistema di *governance*.

2.4 Principali segmenti di utenza

Il pubblico dei teatri e in generale delle iniziative di Accademia Perduta è estremamente eterogeneo, varia in funzione dello spettacolo proposto e copre un po' tutte le fasce di età e i profili a livello di caratteristiche socio-demografiche:

- a. Il teatro scuola è dedicato alle scuole e si rivolge a un bacino d'utenti di età tra i 3 e i 14 anni.
- b. Il teatro ragazzi è dedicato ai bambini e ai ragazzi accompagnati dai genitori.
- c. Masini in Festival, rassegna che ospita spettacoli musicali, di teatro contemporaneo e di ricerca, è pensata per un pubblico di persone dai 15 ai 30 anni, le stesse che costituiscono anche i maggiori frequentatori dei concerti organizzati sempre da Accademia Perduta e dei suoi cartelloni di danza e musical.
- d. I generi della prosa, comico e della musica d'autore incontrano i gusti di spettatori che hanno un'età compresa tra i 30 e i 60 anni.
- e. Operetta e teatro dialettale sono rappresentazioni dedicate soprattutto a persone di un'età che va dai 55-60 anni in poi.

L'atteggiamento di Accademia Perduta verso i vari pubblici di riferimento si configura secondo un paradigma originale di rapporto tra una istituzione artistico-culturale e il suo mercato: da una parte, infatti, Accademia Perduta mira a soddisfare le esigenze dei vari segmenti di pubblico, evocando i modelli che negli anni '80 e '90 evidenziavano l'importanza delle forze del mercato (Porter, 1979; Valdani, 2003); dall'altra, però, Accademia Perduta intrattiene con la propria domanda un rapporto bidirezionale, esercitando anche funzioni di stimolo, proposta e progressivo cambiamento dei gusti, secondo modelli più moderni (Ackoff, 1981) basati sull'importanza delle risorse interne all'organizzazione (*resource based view*) e sulla capacità dell'organizzazione stessa di interagire con il mercato ed esserne un fattore di evoluzione e rideterminazione. Se è vero che simili modalità di relazione tra l'istituzione e il suo mercato e ambiente di riferimento caratterizzano in molti casi le aziende moderne, è altrettanto vero che esse non sono a tutt'oggi così usuali, nel settore culturale e dello spettacolo dal vivo, pur avendo in tale settore valenze anche maggiori rispetto agli altri settori.

Anche questo elemento costituisce una delle basi paradigmatiche per

Accademia Perduta, e trova sintonia ancora una volta nelle caratteristiche del suo sistema di *governance* e del suo modo di fare cultura.

2.5 Organizzazione

Accademia Perduta Romagna Teatri è un'organizzazione di medie dimensioni, composta da due responsabili artistici e una direzione amministrativa, una decina di soci collaboratori per le attività amministrative e gestionali, alcuni artisti e gruppi teatrali associati per la produzione di spettacoli e molti altri con cui sussistono attivi e consolidati rapporti di collaborazione, e infine una vasta rete di istituzioni e sedi teatrali per la produzione, coproduzione e distribuzione degli spettacoli.

La struttura organizzativa è di tipo funzionale semplice, le cui componenti sono definite sulla base delle relative competenze tecnico-specialistiche (amministrazione, gestione delle produzioni di teatro ragazzi e teatro scuola, gestione delle tournée, gestione della programmazione e distribuzione degli spettacoli in generale, gestione delle sedi teatrali, rapporti con le istituzioni pubbliche, rapporto con i tecnici teatrali e gli artisti, sviluppo di contatti e di reti, reperimento di finanziamenti e rapporti con gli sponsor, ufficio stampa).

Questo tipo di struttura è finalizzato a rapportarsi e dare risposte in maniera specializzata nei confronti dei differenti *target* e *stakeholder* (Phillips e Freeman, 2003; Freeman, 1984).

Il grado di strutturazione gerarchica è limitato a due livelli: quello dei responsabili artistici e della direzione amministrativa, e quello delle funzioni amministrative e gestionali e della produzione artistica.

I sistemi operativi sono connotati da bassa formalizzazione e da modalità di funzionamento di tipo collegiale.

I compiti sono suddivisi sulla base delle competenze e ciascuno opera in autonomia, perseguendo obiettivi di risultato artistico-culturale nel rispetto di vincoli di sostenibilità economica, organizzativa e produttiva: ogni decisione viene presa con la direzione amministrativa, che si occupa di valutare tutte le questioni che riguardano la vita dell'azienda, sulla base dei vincoli posti dal bilancio aziendale, dalla normativa vigente e dall'esigenza di preservare le caratteristiche necessarie al fine di ottenere i finanziamenti pubblici.

I risultati che ciascuno raggiunge, perseguendo tramite il proprio lavoro gli obiettivi che gli sono affidati, costituiscono l'elemento a cui si fa riferimento per l'effettuazione di valutazioni e per il controllo interno.

In generale, l'organizzazione è caratterizzata da un basso grado di formalizzazione, anche per esempio nei flussi di comunicazione, nel sito internet, etc., e da un alto grado di proattività e di coinvolgimento e responsabilizzazione sui risultati artistici e aziendali.

2.6 Gestione economico-finanziaria

L'attività di Accademia Perduta è sostenuta, oltre che dai ricavi provenienti

dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti, da finanziamenti pubblici vari, contributi erogati dai Comuni e dalla Provincia in virtù del sistema di accordi e convenzioni, e dai frutti di un'intensa attività di raccolta fondi, che permette di reperire sponsorizzazioni ed erogazioni liberali, a volte finalizzate a sostenere particolari iniziative da parte di soggetti quali associazioni professionali (come il Rotary Club di Lugo di Romagna), fondazioni bancarie, imprese, aziende commerciali, etc. In effetti, l'apporto dei privati è fondamentale per la sussistenza della cooperativa; esso implica una fitta, laboriosa e sistematica rete di rapporti, accordi, negoziazioni.

Con riferimento alla dimensione economico-finanziaria, l'approccio di Accademia Perduta, tutt'altro che usuale nel comparto artistico-culturale, è quello di essere in ogni caso un'azienda attiva sul mercato. Dunque, ogni finanziamento e contributo deve avere un corrispettivo in termini di attività, servizi erogati, utilità e valore aggiunto generato per altri soggetti e istituzioni, sul territorio e nella comunità.

Secondo gli ultimi dati disponibili (2011) le entrate dell'ente sono così composte: 45% da trasferimenti provenienti da enti pubblici (Ministero, Regione Emilia-Romagna, enti locali); 8% da sponsorizzazioni private; 47% da autofinanziamento (biglietti e abbonamenti, vendita di spettacoli, vendita di servizi). Le uscite sono così distribuite: 30% per spese artistiche (cachet delle compagnie ospitate); 30% per spese per attività gestionali varie (gestione dei teatri, affitti, service e noleggio materiali, viaggi e spese per le compagnie e le tournée, spese amministrative, oneri finanziari, spese per comunicazione e pubblicità); 40% per costi del personale (amministrativo, organizzativo, artistico, tecnico, di sala, etc.).

Analizzando rapidamente il triennio 2009-2011 si possono fare alcune principali osservazioni. Nel 2009 si è verificato un calo delle entrate a causa della riduzione dei contributi da parte degli enti pubblici (in particolare Ministero ed enti locali); a fronte di ciò si è attuato un contenimento di costi attraverso risparmi e una riorganizzazione interna. Nel 2010 si è verificato un ulteriore calo del contributo del Ministero, che non ha comportato però particolari problematiche grazie alle razionalizzazioni già messe in opera l'anno precedente. Nel 2011 si è avuto un leggero aumento delle entrate provenienti dal Ministero e una sostanziale stabilizzazione della situazione economico-finanziaria.

Da queste poche informazioni circa l'organizzazione e la gestione economico-finanziaria di Accademia Perduta si evince senza dubbio che l'atteggiamento dell'istituzione nei confronti delle variabili organizzative e più in generale degli aspetti relativi alla gestione è riconducibile a paradigmi non di tipo strutturalista (Bain, 1951; Scherer, 1970) bensì di tipo ecologista, in cui sono privilegiate le capacità di adattamento, flessibilità e proattività dell'organizzazione (Argyris, 1972; Argyris 1993), le capacità di ascolto e risposta al mercato e le capacità di interazione dinamica con lo stesso.

L'organizzazione offre di sé una rappresentazione di carattere "artigianale" e potrebbe sembrare esposta quanto meno ai rischi connessi alla

manca di strutturazione e apprendimento organizzativo. Per contro, però, il coinvolgimento e la responsabilizzazione diffusi e non concentrati nei poteri decisionali dei fondatori e dei principali referenti potrebbero rappresentare validi “antidoti” a tale punto di debolezza.

Questo è comunque un aspetto su cui l’organizzazione potrebbe riflettere maggiormente.

3. La governance dell’istituzione

3.1 Mappatura degli stakeholder e sistema di contributi e ricompense

Oltre a tratteggiare le principali tipologie di *stakeholder*, la natura dei loro interessi e le aspettative che tali soggetti esprimono, i vantaggi ed eventualmente gli svantaggi che Accademia Perduta può loro apportare e le modalità previste e praticate per il loro coinvolgimento, la Tabella 1 permette anche di evincere quali possano essere le basi su cui si fonda il modello di *governance* dell’istituzione analizzata, ovvero fonti formali come norme, atti, regole (soprattutto nel caso degli attori istituzionali, come si vedrà meglio nel paragrafo successivo), o invece fonti di natura sostanziale e operativa quali consuetudini, strategie (soprattutto nel caso dei soggetti individuali e collettivi).

Tabella 1. *Gli stakeholder di Accademia Perduta Romagna Teatri*

Stakeholder	Tipologia di interesse	Aspettative	Vantaggi o svantaggi che Accademia Perduta può apportare	Azioni utili per favorire il coinvolgimento
Bambini, ragazzi e giovani (dai 3 ai 30 anni)	Formativo e culturale: scoprire il mondo teatrale e cominciare a muoversi i primi passi	Ricevere opportunità di intrattenimento intelligente	Stimolare la fantasia e la riflessione, proporre approfondimenti culturali	Realizzare laboratori in cui i partecipanti diventino protagonisti sul palcoscenico
Scuole	Educativo e culturale: creare curiosità verso la cultura attraverso lo spettacolo	Trovare momenti di aggregazione ed educazione attraverso lo spettacolo	Incentivare la frequenza e la permanenza scolastica	Coinvolgere le scuole in rassegne sempre nuove e mirate, sia nei temi trattati che nelle modalità
Famiglie	Momenti di valore da condividere con i propri figli	Condividere momenti formativi e ricreativi di valore	Aiutare l’aggregazione familiare e la complicità	Organizzare laboratori ed eventi in cui le famiglie vengano coinvolte attivamente
Tutti gli spettatori	Formativo e culturale: avvicinarsi all’arte e alla cultura teatrale moderna, classica e internazionale	Assistere a rassegne interessanti e ampliare la propria conoscenza artistico-culturale	Proporre alternative di svago differenti Generare delusioni a causa di aspettative diverse e rimaste insoddisfatte	Proporre rassegne ragionate e sempre nuove

Insegnanti	Apprendimento attraverso i corsi di formazione e aggiornamento organizzati dall' Accademia	Acquisire una conoscenza più approfondita del teatro e delle tecniche teatrali, con particolare riguardo per quelle rivolte ai bambini e ai giovani	Sviluppare maggiore consapevolezza e metodologie per coinvolgere e stimolare i ragazzi nell'apprendimento	Organizzare corsi che coinvolgano congiuntamente insegnanti e ragazzi
Territorio regionale	Sviluppo del dinamismo culturale e innalzamento del benessere sociale e della qualità del capitale sociale	Raggiungere un innalzamento del livello culturale, una eventuale maggiore crescita economica, e comunque maggiore apertura verso l'esterno	Potenziare l'attrattività del territorio regionale nei confronti dei cittadini, che quindi siano incentivati a rimanervi e investirvi	Creare più eventi in partnership con altre realtà, nazionali e non solo, e darne maggiore diffusione e divulgazione
Comuni e amministrazioni locali	Riduzione delle spese di gestione dei teatri, con contestuale innalzamento della qualità dell'offerta teatrale	Garantire una buona amministrazione del servizio culturale e teatrale, generando così reputazione positiva per gli amministratori locali	Generare all'esterno una percezione positiva dell'amministrazione locale	Allargare la rete di convenzioni / creare molteplici reti, formate da soggetti con visioni artistiche affini, anche per evitare di centralizzare la programmazione in capo ad Accademia Perduta e di instaurare così una specie di monopolio, rischiando di non soddisfare le varie e mutevoli esigenze dei diversi segmenti di pubblico
Teatri	Maggiore numero di spettatori e di spettacoli in cartellone, e più alto livello contenutistico degli spettacoli	Incrementare gli incassi e produrre pubblicità e reputazione positive	Recuperare spazi non utilizzati e contribuire alla riqualificazione di quartieri periferici Incorrere nell'impossibilità di soddisfare tutte le richieste, a causa della limitata capacità produttiva	Sostenere la costituzione di compagnie teatrali stabili con sede presso i teatri, che partecipino attivamente nella fase decisionale delle varie programmazioni
Attori	Migliori compensi e riconoscimenti, maggiore popolarità	Avere la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un ambiente strutturato, dinamico e stimolante	Offrire possibilità di lavoro più stabili Trovare maggiormente coinvolti in meccanismi competitivi (tra compagnie, etc.), non sempre semplici da 'organizzare'	Proporre spettacoli d'autore
Produttori	Maggiori compensi, popolarità	Avere la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro	Offrire pubblicità sui cartelloni di più teatri e la possibilità di produrre più spettacoli in una stagione Provocare influenze sulle tematiche trattate e sugli stili drammaturgici	Costituire un organo all'interno di Accademia, con funzioni di monitoraggio della produzione

3.2 Il sistema delle convenzioni

I rapporti di convenzionamento rappresentano una modalità, avente natura e rilevanza formale, che caratterizza da sempre l'operato di Accademia Perduta. Si tratta di un elemento significativo, anche tenendo conto del fatto che per gli enti pubblici non è facile e neppure molto consueto impegnarsi istituzionalmente e finanziariamente, oltretutto su base pluriennale, con istituzioni private operanti in campo culturale.

I rapporti di convenzionamento determinano un ambiente favorevole in cui sviluppare in maniera durevole e concertata politiche pubbliche di rilevanza culturale, sociale e territoriale. Tali rapporti, inoltre, pongono Accademia Perduta all'interno di una struttura di *governance* territoriale sovra-istituzionale e sovra-locale (*meta-governance*). Del sistema di convenzioni si evidenziano anche i vantaggi che esso genera, e che contribuiscono a rendere di successo e interessante il modello di *governance* di Accademia Perduta.

La cooperativa svolge l'attività di programmazione e produzione degli spettacoli all'interno del territorio ravennate nel quadro di una rete di tipo formale (codificata in modo anche "burocratico" per via della presenza di istituzioni pubbliche): le relazioni sono sancite da un regime di convenzioni, di durata annuale o triennale, stipulate tra le amministrazioni locali e Accademia Perduta. Generalmente Accademia Perduta tende, se possibile, a contrarre convenzioni di durata triennale, in quanto esse garantiscono maggiore stabilità al sistema e danno la possibilità di ideare e di realizzare progetti di una durata e consistenza maggiori.

Le convenzioni, poi, dal punto di vista contenutistico, si suddividono fondamentalmente in due tipologie, a seconda delle attività che Accademia Perduta è chiamata a svolgere: vi sono quelle in cui le amministrazioni locali delegano alla cooperativa la gestione dell'intera stagione dei rispettivi teatri e quelle in cui la cooperativa viene incaricata di organizzare soltanto particolari rassegne o iniziative.

In entrambi i casi, le convenzioni contengono una dettagliata indicazione degli oneri a carico di ciascuno dei contraenti.

In generale, Accademia Perduta è chiamata a curare il progetto artistico relativo alla stagione o alla particolare rassegna o iniziativa che le è stata affidata, a gestire i rapporti con le compagnie teatrali e con la SIAE, a fornire il personale tecnico e di sala necessario per il regolare svolgimento delle attività di spettacolo, a gestire la biglietteria, a promuovere gli eventi organizzati e a provvedere all'assicurazione degli spettatori e alla messa in sicurezza degli spazi. Si tratta, dunque, di incarichi 'chiavi in mano', molto vantaggiosi per le amministrazioni contraenti, che possono così delegare attività molto specifiche e complesse, con la tranquillità della qualità del risultato e dell'affidabilità della gestione.

Accademia Perduta deve inoltre presentare all'amministrazione convenzionata, entro una determinata scadenza, il progetto artistico elaborato e

un bilancio preventivo, che verranno discussi ed eventualmente approvati nelle sedi degli organi istituzionali (giunta o consiglio comunale, provinciale, etc.). Alla fine di ogni stagione o di ogni singola attività, Accademia Perduta deve presentare un bilancio consuntivo e una relazione sulle attività svolte.

L'amministrazione contraente si impegna, a sua volta, a versare un contributo per la copertura di una parte o della totalità delle spese previste e a garantire il funzionamento e la sicurezza dei luoghi di spettacolo.

Una struttura operativa simile presenta indubbi vantaggi, soprattutto per quelle amministrazioni locali che non abbiano personale dedicato ai propri teatri, e questa in effetti è la situazione più diffusa, nei contesti locali di minori dimensioni. Esternalizzare la gestione dello spettacolo dal vivo a un soggetto come Accademia Perduta, che gestisce più teatri e molteplici attività contemporaneamente, consente di ridurre i costi sfruttando le economie di scala. A parità di spesa, gli enti hanno un numero maggiore di spettacoli, o viceversa a parità di numero di spettacoli sostengono una spesa più contenuta.

Le economie di scala si generano principalmente a livello di personale amministrativo e gestionale (che risulta centralizzato); a livello del costo di alcuni servizi (che viene ripartito su tutti i teatri), come per esempio per i rapporti con la SIAE oppure per la promozione e la comunicazione; a livello dei cachet delle agenzie e delle compagnie teatrali (dal momento che sale il numero di rappresentazioni richieste a ogni compagnia e cresce anche il numero di spettacoli acquistati, poiché si cerca di non replicare troppe volte e in troppi luoghi lo stesso spettacolo); infine anche a livello di incassi da botteghino (aumentando il numero di spettatori e tra di essi di spettatori fidelizzati, che acquistano parecchi biglietti o anche uno o più abbonamenti, seguendo Accademia Perduta nei vari teatri presso cui essa opera).

Il risparmio ottenuto grazie alle economie di scala può essere ridestinato alla produzione e distribuzione di spettacoli innovativi e di alta qualità.

È inoltre importante sottolineare come, nel tempo, dalla struttura operativa a *network* siano emersi benefici inattesi al momento della formazione della rete, anche se ancora non facilmente quantificabili in termini di efficienza o efficacia. Un esempio per tutti, la possibilità di permettere a tutte le amministrazioni locali appartenenti al *network* di usufruire di un'iniziativa come Il Circo della Pace (www.circodellapace.it). In tale occasione, le scuole del territorio hanno potuto mettere in contatto i propri studenti con i bambini della Fundatia Parada (www.paradaromania.ro) o del Mobile Mini Circus di Kabul, dando luogo a un momento di formazione prima impensabile per le piccole realtà della Bassa Padana. 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).

A partire dal Gennaio 2010, Accademia Perduta partecipa inoltre a Opera, una nuova rete culturale fortemente voluta dai fondatori di Accademia Perduta, con lo scopo di restituire alla città di Faenza il suo salotto-gioiello: il ridotto del Teatro Masini, inutilizzato per molti 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 (www.teatrodue-mondi.it) specializzato nel teatro di strada, l'editore Tratti-Mobydick (www.mobydickeditore.it), il produttore di musica contemporanea Big Bang-Strade Blu (www.blublu.org) e il museo d'arte contemporanea Carlo Zauli (www.museozauli.it). Tali istituzioni, una volta terminato il ripristino del ridotto teatrale, utilizzeranno congiuntamente lo spazio per realizzare attività legate a forme artistiche contemporanee.

Opera, inoltre, ha ulteriori obiettivi, variegati per ciascuno dei soggetti aderenti. Si propone innanzi tutto di rappresentare 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 comunque nessuna delle cinque istituzioni avrebbe potuto ambire singolarmente. Un secondo obiettivo, già 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 locale era priva. Inoltre, Opera si è posta sin dagli inizi come un laboratorio permanente (Ravenna e dintorni News, 2010) per le imprese e i soggetti che vi aderiscono e per l'intera comunità. Ancora, tra le idee future vi è quella di proporre una sorta di innovativa scuola dello spettatore, dell'ascoltatore, del lettore, concentrando in un solo spazio delle attività complementari che altrimenti risulterebbero disperse nel territorio.

Da quanto detto in questo paragrafo si può evincere come il sistema delle convenzioni e la struttura operativa a *network* costituiscano un ambiente estremamente funzionale e favorevole al raggiungimento di risultati molto significativi, che neppure Accademia Perduta singolarmente potrebbe riuscire a ottenere, in termini di recupero di spazi dismessi, sviluppo di nuove iniziative e nuovi generi artistico-culturali, aumento del volume di attività, del numero di spettatori e, non da ultimo, anche del numero di artisti coinvolti.

4. Il profilo della governance

Dopo aver descritto gli elementi più strettamente riconducibili alla *governance* dell'istituzione analizzata, si cerca ora di estrapolare delle sottolineature rispetto alla definizione generale, configurando così un "profilo" di successo di *governance* in campo culturale, individuandone infine eventuali limiti e rischi, nonché condizioni per la replicabilità e la durabilità.

Si sottolinea il fatto che le prerogative di replicabilità e durabilità che un paradigma può presentare costituiscono un elemento molto importante, con riguardo alla validità e significatività del paradigma stesso.

4.1 Specificità del profilo di governance

Sulla base dell'analisi dell'ente e delle sue caratteristiche organizzative e gestionali in generale, e più in particolare del suo assetto di *governance*, gli aspetti che possono essere considerati più importanti, anche in relazione al successo dell'organizzazione e alla sua qualità artistico-culturale, e caratterizzanti del profilo della *governance*, sono di seguito richiamati ed esplicitati.

Prima di tutto si ritiene di poter annoverare la coerenza della forma giuridica adottata da Accademia Perduta già dagli esordi, ovvero quella della cooperativa, invero piuttosto diffusa nel settore culturale soprattutto sul versante dello spettacolo dal vivo, ma che, nel caso di Accademia Perduta, corrisponde a istanze ben precise piuttosto che essere mera conseguenza di un modello di interpretazione del ruolo dell'arte nella società oppure dell'incapacità, da parte di moltissime delle istituzioni private di spettacolo, di essere adeguatamente capitalizzate e aziendalmente gestite. Da parte di Accademia Perduta, infatti, l'adozione della forma giuridica della cooperativa e ancor più la recente modificazione in cooperativa a mutualità non prevalente sembrano essere particolarmente coerenti con il paradigma di impresa culturale espresso dall'istituzione e dunque con l'opportunità di avere un sistema sempre più allargato di *governance*, in termini di relazioni, portatori di interessi, destinatari, collaboratori e partner (Matacena, 2006; Matacena e Fiorentini, 2011).

Un secondo elemento, assai evidente nel caso analizzato, è costituito dalla costante attenzione per la qualità, tensione verso l'innovazione e capacità di rivolgersi in maniera mirata alle principali tipologie di portatori di interessi: se un rapporto consolidato con il territorio agevola certamente le attività dell'istituzione, questo non deve però in nessun modo costituire un alibi per rendite di posizione, che rapidamente vanificherebbero il valore del sistema nel suo complesso, come molto spesso accade. La capacità di innovazione, tra l'altro, supera i confini della tradizione, delle consuetudini, delle convenzioni e delle delimitazioni ideologiche, per spingersi, talvolta anche con venature di "trasgressione culturale", verso idee e realizzazioni del tutto anti-convenzionali e un costante pluralismo; ma è proprio questo ciò che mantiene vivo l'interesse nei confronti dell'ente e gli assicura l'appoggio di portatori di interesse anche tra i più impegnativi, esigenti e distanti. Ne sono prove l'ospitalità di bambini musulmani da parte delle molto cattoliche famiglie della provincia, così come l'adesione finanziaria al progetto Opera da parte di istituzioni pubbliche e imprese, ancorché in tempi di crisi e di riduzioni dei finanziamenti pubblici, dimostrando una volta di più che, compatibilmente con le possibilità, l'elemento determinante nelle relazioni con i portatori di interessi compresi i finanziatori è la capacità di generazione di idee innovative, dotate di visibilità, in grado di aggregare e catalizzare emozioni e attenzioni. Il tutto senza dubbio anche grazie a un contesto sociale e culturale per sua natura aperto e dinamico. La natura privatistica

della forma giuridica, insieme alla filosofia presente nell'organizzazione, hanno sempre consentito di evitare il rischio di auto-referenzialità e auto-perpetuazione e di mantenere vitale e competitiva l'istituzione, in un rapporto sistematicamente dialettico, costituito da interazione, partecipazione attiva e contributo reciproco, senza escludere eventuali punte di divergenza e di conflitto, con i portatori di interesse (Putnam, 2002).

Un terzo elemento, pure evidente, è la capacità di tradurre delle relazioni nate magari anche in maniera occasionale ed estemporanea in rapporti durevoli e reti formalizzate (Aa.vv., 2010; Grandori e Soda, 1995; Alter e Hage, 1993; Benassi, 1993; Fombrun, 1992; Lomi, 1991; Alexander, 1981; Van de Ven, Walker e Liston, 1979; Van de Ven, 1976; Evan, 1966), con interlocutori anche del tutto differenti tra di loro per dimensioni, interessi, modalità, persino con gli artisti scritturati, che costituiscono una tipologia di stakeholder per sua natura sovente refrattaria a coinvolgimenti di tipo istituzionale, strutturato, di lungo termine. Questo contribuisce al radicamento dell'organizzazione nel contesto culturale, sociale e politico-istituzionale di riferimento, facendone un elemento imprescindibile di generazione e di diffusione del valore, e dunque anche di "promozione", all'interno e per il territorio, il che peraltro può poi essere oggetto di esportazioni verso altri territori, fatte salve le dovute differenziazioni (Un dibattito interessante, anche se non in questa sede, riguarda il significato che oggi dovrebbe essere attribuito all'espressione "promozione territoriale"). Gli aspetti richiamati derivano certamente dalle capacità di interazione, coinvolgimento ed equilibrio nei confronti dei vari portatori di interessi possedute dai fondatori e dai membri di Accademia Perduta, ma sono anche, come già detto, una conseguenza delle caratteristiche culturali e sociali del territorio in cui l'istituzione è nata ed è fortemente radicata. Tutto ciò ha sempre favorito Accademia Perduta nei rapporti a livello locale e anche sovra-locale, con le organizzazioni presenti, le comunità e le pubbliche amministrazioni (Mommaas, 2004).

Un quarto e ultimo aspetto, di dettaglio rispetto al precedente, è costituito dal fatto che le relazioni tra amministrazioni pubbliche e Accademia Perduta prevedano necessariamente un livello formalizzato e anche burocratizzato, costituito dal sistema delle convenzioni, al cui interno, anzi grazie al quale, Accademia Perduta di fatto opera sul territorio coordinando spazi e iniziative di spettacolo, fornendo risposte ai bisogni presenti, mettendo a sistema idee e risorse, ottenendo sinergie, tramite il *network* operativo creato (Scheff e Kotler, 1996).

La complementarità tra aspetti formali e sostanziali, burocratici e artistici, consente di operare con efficacia e solidità, dal punto di vista economico, sociale e culturale, nel rispetto dei quadri di regole. Si tratta di un aspetto tutt'altro che banale, anzi fatto oggetto di molte considerazioni di base nel management culturale, e che in moltissimi casi non si riesce a ottenere e a mantenere in equilibrio, cadendo presto in eccessi di burocratizzazione svuotati di contenuti da una parte, oppure in estremi di creatività e innovazione privi però di fondamenti di legittimità e strutturazione dall'altra.

Accademia Perduta risulta essere un organismo compatibile per così dire con patrimoni genetici molto differenziati (rappresentati da artisti, amministratori pubblici, comunità locali, imprese) e in grado di fare da interfaccia e connettore tra gli stessi, potenziando così nel territorio i benefici del capitale sociale oltre che culturale. Questa versatilità è presumibilmente uno dei requisiti più importanti che hanno consentito ad Accademia Perduta di perdurare e di attraversare fasi e situazioni molteplici.

Sulla base di quanto finora illustrato, il profilo della *governance* dell'istituzione analizzata si presenta caratterizzato da alcuni tratti fondamentali, connotati peraltro da interazioni dinamiche tra di loro:

- a. Coerenza: con i valori portanti dell'istituzione, con la *business idea*, con la configurazione della struttura organizzativa e dei sistemi operativi, con la cultura organizzativa, con la forma giuridica.
- b. Dinamicità: flessibilità, capacità di mediazioni, attitudine alle collaborazioni, apertura, capacità di sperimentazione e innovazione, contrasto all'auto-referenzialità e all'auto-perpetuazione.
- c. Finalizzazione: alla qualità e alla sostenibilità, operativa ed economica, dei risultati, al recepimento e alla soddisfazione degli interessi degli *stakeholder*, valorizzati a partire dalle loro specificità.

4.2 Condizioni di replicabilità e durabilità

Il modello di *network* realizzato da Accademia Perduta nella Provincia di Ravenna si è prestato all'esportazione 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.

Precedentemente 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 associati, garantendo così lo svolgimento dell'attività culturale, ma sottraendo lo spazio per qualsiasi forma di autonomia e specificità artistica.

Dall'Ottobre 2010, invece, 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.

Tra gli obiettivi della rete vi sono, insieme alla mobilitazione di risorse istituzionali, la salvaguardia della storia e dell'identità di ogni teatro, tramite la maggiore differenziazione degli spettacoli realizzati nei vari teatri e l'agevolazione al dialogo tra gli stessi, al fine di collaborare per la valorizzazione del territorio.

Un'altra finalità sottolineata da Accademia Perduta è l'educazione dei teatri alla managerialità: i teatri, abituati a essere gestiti dal Teatro Stabile delle

Marche, non hanno fino a quel momento imparato a gestirsi autonomamente, fattore indispensabile per il raggiungimento dell'indipendenza artistica.

Nello stesso tempo, il modello di *governance* di Accademia Perduta ha bisogno di alcune condizioni, per poter essere trasferito ed essere sostenibile nel tempo sul piano economico. Tra queste si possono annoverare gli aspetti di seguito richiamati.

- a. Presenza, nel territorio di riferimento, di sensibilità e vivacità culturali diffuse, esistenza di sedi teatrali piccole e medie e di soggetti teatrali privati o anche pubblici di limitate dimensioni. Il modello di *governance* di Accademia Perduta appare ovviamente non adatto per grandi sedi e istituzioni teatrali private e soprattutto pubbliche, le quali, per ragioni di storia, di *mission*, di generi artistici praticati, etc., fatte salve alcune circostanze, non sono compatibili con modalità operative caratterizzate da alta partecipazione e flessibilità, ma privilegiano invece modalità accentrate, non esenti in certi casi anche da rischi di auto-referenzialità, e di tipo strutturalista.
- b. Presenza, nel territorio di riferimento, di adeguati bacini di utenza (locale, di turismo, etc.).
- c. Presenza, nel territorio di riferimento, di un'adeguata cultura imprenditoriale e predisposizione a dinamiche di *coopetition* (si pensi alle similitudini, a vario livello, che avvicinano le regioni Emilia-Romagna e Marche). Diversamente, la fatica per la realizzazione di un modello di *governance* come quello di Accademia Perduta sarebbe superiore ai risultati, almeno fino a che la collaborazione non risultasse una via obbligata, per ragioni di sostenibilità sia artistica sia operativa e finanziaria.
- d. Disponibilità di un arco di tempo adeguato per poter attivare e consolidare buoni e ampi rapporti.

5. Considerazioni conclusive

Pur essendo potente e risultando funzionale a risultati di successo, il modello di *governance* di Accademia Perduta si presta anche ad alcune considerazioni di criticità. Esse sono collegate ai rischi di fragilità o agli aspetti a cui prestare attenzione in sede attuativa.

- a. La limitata strutturazione organizzativa. In campo artistico-culturale si tratta di una situazione tutt'altro che strana. Anzi, viene spesso evocata una sorta di relazione inversa tra una forte strutturazione e la capacità creativa stessa. Il modello di *governance*, aperto, partecipato e orizzontale, sembra quasi sostituirsi, come fattore portante, alle variabili organizzative. Ci si può domandare se, in prospettiva, il limitato sviluppo del versante organizzativo potrebbe per esempio

acuire i limiti alla capacità produttiva che già oggi emergono, come si è detto in precedenza. Nello stesso tempo, il porre o mantenere dei limiti alla capacità produttiva potrebbe anche essere una scelta strategica, invece che un punto di debolezza.

- b. L'importanza della *leadership* e del carisma dei fondatori nonché attuali responsabili artistici e più in generale del nucleo storico dell'organizzazione. Si tratta del ben noto problema della successione ai fondatori carismatici, all'interno di organizzazioni auto-generate, private, di piccole-medie dimensioni. È pur vero che il modello di governance di Accademia Perduta si presenta non accentrato bensì condiviso. Tuttavia, è evidente l'importanza di una guida autorevole, con riguardo alle scelte di fondo a livello tanto artistico quanto imprenditoriale e la necessità di capacità di coordinamento di tutte le componenti e le direzioni che costituiscono l'articolato sistema dell'organizzazione.

Per preparare adeguate garanzie di continuità all'interno e per offrire ai portatori di interessi maggiori certezze al riguardo, secondo paradigmi classici si potrebbe a questo punto suggerire all'organizzazione di attivare gradualmente dei meccanismi di apprendimento organizzativo e un progressivo "distacco" dell'organizzazione rispetto alle persone che l'hanno fondata e che ne fanno parte.

Tuttavia, questo apparirebbe finalizzato alla conservazione dell'organizzazione, in una sorta di "sclerotizzazione" della stessa, prima che di conferma e rigenerazione della sua *mission*. Dunque in contrasto con il modello di *governance* finora praticato. Diversamente, secondo paradigmi più moderni e probabilmente più compatibili con il tipo di organizzazione e di settore in oggetto (Argyris, 1993), si potrebbe invece suggerire all'organizzazione di consolidare non tanto la struttura, quanto piuttosto proprio il profilo della *governance* che, nel caso di Accademia Perduta, risulta essere praticamente un "format" operativo contestualizzato in una *project-based organization*.

Questo potrebbe significare il mantenere funzionante e vitale il paradigma caratterizzato dai tratti fondamentali sopra indicati (coerenza, dinamicità e finalizzazione), incorporandolo di volta in volta in una o più strutture organizzative snelle, flessibili e rivolte ai risultati, individuate all'esterno o prodotte in un processo di "gemmazione".

Bibliografia

- AA.VV. (2010), *Opera, e la cultura si fa network*, Ravenna: Ravenna e dintorni News
- ACKOFF R.L. (1981), *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*, New York: John Wiley & Sons
- ALEXANDER E.R. (1981), "Effectiveness in interorganizational coordination. A comparative case analysis", *Publications in Architecture and Urban Planning*

- ALTER C., HAGE G. (1993), *Organizations working together*, London: Sage
- ARGYRIS C. (1972), *The Applicability of Organizational Sociology*, Cambridge: Cambridge University Press
- ARGYRIS C. (1993), *Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass
- BAGDADLI S. (1995), "Accademia Perduta Romagna Teatri", case study, SDA Bocconi, Milano
- BAIN J. (1951), "Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940", *Quarterly Journal of Economics*, n.65, pagg.293-324
- 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*, n.20, pagg.229-249
- BORGONOVÌ E., MERLO A. (2011), "Framework Governance delle istituzioni culturali", nota per il Gruppo di Studio e Attenzione AIDEA 'Politiche e management del patrimonio culturale nelle diverse prospettive del valore'
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, n.7, pagg.523-550
- EVAN W.M. (1966), "The organisations set: toward a theory of interorganizational design", in J.D.Thompson (a cura di), *Approaches to organizational design*, Pittsburgh: Pittsburgh University Press
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, London: Pitman
- FOMBRUN C.J. (1982), "Strategies for network research in organizations", *The Academy of Management Review*, n.7, pagg.280-291
- GRANDORI A., SODA G. (1995), "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms", working paper, Istituto di Economia Aziendale, Università L.Bocconi, Milano
- LOMI A. (1991), *Reti organizzative*, Bologna: il Mulino
- POZZI R., MARTINI P. (a cura di) (2008), *Il Circo della Pace*, Faenza: Mobydick Editore
- MATACENA A. (2006), "L'alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?", in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Milano: FrancoAngeli, pagg.653-674
- MATACENA A., FIORENTINI G. (2011), "Cooperativa mutualistica e impresa sociale. Dal calabrone al cigno nero?", in E.Borgonovi, R.Mussari (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, Bologna: il Mulino
- MOMMAAS H. (2004), "Cultural clusters and the post-industrial cities: towards the remapping of urban cultural policy", *Urban Studies*, vol.41 n.3, pagg.507-532
- PHILLIPS R.E., FREEMAN E. (2003), *Stakeholder theory and organizational ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

- PORTER M. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, n.57, pagg.137-145
- PUTNAM R.D. (2002), *Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society*, Oxford: Oxford University Press
- SARTORI M.P. (2011), "I vantaggi della cooperazione. L'evoluzione dei network di Accademia Perduta Romagna Teatri", tesi di laurea triennale, Università L.Bocconi, Milano
- SCAPENS R.W. (2004), "Doing Case Study Research", in AA.VV., *The Real Life Guide to Accounting Research*, Amsterdam: Elsevier
- SCHEFF J., KOTLER P. (1996), "How the arts can prosper through strategic collaborations", *Harvard Business Review*, n.74, pagg.4-11
- SCHERER F.M., ROSS D. [1970] 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, terza edizione, Boston: Houghton-Mifflin
- VALDANI E. (2003), *Marketing Strategico*, Milano: Etas
- VAN DE VEN A.H. (1976), "On the nature, formation and maintenance of relations among organizations", *The Academy of Management Review*, n. 1, pagg.24-36
- VAN DE VEN A.H., WALKER G., LISTON J. (1979), "Coordination patterns within an interorganizational network", *Human Relations*, n.32, pagg.19-36
- YIN R. (2009), *Case study research. Design and methods*, London: Sage