



Accademia Perduta Romagna Teatri



Accademia Perduta Romagna Teatri Studio di un caso

Introduzione

Questa ricerca si è posta l'obiettivo di indagare le relazioni esistenti fra una cooperativa teatrale - Accademia Perduta - alcuni teatri della Provincia di Ravenna e di Forlì e la Provincia di Ravenna stessa, che a partire dal 1989 ha svolto un ruolo rilevante per ciò che riguarda il teatro per ragazzi. Queste relazioni gestite attraverso un regime di doppia convenzione fra Accademia e i Comuni, fra i Comuni e la Provincia e fra la Provincia e Accademia, hanno infatti dato vita ad un sistema teatrale, qui definito "rete", particolarmente vivo e dinamico.

Ipotesi

Il caso, pur avendo una funzione descrittiva, ha cercato di verificare due ipotesi.

H1. Per i Comuni/teatri è più efficace /efficiente affidare l'attività teatrale all'esterno ed in particolare ad un ente che gestisca contemporaneamente più teatri in maniera integrata.

I vantaggi in particolare possono derivare dall'incremento delle recite e degli spettatori per un pari importo di spesa, o dalla diminuzione dei costi per un pari livello di attività.

H2 L'ingresso dell'1989 della Provincia nella rete ha portato, per ciò che riguarda il teatro ragazzi, ad un miglioramento complessivo del sistema.

Metodologia

Analisi documentale

Si sono utilizzati materiali esplicativi della storia dei teatri e quelli illustrativi delle rassegne dei singoli teatri.

Inoltre si è fatto riferimento al materiale messo a disposizione dalla Provincia e da Accademia Perduta.

Analisi dei dati

Per ogni teatro sono stati raccolti e analizzati i dati relativi alle rassegne per adulti e per ragazzi, riguardanti il tipo e il numero di rappresentazioni, il numero di spettatori, il contributo dei diversi Comuni e della Provincia.

Il periodo di riferimento è il decennio 1985-1995. Il maggior numero di dati si hanno a partire dal 1989. Questo anno segna l'inizio formale del coordinamento della Provincia di Ravenna.



Interviste¹

Sono stati intervistati * responsabili e funzionari amministrativi dei Comuni e/o direttori artistici dei teatri. In taluni casi anche sindaci e assessori alla Cultura dei Comuni.

Le interviste sono state effettuate nei Comuni di Bagnacavallo, Conselice e Lugo, per la Provincia di Ravenna, Longiano e Meldola per la Provincia di Forlì.

Sono inoltre stati intervistati i funzionari e l'assessore alla Cultura della Provincia di Ravenna e le figure critiche in Accademia Perduta.

1. Accademia Perduta: una passione antica

Accademia Perduta - Romagna Teatri si inserisce in una tradizione teatrale di lunga data.

L'Emilia Romagna, ed in particolare le Province di Modena, Bologna e Ravenna, vantano la maggior concentrazione di sale teatrali di tutta in Italia (872): "una sala su 40.000 abitanti, contro una media nazionale di una ogni 65.000 (Nomisma 1995).

1.1. Gli esordi

Nel 1982 è costituita in Ravenna Accademia Perduta Società Cooperativa a responsabilità limitata con sede in Ravenna (art.1 Statuto); due dei soci fondatori provengono dall'Accademia di Arte Drammatica di Bologna.

L'esordio dell'attività si deve al rapporto con il Comune di Lugo che si dichiara disponibile ad investire dei soldi nella produzione. Il meccanismo è molto semplice: il Comune finanzia la produzione e tale somma viene rimborsata cedendo al Comune il 10% del cachet di ogni rappresentazione. Grazie al successo della compagnia in breve tempo il Comune di Lugo comincia a recuperare l'investimento fatto; pertanto, ogni anno, mette a disposizione una somma superiore a quella precedentemente stanziata. Quando la compagnia comincia ad affermarsi, tale meccanismo, ormai sfavorevole agli artisti, viene abbandonato; con Lugo tuttavia Accademia mantiene un rapporto particolare di fiducia, tanto che tutt'oggi tra le due parti non esiste una convenzione scritta per la programmazione delle rassegne di teatro ragazzi.

Anche la città di Forlì ha con Accademia un rapporto particolare. Nel 1982 Il Piccolo teatro chiede ad Accademia Perduta di programmare le rassegne per ragazzi. Dopo circa due anni Accademia decide di prendere in affitto il teatro, per avere uno spazio, di cui dispone tutt'oggi, per effettuare l'attività di produzione.

¹ Si ringraziano Rossella Cantarelli, GianFranco Casadio e Pier Domenico Laghi della Provincia di Ravenna, Patrizia Bandini del Comune di Bagnacavallo, Graziella Fucci e Nerio Cocchi del Comune di Conselice, Mauro Emiliani, Piero Facchini e Antonio Taglioni del Comune di Lugo, Sandro Pascucci del Comune di Longiano, Rudi Branchetti e Franco Bombardi del Comune di Meldola, Claudio Casadio, Ruggero Sintoni e Annarita Marconi di Accademia Perduta che hanno consentito lo svolgersi delle interviste e hanno fornito informazioni e documenti utili per la preparazione del caso. Un grazie particolare alla Signora Flaviana Callegati di Accademia Perduta per il paziente lavoro di raccolta dei dati senza i quali non sarebbe stata possibile la stesura del lavoro.



1.2. Evoluzione e situazione attuale

La società ha per oggetto la produzione, l'allestimento e la rappresentanza in forma associata di spettacoli teatrali, radiotelevisivi, cinematografici e musicali, nonché l'esecuzione di analoghe attività a favore di terzi (art. 4 Statuto).

Nel 1988 viene assegnato il riconoscimento ministeriale di "Organismo stabile di produzione, promozione e ricerca teatrale per l'infanzia e la gioventù", unico per la Romagna e uno dei 15 presenti sul territorio nazionale.

Nel 1991 viene modificata la ragione sociale da "Accademia Perduta Società Cooperativa a responsabilità limitata" a "Accademia Perduta - Romagna Teatri" (centro Romagnolo di produzione, promozione, e programmazione teatrale per l'infanzia e la gioventù) - Società Cooperativa a responsabilità limitata".

Dieci i soci iniziali, fra cui Ruggero Sintoni, Presidente e responsabile della direzione organizzativa e Claudio Casadio, Vice Presidente e responsabile della direzione artistica.

Il personale al 1994-95 è composto, includendo soci e scritturati, da 17 attori (incluso il direttore artistico), 9 tecnici (tecnici teatro e compagnia), sei persone per l'attività di organizzazione delle rassegne e una persona per l'amministrazione.

La struttura organizzativa di Accademia è inizialmente molto semplice, assimilabile ad una FORMA ELEMENTARE, dove cioè non esistono figure intermedie fra la direzione e il personale esecutivo.

Col tempo però le accresciute dimensioni hanno comportato la delega ad un livello intermedio delle attività di organizzazione e amministrazione, sempre sotto la supervisione della direzione.

I meccanismi di coordinamento sono quelli tipici dei gruppi di pari, sostenuti cioè dalla fiducia, dalla grande flessibilità nei ruoli, dall'impegno totale, almeno nelle figure direttive e intermedie. La parte artistica comprende attori "soci" ed altri "scritturati" con contratti stagionali, come consueto nel settore. La maggior parte del personale instaura tuttavia un rapporto continuativo, nel senso che esiste un nucleo di attori e tecnici stabile per numerosi anni (pur con contratti a termine).

Attualmente il ruolo direttivo è diviso fra il responsabile artistico e quello organizzativo. Dal direttore artistico in particolare dipende la produzione delle opere di teatro per ragazzi. A lui fanno capo gli attori e i tecnici. Egli si occupa in prima persona dell'attività di vendita delle produzioni artistiche. E' inoltre attore in alcune produzioni e regista in altre.

Il direttore organizzativo svolge la funzione manageriale. In particolare cura lo sviluppo della rete e tutti i rapporti con le istituzioni. Altre attività come la programmazione artistica, la supervisione dell'amministrazione e dell'organizzazione delle rassegne di teatro sono svolte in accordo e spesso assieme al direttore artistico.

¹Nel seguito del caso si userà indistintamente il nome abbreviato "Accademia" o "Accademia Perduta".



Vi sono tre figure intermedie, cruciali per l'organizzazione di tutta l'attività. La prima si occupa, con il supporto dei due direttori, dell'amministrazione (rapporti con il Ministero, assunzioni e rassegne); la seconda e la terza si occupano dell'organizzazione del teatro ragazzi (sede Forlì) e delle rassegne di teatro per adulti (sede Faenza), sempre con il supporto della direzione.

Fig.1 - Struttura organizzativa di Accademia Perduta



1.3. L'attività

Accademia Perduta è uno dei 14 Centri di produzione e distribuzione di teatro ragazzi presenti in Italia (5 di questi sono in Emilia Romagna). Per tale attività è sovvenzionata dal Ministero, dalla Regione e, per il teatro ragazzi, dalla Provincia di Ravenna. Nel 1994 il contributo del Ministero è stato di 320 milioni, quello della Regione di 100 milioni e quello della Provincia di 50 milioni.

L'attività rivolta ai ragazzi è da considerarsi il cuore dell'azienda, la competenza strategica, si potrebbe dire.

La programmazione dell'attività è svolta per un insieme di teatri della Provincia di Ravenna e di Forlì, che operano con un regime di convenzione. Per i teatri della Provincia di Ravenna la convenzione è così articolata: fra Accademia e i singoli Comuni, fra Accademia e la Provincia e fra i Comuni e la Provincia (si veda al par. 2.3).

Accademia svolge anche attività di programmazione artistica del teatro per adulti attraverso un insieme di teatri (corrispondenti a quelli dove viene programmata l'attività di teatro per ragazzi, anche se inferiori di numero).

I generi rappresentati più frequentemente sono il teatro comico, la prosa e l'operetta.



1.4. La produzione

L'attività produttiva verte su tre nuclei differenziati di prodotto:

Teatro "classico"

Si occupa della produzione di fiabe. Il nucleo di attori è composto da una quindicina di persone fra soci e scritturati (molti attori preferiscono avere la libertà di girare fra più compagnie). Operano sotto la direzione del regista del Comune di Lugo di Romagna.

Ogni due anni si ha una nuova produzione (di solito la "prima" è a Lugo di Romagna). Dopo un esordio che li ha visti presenti soprattutto in Sicilia, oggi le loro rappresentazioni sono effettuate in tutta Italia.

I costi per la produzione di questi spettacoli sono ingenti. Per raggiungere il pareggio ci possono volere anche 120 recite. Di questo primo tipo di spettacoli si fanno circa 60 recite l'anno.

La particolarità di Accademia rispetto ad altre compagnie di produzione di teatro ragazzi è che operano sui ragazzi con un tipo di allestimento simile a quello del teatro per adulti.

Teatro "gestuale"

Un nucleo di attori, consolidatosi in seguito ad un'importante produzione "classica" (l'impresario di Smirne), ha dato avvio, sotto la regia del direttore artistico di Accademia Perduta, alla produzione di teatro "gestuale".

Ogni due anni vi è una produzione nuova (ad anni alterni rispetto a quella precedente); il primo anno circuita in zona; il secondo anno gira l'Italia.

Di questo secondo tipo di spettacoli si fanno circa 100 recite l'anno.

Teatro di figura

Viene prodotto sotto un marchio distinto: Naku - Tanti Così Progetti -, nome della compagnia che oggi viene prodotta e fatta circuitare da Accademia.

Di questo secondo tipo di spettacoli si fanno circa 40 recite l'anno.

2. Il teatro ragazzi

Accademia Perduta, oltre ad effettuare produzione di spettacoli si occupa della programmazione delle rassegne di teatro per ragazzi in diversi Comuni della Romagna.

Tale attività ha preso avvio nel 1985 (cfr. la tabella 1) e ha visto nel corso degli anni crescere il numero di teatri coinvolti. Oggi se ne contano 16 (cfr. le tabelle 2 e 3).

Il legame fra Accademia e i Comuni è formalizzato da un sistema di Convenzioni rinnovabile periodicamente, nelle quali vengono specificati diritti e doveri dei contraenti (si veda il paragrafo 2.3)



2.1. I teatri coinvolti

I dati contenuti nelle tabelle 1 e 2 ci consentono di formulare alcune considerazioni sulle tendenze generali.

Dopo il primo anno di attività i teatri della Provincia di Ravenna ricompresi nel circuito crescono continuamente. Da un teatro¹ nel 1985/86, quello di Alfonsine, si passa ai 12 del 1994/95. La progressione nel corso degli anni, a partire dal 1985 è la seguente: 1, 4, 4, 5, 4 (esce Faenza²), 4, 6, 8, 10, 12. A partire dal 1991/92, i teatri crescono ad un ritmo di due all'anno. Sono poche oggi le città nella Provincia di Ravenna al di fuori della rete.

Per ciò che riguarda invece la Provincia di Forlì, tre sono i teatri "storici": Meldola, Forlì e Galeata, che entrano nella rete fra il 1985 e il 1987 e che tutt'oggi sono presenti. Due nuovi teatri si uniscono recentemente, Cesenatico e Longiano, ma solo per pochi anni, in quanto la Convenzione per il 1995/96 non è stata rinnovata.

Tabella 1 - Le stagioni 1985-1988

Comuni/ teatri	1985/86 n°recite n°spettatori	1986/87 n°recite n°spettatori	1987/88 n°recite n°spettatori	1988/89 n°recite n°spettatori
Forlì *	47 9000	61 12455	58 15452	80** 19115
Meldola *	10 2700	9 1937	9 1764	35** 7942
Galeata *			9 1519	10 1563
Lugo		6 1883	19 2748	30 5245
Faenza		8 2183	22 4360	24 5420
Alfonsine	8 1300	6 1330	8 1187	9 1635
Fusignano		3 950	4 1640	6 1733
Castel Bolognese				8 870
Casola Valsenio	7 8000	11 8000	11 8550	11 8500

* Provincia di Forlì.

** Teatro ragazzi e teatro adulti (non è stato possibile avere il dato separato).

¹ Il Comune di Casola Valsenio ha una rassegna estiva particolare "Casola è una favola" che comprende prevalentemente teatro per adulti e in misura minore teatro per ragazzi. Nelle successive tabelle comparirà come teatro per adulti e non viene quindi compresa fra i teatri per ragazzi. La Provincia inoltre finanzia questa rassegna al di fuori del contributo per il teatro ragazzi.

² Con il cambio degli indirizzi politici Faenza non aderisce al progetto provinciale, per rientrarvi poi nel 1993/94.



Tabella 2 - Le stagioni 1989-1994 - Teatro ragazzi - Provincia di Ravenna -

Comuni/ teatri	1989/90 n°recite n°spett. £ Provincia £ Comune	1990/91 n°recite n°spett. £ Provincia £ Comune	1991/92 n°recite n°spett. £ Provincia £ Comune	1992/93 n°recite n°spett. £ Provincia £ Comune	1993/94 n°recite n°spett. £ Provincia ¹ £ Comune	1994/95 n°recite n°spett. £ Provincia £ Comune
Alfonsine	8 1990 4 mil 5 mil	6 1286 7 mil 0 mil	7 1123 5 mil 5 mil	4 778 5 mil 5 mil	9 1131 \ 8 mil	7 1094 \ 5 mil
Bagnacavallo				16 2200 0 mil 8 mil	18 2303 \ 10 mil	18 2536 (535) \ 10
Conselice					9 2012 \ 6 mil	9 1400 \ 6 mil
Cervia						11 1427 \ 9 mil
Cotignola			3 1008 0 mil 2.5 mil	3 456 1 mil 2.5 mil	4 953 \ 2.5 mil	4 828 \ 2.5 mil
Castel Bolognese	4 345 0 mil 8 mil	6 616 1 mil 8 mil	6 534 1 mil 8 mil	6 629 1 mil 8.89 mil	5 735 \ 7 mil	6 839 \ 8 mil
Lugo	13 2761 15 mil [*] 4 mil	11 1993 3 mil 7 mil	10 1774 3 mil 7.735 mil	7 1421 3 mil 3.6 mil	10 2197 \ 3.8 mil	7 1079 \ 3 mil
Faenza						33 7954 \ 13 mil
Fusignano	6 1054 2 mil 10 mil	5 615 3 mil 10 mil	7 697 3 mil 10 mil	6 761 3 mil 10 mil	6 765 \ 10 mil	teatro chiuso
Massa Lombarda					5 667 \ 5 mil	4 459 \ 5 mil

^{*} A partire dalla stagione 1993/94 il contributo della Provincia viene dato complessivamente al progetto senza ulteriori ripartizioni.

¹ Inclusa la produzione.



Riolo Terme			6 914 2 mil 4 mil	5 990 2 mil 4 mil	5 1234 4 mil	4 753 3 mil
Ravenna ⁷				10 845 21 mil	13 1105 21 mil	8 1092 21 mil

Tabella 3 - Le stagioni teatro ragazzi 1989-1994 -Provincia di Forlì

Comuni/ teatri	1989/90 n°recite n°spett. £ Comune	1990/91 n°recite n°spett. £ Comune	1991/92 n°recite n°spett. £ Comune	1992/93 n°recite n°spett. £ Comune	1993/94 n°recite n°spett. £ Comune	1994/95 n°recite n°spett. £ Comune
Forlì	59 10593 70 mil*	68 12164 70 mil*	63 11800 70 mil*	71 13272 46 mil*	70 18170 50 mil*	71 10726 50 mil*
Meldola	11 2405 66.8 mil*	9 2231 75 mil*	15 2422 97.5 mil*	12 1646 120 mil*	7 1310 120 mil*	teatro chiuso
Galeata	7 706 2 mil	6 895 2 mil	10 1425 2 mil	10 1301 3 mil	8 1205 3 mil	10 1188 6 mil. *
Longiano				12 1282 45 mil*	50 mil*	non effettuata con Accademia
Cesenatico Comunale				16 2468 10 mil	23 3248 10 mil	25 3273 10 mil

* il contributo non è scindibile da quello del teatro per adulti

2.2. Gli spettatori

E' difficile fare delle considerazioni di carattere generale sul numero degli spettatori. Questo infatti varia anche in funzione del tipo di rappresentazione effettuata; alcune produzioni per ragazzi prevedono un numero massimo di persone; questo chiaramente influenza il numero di spettatori complessivo, senza però corrispondere ad un reale aumento o calo di presenze.

⁷ E' solo per completezza che Ravenna viene inserita nella tabella. Il capoluogo infatti non rientra nei coordinamenti provinciali. Accademia Perduta effettua spettacoli di teatro per ragazzi limitatamente a determinate fasce orarie. La parte più consistente delle attività è fatta con altri Centri. Il contributo di 21 milioni comprende anche l'attività di produzione.



In termini generali possiamo dire che nella maggior parte dei teatri si riscontra un "effetto novità", tale per cui negli anni immediatamente successivi a quello di inizio dell'attività gli spettatori tendono a calare, per poi stabilizzarsi o crescere nuovamente in seguito. *

Le tabelle che seguono mostrano l'andamento degli spettatori nei diversi anni di attività.

Il costo degli spettacoli è di lire 5.000 per recita. I contributi coprono il costo sociale dell'attività.

Tabella 4 - Numero di spettatori per recita- Stagioni 1985-1988

Comuni/ teatri	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89
Forlì	191	204	266	238
Meldola	270	215	196	226
Galeata			168	156
Lugo		313	144	174
Faenza		273	198	218
Alfonsine	162	221	148	182
Fusignano		317	410	289
Castel Bolognese				108
Casola Valsenio	1142	727	777	772

Tabella 5 - Numero di spettatori per recita- 1989-1994

Comuni	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Alfonsine	249	214	160	194	126	156
Bagnacavallo				137	128	141
Conselice					224	156
Cervia						129
Cotignola			336	152	238	207
Castel Bolognese	86	103	89	105	147	140
Lugo	212	221-181	177	203	220	154
Faenza						241
Fusignano	176	123	100	127	127	/
Massa Lombarda					133	115



Riolo Terme			152	198	247	188
Ravenna ¹				85	85	137
Forlì	180	179	187	187	260	151
Meldola	219	248	161	137	187	/
Galeata	101 *	149	143	147	150	119
Longiano				107		/
Cesenatico				154		130

2.3. Il sistema delle Convenzioni e i contributi

I rapporti fra le parti sono regolati da un sistema di Convenzioni. Per i teatri della Provincia di Ravenna il regime è duplice in quanto una prima Convenzione li lega ad Accademia e una seconda, a partire dal 1989, li lega alla Provincia. Esiste inoltre la Convenzione fra Accademia e la Provincia.

La Convenzione fra Accademia e i Comuni

Riportiamo i tratti generali delle Convenzioni fra Accademia e Comuni.

Si specificano:

- = numero di rappresentazioni e repliche per ciascuna stagione distinguendo fra le diverse rassegne (ragazzi, prosa, operetta..)
- = laboratorio di formazione teatrale
- = prezzo dei biglietti e degli abbonamenti
- = contributo a carico del Comune (eventuale deficit a carico di Accademia)

A carico di Accademia sono:

- = il pagamento delle singole compagnie
- = la cura dell'immagine pubblicitaria
- = il pagamento dei diritti alla S.I.A.E.
- = la gestione della biglietteria
- = l'assicurazione degli spettatori
- = il telefono

A carico del Comune sono:

- = riscaldamento
- = energia elettrica
- = un tecnico teatrale (talvolta due)
- = pulizie

Le spese degli uffici amministrativi collocati a Bagnacavallo e Faenza sono a carico dei Comuni. Accademia Perduta prende inizialmente contatto con gli insegnanti per ascoltare le diverse esigenze, poi si confronta con i singoli Comuni e quindi presenta il pacchetto complessivo alla Provincia che viene discusso in sede di Comitato provinciale (si veda più oltre).

¹ Si veda la nota precedente.



La Convenzione fra i Comuni e la Provincia

La Convenzione, un'unica per tutti i Comuni coinvolti e rinnovabile ogni tre anni, ha per oggetto le iniziative di teatro per ragazzi e presenta i seguenti obiettivi:

- =promuovere le iniziative di teatro per ragazzi e favorire la conoscenza della cultura teatrale nelle nuove generazioni;
- =operare per un coordinamento e una migliore programmazione a livello provinciale, tenendo conto di un eventuale riequilibrio territoriale;
- =sostenere eventuali produzioni di compagnie private (qualora conformi alle suddette finalità);
- =favorire scambi culturali in ambito regionale e nazionale;
- =promuovere corsi di formazione e aggiornamento per gli insegnanti (con il Provveditorato agli Studi);
- =favorire la formazione di laboratori teatrali.

Fra gli Enti firmatari si costituisce un "Comitato provinciale di coordinamento per le attività teatrali", formato da un rappresentante di ciascuno degli Enti, a cui spetta l'elaborazione del progetto generale. Per conto di tale Comitato la Provincia si convenziona con Accademia Perduta.

Fra la Provincia e i Comuni la Convenzione è di tipo programmatico sui contributi che la stessa mette a disposizione dei Comuni. Solo dopo che il Comune ha deciso come intervenire, la Provincia mette a disposizione il suo supporto.

Al fine di garantire lo svolgimento dei compiti previsti, la Provincia di Ravenna:

- a) opera quale ente coordinatore;
- b) stipula apposite convenzioni con compagnie e consulenti teatrali che abbiano le caratteristiche produttive e professionali richieste.

Per ciò che riguarda i contributi alla formazione, produzione e organizzazione delle rassegne, a partire dal 1994 (nuova convenzione), questi vengono dati complessivamente al progetto ed in particolare alla compagnia che effettua le singole attività e non più ai singoli Comuni (si veda la tabella 2). Ciò che si vuole sottolineare è l'unitarietà del progetto che assume rilevanza e significatività nel suo complesso e non per i singoli aderenti.

La Convenzione fra Accademia e la Provincia

La Provincia di Ravenna affida ad Accademia Perduta l'incarico per:

- 1) la consulenza artistica e professionale per le finalità previste nella Convenzione con i Comuni);
- 2) la redazione del programma annuale artistico e culturale: i cartelloni delle singole rassegne e iniziative collaterali.

Il cartellone 1994/95 prevede 104 spettacoli, equamente distribuiti per quanto riguarda le proposte delle scuole materne, elementari e medie inferiori. 28 le compagnie di teatro ospitate. Di solito in ogni teatro ci sono uno o due spettacoli di Accademia e i rimanenti di altre compagnie;

- 3) produzione di spettacoli originali.



La Convenzione prevede la produzione di uno spettacolo annuale;

4) corsi di formazione e aggiornamento teatrale per insegnanti (si veda il par. 4).

Nella tabella seguente è possibile osservare l'andamento dei contributi complessivi dei Comuni e della Provincia, il valore complessivo del progetto, la quota a carico di Accademia Perduta.

Come già detto, a partire dal 1994, il contributo non viene più dato ai singoli comuni ma al progetto complessivamente. Il contributo della Provincia è articolato in contributo ai corsi di formazione, alla produzione di nuovi spettacoli, alle rassegne, oltre che alla Convenzione stessa. Le ultime due rassegne vedono un aumento della Convenzione e del contributo alle rassegne, dovuto all'aumento del numero dei Comuni coinvolti.

Tabella 6 - Il progetto complessivo e i contributi

Anni	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
numero teatri		4	6	8	10	12
Progetto		111	120.8	117.3	154.3	172.8
Accademia		38.2	34.6	50	57.6	54.6
Comuni		27.8	36.2	32.3	51.7	68.2
Convenzione		10	10	10	15	15
Produzione		7	7	5		
Corsi			4	5	5	5
Rassegne		12 (+16)*	14 (+15)*	15	25	30
Tot. Provincia	30 (+15)	29 (+16)*	35 (+15)*	35	45	50

*Il numero in parentesi rappresenta il contributo per la rassegna "Casola è una favola" che negli ultimi anni è stata finanziata al di fuori del progetto.

3. Il teatro per adulti



I Comuni della Provincia di Forlì, che non hanno la Convenzione per il teatro ragazzi come quelli di Ravenna, versano ad Accademia un unico contributo che va a coprire le spese di programmazione ed effettuazione del teatro ragazzi ed adulti assieme (nelle tabelle 3 e 7 indicati con un asterisco).

Il prezzo del biglietto per ciascun spettacolo non supera le 25.000-30.000; tale cifra non consente tuttavia di coprire i costi degli spettacoli, anche perchè molti dei teatri nel circuito hanno una capienza limitata.

Considerando che i diversi Comuni sono tutti molto vicini fra di loro, al fine di evitare che i singoli teatri si facciano concorrenza, ogni compagnia è inserita al massimo in due o tre cartelloni.

Anche se non è documentabile, in quanto non si hanno dati sugli spettatori per Comune di provenienza, a detta degli operatori che si occupano della biglietteria vi sono abbonati a due (talvolta anche tre) teatri, ed è frequente vedere agli spettacoli cittadini di Comuni diversi da quelli di residenza.

Ogni sera si possono avere anche cinque teatri operanti, ma difficilmente si avranno due spettacoli comici contemporaneamente.

Le rassegne estive, in quanto effettuate in un numero di teatri più limitato, contano su di un bacino di utenti più ampio. Il 5-10% degli spettatori è composto dai turisti.



Tabella 7 - La rassegna di teatro per adulti- 1989-1994

Comuni/ teatri	1989/90 n°recite n°spett. £ Comune	1990/91 n°recite n°spett. £ Comune	1991/92 n°recite n°spett. £ Comune	1992/93 n°recite n°spett. £ Comune	1993/94 n°recite n°spett. £ Comune	1994/95 n°recite n°spett. £ Comune
Casola [*]	9 6525	8 7000 23 mil	7 3955 15 mil	7 4000 15.5 mil	6 3650 18.5 mil	7 4748 25.5 mil
Bagnacavallo		*		32 8392 67 mil	40 10360 115 mil	31 8496 120 mil
Conselice		9 3018 24,15 mil	9 3223 24,15 mil	13 3582 24,15 mil	7 2503 34 mil	13 3356 34 mil
Cervia Comunale (posti 250)						29 5275 91 mil
Cervia Arena (posti 1500)				10 5194 185 mil	10 5954 185 mil	14 10111 200 mil
Lugo	7 2428 0 mil	6 1613 0 mil	8 2844 12.5 mil	7 2284 0 mil	9 2782 0 mil	7 2048 11.9 mil
Faenza						50 22644 287 mil
Ravenna			6 4974 21mil *	6 4537 21 mil *	6 5076 21 mil *	7 5709 21 mil *
Cesenatico Largo Cappuccini	3 1198 37 mil	6 1800 ?	9 4476 ?	10 4944 185 mil	9 4159 180 mil	non eff. con Accademia
Cesenatico Comunale				34 5573 85 mil*	31 5019 85 mil*	26 4601 80 mil*
Longiano				70 11.718 45*	45*	20*
Galeata				6 1049 0 mil	7 1045 0 mil	
Forlì	22 6133 70 mil*	30 7280 70 mil *	61 28000 70 mil *	51 13225 46 mil*	46 11055 50 mil*	49 16605 50 mil*
Meldola	31 6982 66.8 mil*	26 5587 75 mil*	18 4814 97.5 mil*	26 6363 120 mil*	22 5344 120 mil*	chiusura teatro

* il contributo comprende anche il teatro ragazzi

^{*} La rassegna estiva di Casola Valsenio è prevalentemente indirizzata agli adulti. Esistono comunque anche degli spettacoli per ragazzi per i quali la Provincia fornisce un contributo. Esso è stato di 15, 16 e 15 milioni negli anni 1989-90, 1990-91 e 1991-92 rispettivamente.



Tabella 8 - Numero di spettatori per recita (1989-94)

Comuni	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Casola	725	875	565	571	608	678
Bagnacavallo				262	259	274
Conselice		335	358	276	358	258
Cervia Arena				520	595	722
Cervia Com.						192
Lugo	347	269	356	326	309	293
Faenza						452
Ravenna			829	756	846	816
Cesenatico Comunale				164	162	177
Cesenatico L. Cappucc.	399	300	497	494	462	/
Longiano				167		
Galeata				175	149	122
Forlì	279	243	459	259	240	339
Meldola	225	215	267	245	243	chiuso



4. Attività di aggiornamento per insegnanti

La Provincia è molto attiva nel settore dell'aggiornamento per insegnanti. In merito vengono elaborati progetti specifici sulla base delle esigenze espresse in ambito provinciale.

I corsi sono realizzati in tutta la Provincia per venire incontro alle esigenze dell'utenza. Questa collabora anche in fase di progettazione, fornendo indicazioni e suggerimenti.

Come si può vedere dalla tabella che segue, il numero dei corsi e il numero degli iscritti è andato progressivamente ad aumentare.

Tabella 9 - Attività formativa nel triennio 1991-93

Anno	Tipo di corso	Ore di lezione	Iscritti
1991	Teatro (2 corsi)	40	70
1992	Teatro (3 corsi)	56	88
1993	Teatro (4 corsi)	78	84
1994	Teatro (6 seminari)	106	129

I corsi sono finanziati dalla Provincia nel budget complessivo dei progetti dello spettacolo. Ogni anno sono stati spesi circa 5 milioni.

I corsi vengono realizzati in collaborazione con diversi soggetti: compagnie di teatro, l'Università di Bologna, il Provveditorato agli Studi. Docenti sono per lo più attori e docenti universitari.

Il Provveditorato agli Studi ha riconosciuto ufficialmente i corsi e dal 1994 alcuni di questi sono stati attivati con la sua diretta collaborazione nell'ambito dei progetti "Ragazzi 2000" e "Giovani 93".



5. Il modello teorico

Per rete, o *network*, si intende "un insieme di *nodi e relazioni* che li collegano" (Fombrun, 1982)¹⁰. La letteratura sulle organizzazioni che operano nel campo dei servizi pubblici (a cui particolarmente ci riferiamo)¹¹ parla più frequentemente di *relazioni interorganizzative* (RI): relazioni che intercorrono quando "una o più organizzazioni scambiano tra di loro risorse di ogni genere (denaro, attrezzature e materiali, clienti e fornitori, servizi specialistici) per raggiungere obiettivi non conseguibili dalle organizzazioni separatamente" (Van de Ven, 1976).

"Le organizzazioni non si coordinano fra di loro per la ricerca pura e semplice di coordinamento; anzi, con tutte le forze esse cercano di mantenere la propria autonomia" (Van de Ven, 1976, p.28). Ancora, le RI riducono i gradi di libertà e richiedono un investimento in risorse scarse per un ritorno non sempre prevedibile. Quali sono allora gli stimoli per la creazione di reti?

Due sono i principali incentivi¹²: la possibilità di ottenere reciproci vantaggi dalla relazione e di raggiungere una maggiore efficienza. Nella realtà si osserva la compresenza e la sovrapposizione di questi due elementi.

La possibilità di beneficiare reciprocamente dall'unione è una delle spinte più forti alla creazione di reti. I potenziali partecipanti sono propensi a credere in questo caso che i benefici derivanti dalla relazione saranno di gran lunga superiori agli svantaggi (costi dovuti alla perdita di autonomia decisionale e costi di gestione delle relazioni).

I vantaggi derivanti dalla costituzione di reti sono molteplici; ne richiamiamo alcuni. Le reti consentono di dar vita a progetti più qualificati, come mostre di respiro internazionale inaccessibili alle singole unità o produzioni teatrali più impegnative, di accedere a maggiori finanziamenti o ridurre l'incertezza sull'assegnazione degli stessi, di scambiarsi informazioni, di creare occasioni di confronto, di migliorare l'immagine e il prestigio di ogni partecipante.

Le reti consentono inoltre di ottenere vantaggi in termini di riduzione di costi e di aumento delle attività e dei servizi offerti.

Le reti consentono di ridurre i costi in due modi: da un lato è possibile ripartire meglio i costi fissi (si pensi ai costi di produzione teatrale o all'acquisto di *hardware* per l'informatizzazione del catalogo delle biblioteche); dall'altro si possono sfruttare le economie di scala; è possibile cioè ridurre i costi totali al crescere del pubblico. La rete consente infatti di aumentare la domanda attraverso il rinvio di pubblico fra un'istituzione e l'altra, senza accrescere proporzionalmente i costi .

¹⁰ Citazione in Grandori e Soda (1994).

¹¹ Fra gli altri qui richiamiamo Van de Ven (1976), Van de Ven et al. (1979), Alexander (1981), Oliver (1990). Si rimanda a Grandori e Soda (1992, 1994) per una rassegna critica della letteratura esistente sui *network*.

¹² Van de Ven (1976, p.29) sostiene che per la costituzione di reti sia necessaria la presenza di due elementi: "un coinvolgimento verso un problema esterno o un'opportunità e/o un bisogno interno di risorse".



Le reti consentono anche di aumentare la gamma di servizi offerti senza un aumento proporzionale dei costi e di sviluppare attività che le istituzioni isolate non avrebbero potuto intraprendere.

Questi vantaggi generalmente compensano i costi di funzionamento che una rete genera necessariamente (di personale, di spazi, informativi) ed anche quelli più difficili da misurare, come i costi di gestione dei conflitti, i costi di controllo e di informazione¹⁵.

Approfondiamo di seguito quali tipi di reti possono esistere, rispetto alle forme di coordinamento fra le unità

Una tipologia organizzativa delle reti è stata tracciata da Grandori (1989) che ha individuato un *continuum* che si estende "tra reti strettamente connesse, assimilabili a un'unica impresa e forme debolmente connesse, una sorta di mercato sorretto da qualche meccanismo sociale".

Esaminiamo alcuni modelli di coordinamento¹⁶ possibili fra le diverse unità.

Distinguiamo innanzi tutto fra reti volontarie, la cui spinta nasce all'interno delle istituzioni che si vogliono legare, e reti non volontarie, quando la spinta è esterna. In questo secondo caso le istituzioni potrebbero essere "stimolate" ad interagire e a creare legami dall'esistenza di leggi o regolamenti che sanciscono l'obbligatorietà di un *network* o comunque ne incentivano l'attuazione (privilegiando ad esempio il finanziamento di progetti presentati da più organizzazioni assieme).

Le istituzioni culturali possono coordinarsi attraverso legami informali, che vanno dai contatti interpersonali a riunioni ad hoc fra i rappresentanti delle diverse istituzioni dove è possibile, ad esempio, scambiarsi informazioni o confrontarsi su argomenti specifici; gruppi interorganizzativi, cioè gruppi di lavoro, *task forces*, comitati, anche permanenti, i cui membri mantengono, tuttavia, la loro appartenenza all'organizzazione d'origine; coordinatore, che è il soggetto chiamato a coordinare le attività di un sistema interorganizzativo, limitatamente ad una determinata area o problema. Un responsabile presso l'amministrazione pubblica potrebbe ad esempio curare la promozione e la valorizzazione di un'attività culturale (teatrale, museale..) di una città; unità di coordinamento, che è un'unità organizzativa, esterna rispetto alle istituzioni che si associano, creata al solo scopo di coordinare e implementare decisioni, a cui viene affidato un proprio budget, staff e collocazione spaziale per lo svolgimento di attività in comune; organizzazione focale, quando cioè un'organizzazione esistente viene incaricata di coordinare il sistema, pur continuando a svolgere la sua attività abituale; organizzazione singola, cioè quando un'istituzione esistente si assume oltre che il coordinamento anche l'internalizzazione di molte funzioni. La rete potrebbe costituirsi attorno un'unità di

¹⁵ Williamson (1974) parla di costi di transazione, che si vanno a sommare a quelli di produzione.

¹⁶ Il termine e la seguente classificazione sono mutuati da Alexander (1981) che nel suo studio sui *network* urbani descrive i diversi modelli di coordinamento secondo crescenti livelli di formalizzazione e istituzionalizzazione.



rilievo che assumerebbe il coordinamento delle altre, gestendo al suo interno servizi e attività fruibili anche dalle altre unità del sistema. Una parte sostanziale delle attività rimane comunque esternalizzata.

Nel caso che la rete dia vita ad un'unità indipendente, la forma giuridica¹⁵ che questa può assumere è vincolata dalla normativa esistente. Ciascun ordinamento definisce i limiti, talvolta anche forti, all'interno dei quali è possibile operare. In Italia, nel campo dei servizi pubblici, è più facile ipotizzare consorzi, associazioni, fondazioni o istituzioni (come da L.142/90).

6. La rete di Accademia Perduta

Obiettivo di questo paragrafo è quello di analizzare in concreto e rispetto al modello teorico presentato, il tipo di relazioni esistenti fra i teatri della Romagna qui considerati, la Provincia di Ravenna ed Accademia Perduta. Quindi metteremo in luce i principali vantaggi che derivano dalla gestione integrata del sistema, distinguendo il ruolo e il contributo della Provincia dai benefici provenienti dalla rete.

A tal fine ci concentreremo sui teatri della Provincia di Ravenna, utilizzando quelli della Provincia di Forlì solo per elementi di confronto e conferma alle osservazioni che vogliamo proporre. Queste considerano sia i dati numerici presentati nei precedenti paragrafi che i contenuti delle interviste effettuate.

6.1. Tipo di rete

Il Comitato di coordinamento provinciale è il momento formalizzato nel quale i diversi teatri appartenenti alla rete hanno modo di incontrarsi. Per conto di tale Comitato, che lega assieme i diversi teatri, la Provincia si convenziona con Accademia Perduta.

Facendo riferimento al modello teorico, possiamo dire che la Provincia svolge il ruolo di "coordinatore", è cioè il soggetto chiamato a coordinare le attività del sistema per ciò che riguarda il teatro ragazzi. Oltre al coordinamento, il suo compito è quello di promozione e di valorizzazione dell'attività teatrale, di sostegno all'attività di produzione delle compagnie e di formazione degli insegnanti (si veda al par. 2.3).

Accademia Perduta è "l'unità di coordinamento", formalizzata ed esterna rispetto ai teatri, a cui è affidata la programmazione e la gestione dell'attività per i ragazzi. Ad essa, i Comuni e la Provincia forniscono contributi per lo svolgimento dell'attività. Tale attività era comunque preesistente al coordinamento della Provincia di Ravenna. Sin dal 1985 infatti Accademia si occupava della programmazione e gestione delle rassegne per ragazzi e adulti in molti teatri della Provincia di Ravenna e Forlì (si confronti la tab.1); i diversi Comuni gestivano direttamente e individualmente la loro relazione con Accademia Perduta.

¹⁵ Oliver (1990) individua la seguente tipologia di relazioni: associazioni commerciali, federazioni volontarie di agenzie (a esempio consorzi di ospedali), joint ventures, programmi congiunti, partecipazioni incrociate e relazioni di sponsorship.



Anche l'attività della Provincia era preesistente al coordinamento formalizzato nel 1989. Essa interveniva con finanziamenti ai singoli Comuni. A Lugo ed Alfonsine vengono assegnati sin dal 1985. La rassegna di Casola è stata finanziata sin dal 1982. L'idea di costituire un circuito di teatri per ragazzi matura nella Provincia di Ravenna e trova il suo riferimento naturale in Accademia che da alcuni anni stava in concreto svolgendo tale attività in diversi Comuni.. Il progetto viene messo a punto con il supporto di Accademia stessa.

6.2 I principali vantaggi

Nel presentare i vantaggi consideriamo prima i benefici che i Comuni hanno nell'esternalizzare l'attività, rispetto alla gestione diretta, quindi quelli che derivano ai teatri dall'appartenere ad un sistema gestito da un'unico soggetto (benefici ottenuti da Accademia che si riflettono sulla rete) e infine il Contributo proveniente dal coordinamento provinciale (par. 5.3).

a) gestione diretta o esternalizzazione

Una prima scelta che si presenta al Comune è quella di gestire direttamente le attività teatrali o di esternalizzarle. Successivamente dovrà decidere a quale soggetto affidare l'attività.

In merito alla prima scelta, l'affidamento all'esterno dell'attività di programmazione delle attività teatrali e della gestione (anche se parziale) dei teatri sembra consentire rilevanti benefici a tutti quei Comuni che non hanno al loro interno una struttura e del personale dedicato al teatro e con competenze che consentano di effettuare la programmazione artistica¹⁶. Qualora infatti manchi un direttore artistico, non vi sono le competenze per selezionare gli spettacoli presenti sul mercato. Inoltre l'esternalizzazione consente anche un rilevante snellimento di tutta l'attività amministrativa, consentendo di liberare risorse per altre attività.

La gestione diretta comporta costi superiori all'esternalizzazione, perchè non permette di sfruttare quelle economie di scala consentite a chi invece gestisce più teatri contemporaneamente (si veda al punto b); inoltre non si riescono a sfruttare le economie derivanti dall'esperienza e dalla specializzazione, molto forti per chi, per professione abituale, coordina e gestisce l'attività di spettacolo nei teatri.

Le tabelle che seguono mostrano per il Comune di Faenza¹⁷ le differenze fra la gestione diretta e quella esternalizzata, affidata a partire dalla stagione 1994-95 ad Accademia Perduta.

¹⁶ Diverso infatti il caso di quei Comuni che hanno del personale dedicato al teatro o comunque sufficiente per la gestione e l'amministrazione delle attività teatrali e con un Direttore Artistico che ha le competenze per compiere la programmazione artistica delle rassegne (ad esempio il Comune di Lugo o il Comune di Longiano).

¹⁷ Per il confronto, oltre al Comune di Faenza, vengono riportati i dati dei Comuni di Conselice e Bagnacavallo che, prima della relazione con Accademia, gestivano il teatro direttamente o attraverso altre compagnie. Per gli altri teatri il confronto non è stato possibile in quanto sono stati riaperti o comunque hanno iniziato la loro attività con Accademia.



La stagione 1993 -1994 è costata al teatro di Faenza £ 1.059.386.611. Nella tabella 9, alla riga "contributo", si sono inclusi solo i compensi alle compagnie (escluso teatro ragazzi £35.6) e la spesa di £ 26.7 di pubblicità, ora a carico di Accademia Perduta. Le rimanenti spese non sono state conteggiate, in quanto non comprese in quelle a carico attualmente di Accademia (si veda allegato per il dettaglio dei costi della stagione).

In realtà a tale cifra andrebbero sommati altri costi di non facile determinazione quali, ad esempio, quelli del personale impiegato nella gestione diretta delle rassegne, o il costo per la SIAE (di solito contabilizzato nei tributi). Tutti questi costi sono ora sostenuti da Accademia.

Lo stesso si dica per il 1992-3, dove la stagione è costata complessivamente L. 1.025.862.101.

Per l'anno 1994-95, primo anno di ingresso di Faenza nella rete di Accademia Perduta, si può notare una diminuzione della spesa di circa 120 milioni, a fronte di una crescita nel numero di spettacoli e di spettatori (circa 9.000 unità in più). Tale aumento può essere considerato davvero significativo. Il costo per spettatore decresce fortemente, passando da £48.751 a £19.961.

La differenza nel contributo 1995-95 per il teatro ragazzi è ancora più rilevante, comportando una riduzione del 63% circa (tabella 10). Decrescono gli spettatori (circa 1300 unità in meno), mentre il costo per spettatore passa da £ 91.044 a £ 53.941.

Tabella 9 - Faenza - rassegna teatro adulti

Anni	1992-1993	1993-1994	1994-1995
Spettacoli	31	37	50
Spettatori	10936	13.776	22644
n° spettatori per recita	353	671.6	452
Contributo	388	406.6	287

Tabella 10 - Faenza - rassegna teatro ragazzi

Anni	1992-1993	1993-1994	1994-1995
Spettacoli	13	23	33
Spettatori	2993	9252	7954
n° spettatori per recita	230	402	241
Contributo	45.84	36.6	13

b) vantaggi economici derivanti dalla gestione di più teatri

Al Comune conviene affidare la programmazione e la gestione dell'attività teatrale ad un soggetto esterno che gestisca contemporaneamente più teatri (e non



uno solo). Così facendo riesce infatti generalmente ad avere, a parità di contributo, un numero superiore di spettacoli (e/o di qualità⁴⁸ superiore), oppure lo stesso numero di spettacoli, per un contributo ridotto. Questo perchè una compagnia che gestisce un sistema di teatri ha la possibilità di conseguire rilevanti benefici economici, attraverso lo sfruttamento di economie di scala, di esperienza e di specializzazione, che si trasferiscono in parte sui Comuni. Le precedenti tabelle rivelano le differenze fra la gestione diretta e l'affidamento all'esterno (ad Accademia Perduta in questo caso) da parte del Comune. Considerando che tutti gli operatori sostengono che la qualità degli spettacoli è rimasta invariata o nella maggioranza dei casi è migliorata e considerando che Accademia non opera in perdita (tenuto conto che beneficia anche del contributo ministeriale), tale recupero di efficienza deriva dalla possibilità di sfruttare economie di scala attraverso la gestione di più teatri.

La possibilità di sfruttare le economie di scala riguarda almeno le seguenti attività:

*la centralizzazione del personale comporta di per sè economie nella gestione e amministrazione dei teatri (si pensi alla relazione con la SIAE o alla gestione della contabilità o delle compagnie teatrali);

*il costo di alcuni servizi, come la pubblicità degli spettacoli, la pubblicitaria (opuscoli informativi, locandine..), possono essere ripartiti su più teatri, senza un'incremento proporzionale nei costi;

*esiste la possibilità di ottenere sconti sui cachet dalle agenzie teatrali e dai produttori; questo è vero sia per il teatro ragazzi dove lo "sconto" è ottenuto grazie al numero di rappresentazioni che ciascuna compagnia può fare nei diversi teatri, sia per il teatro adulti; per le rassegne di teatro per adulti, anche se abbiamo detto che si tende a non mettere lo stesso spettacolo nel cartellone di più teatri, per evitare forme di concorrenza fra gli stessi, dal momento che ciascun produttore gestisce più compagnie, in realtà il numero di spettacoli acquistato da ciascun produttore è elevato;

*esiste inoltre (cosa anch'essa prevista dal modello teorico) la possibilità di rimando di pubblico da un teatro all'altro, senza un incremento proporzionale nelle spese di pubblicità. Il marchio Accademia, accreditatosi nel tempo fa sì che chi sperimenta una stagione in un teatro, negli anni successivi acquista due abbonamenti o spettacoli in Comuni diversi da quello di appartenenza.

*la qualità degli spettacoli prodotti, potendo contare su di un bacino di utenza più ampio ed in un certo senso garantito, rimane alta nel tempo (si osservi che comunque Accademia è accreditata sul territorio nazionale e non ha difficoltà nel far circuitare le sue produzioni).

Le tabelle che seguono, oltre a quella già presentata di Faenza, mostrano le differenze fra la gestione di Accademia (indicata in grassetto) e quelle precedenti.

⁴⁸ Si è detto che non si vuole confrontare la qualità delle rassegne proposte da Accademia o da altri soggetti. Tuttavia, in base alle interviste effettuate, risulta unanime la percezione di un miglioramento nella qualità dei cartelloni proposti da Accademia assieme ai prezzi assai contenuti, soprattutto per l'attività rivolta ai ragazzi.



Il confronto per il Comune di Bagnacavallo è interessante perchè ci permette di verificare i vantaggi economici derivanti dall'affidamento ad Accademia Perduta ed inoltre di fare qualche considerazione circa le specificità di Accademia rispetto ad altre compagnie.

Il teatro di Bagnacavallo funziona dal dopoguerra. Dopo un periodo di gestione diretta, l'attività viene affidata ad una compagnia che effettua la programmazione delle rassegne per ragazzi e per adulti e la produzione di spettacoli per ragazzi. La qualità del cartellone è buona tuttavia la compagnia ha un progetto culturale che incontra poco i gusti dei consumatori e il teatro comincia a perdere spettatori, anche in ragione del crescente numero di teatri vicini che propongono il genere comico. Si valuta il ritorno alla gestione diretta, giudicata tuttavia troppo onerosa per il Comune, privo di una struttura e personale dedicato, e quindi si decide¹⁹ di entrare nella rete di Accademia Perduta e nel coordinamento provinciale.

La nuova gestione consente di avere un teatro più vario e più rispondente ad una pluralità di spettatori (anziani, giovani...). Ciò che appare è la possibilità (riscontrata anche in altri casi) di chiedere ad Accademia di adeguare, nei limiti del possibile, i cartelloni alle esigenze del pubblico specifico²⁰. Per il teatro ragazzi, ad ogni inizio e fine anno, vi è anche un incontro con gli insegnanti e la Provincia per discutere l'andamento dell'anno e riformulare il programma per quello successivo.

La tabella che segue mostra un incremento consistente del numero di spettacoli, che dai 14 della precedente gestione divengono 32 e poi 40, a fronte di un contributo nel primo anno di attività addirittura inferiore (da 69 a 67 milioni). Ancor più significativo il dato relativo al costo per spettatore: si passa da £ 59.288 a £ 7.984 il primo anno di gestione di Accademia e a L.11.100 nel 1993-94. Il fortissimo incremento del pubblico testimonia il gradimento e la qualità del cartellone.

Tabella 11- Bagnacavallo: rassegna di teatro contemporaneo e dialettale

Anni	1989-1990	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994
Spettacoli	14 (10)	8 (9)	7 (7)	32	40
Spettatori	2388	1679	1012	8392	10360
n° spettatori per recita	170	209	145	262	259
Contributo	59 (9)	60 (11)	60 (9)	67	115

I numeri in parentesi si riferiscono al teatro dialettale

Anche il Comune di Conselice, prima di passare alla convenzione con Accademia e la Provincia di Ravenna, affidava (a partire dal 1987) l'attività teatrale ad un'altra compagnia. Questa si occupava prevalentemente del teatro ragazzi, ma forniva una consulenza gratuita per il teatro adulti che era comunque gestito dal Comune.

Nel 1990 si decide di affidare la gestione ad Accademia, anche perchè, come già detto per Faenza e Bagnacavallo, la gestione diretta risulta assai onerosa (si pensi

¹⁹ Si noti che in questo caso, come in molti altri, prima di effettuare la scelta, vengono compiute verifiche informali con i teatri che già sperimentano la gestione di Accademia.

²⁰ Ciò che normalmente accade con altre agenzie o circuiti è che, dato un certo budget, si assegnano gli spettacoli ai Comuni, indipendentemente da esigenze e richieste particolari.



anche alle delibere che il Comune deve attivare per pagare gli artisti, che comportano tempi inaccettabili per gli stessi e per le compagnie che li gestiscono).

Se si osserva la tabella 12 si può notare come, a parità di spettacoli, il contributo (costo della gestione diretta) passi da £35 milioni a £24 milioni, mentre il pubblico aumenta, portando il costo per spettatore da £17.073 a £7.952. L'aumento del pubblico rispecchia ancora una volta un maggior gradimento degli spettatori.

Tabella 12 - Conselice: rassegna teatro adulti

Anni	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-91
Spettacoli	13	12	9	9
Spettatori	2590	1746	2050	3018
n° spettatori per recita	199	145	227	335
Contributo	19,405 mil	20,66 mil	35 mil	24 mil

Per il teatro ragazzi non si può dire la stessa cosa. Il contributo sale ma non salgono gli spettatori e dunque aumenta il costo per spettatore. E' possibile che l'inserimento di spettacoli con posti limitati (quali Cipì prodotto da Accademia) sia la causa della diminuzione, tuttavia andrebbe verificato.

Tabella 13 - Conselice: rassegna teatro ragazzi

Anni	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995
Spettacoli	7	9	5	9	9
Spettatori	530	1159	1302	2012	1400
n° spettatori per recita	76	129	260	224	156
Contributo	2,5 mil	2,5 mil	2,5 mil	6 mil	6 mil

Si aggiunga, fra i vantaggi, anche la prospettiva della Provincia che, grazie ad Accademia, riesce a coordinare e gestire tutta l'attività con sole due persone responsabili dell'intero settore culturale. Inoltre riesce comunque ad avere un rapporto diretto con i Comuni in quanto il sistema si differenzia molto da un rapporto di appalto.

Rispetto al modello teorico dunque i vantaggi della gestione in rete sembrano essere molteplici e derivanti soprattutto dalle economie che una gestione integrata consente.

Riguardo ai vantaggi presentati ai punti a) e b) vorremmo concludere osservando che qualora il Comune sia dotato di una struttura adeguata e di personale competente per la gestione delle attività culturali (ad esempio quando vi sia un direttore artistico del teatro), prima di effettuare una scelta, deve valutare attentamente i costi di coordinamento e di controllo dell'ente a cui vuole affidare l'attività e non solo i costi "vivi" del contratto e quindi confrontare tale cifra con il



costo della gestione diretta. Inoltre deve tener presente che la gestione diretta consente comunque una maggior attenzione verso spettacoli meno "sicuri" da un punto di vista commerciale o il sostegno di compagnie emergenti; in una parola consente una gestione più "sociale" del servizio pubblico²¹. Infine deve comunque valutare i possibili costi derivanti dalla gestione di eventuali conflitti dovuti alla presenza di più di un direttore artistico (quello del Comune e quello dell'ente a cui si è esternalizzata la gestione), che potrebbero superare i risparmi derivanti da una gestione in rete.

Concludiamo esaminando i benefici portati dalla Provincia al sistema, per ciò che concerne il teatro ragazzi.

6.3 Il ruolo della Provincia di Ravenna

Quando nel 1989 la Provincia di Ravenna si assume il ruolo di coordinamento dell'attività di teatro per ragazzi, molti degli attuali Comuni presenti nella rete (Lugo, Alfonsine, Fusignano, Faenza, Castel Bolognese e Casola Valsenio) effettuavano già nei loro teatri rassegne per ragazzi, attraverso Accademia Perduta. Tale ingresso, sotto il profilo della programmazione artistica dell'attività e del suo svolgimento, dal punto di vista del singolo teatro, non ha portato rilevanti modifiche nello svolgimento dell'attività; nè per altro il ruolo della Provincia vuole essere di consulenza artistica o di programmazione, attività per l'appunto affidate ad Accademia. I rimanenti teatri hanno cominciato la loro attività sul teatro ragazzi contemporaneamente all'ingresso della Provincia e dunque non hanno potuto riscontrare differenze. Inoltre, molti dei teatri beneficiavano già del contributo della Provincia e pertanto la situazione non cambia neppure sotto il profilo finanziario.

I principali benefici portati dalla Provincia al sistema derivano invece da un lato dal coordinamento stesso dell'attività, e dall'altro (aspetto questo anche più importante) sono da ricercarsi nello sviluppo di una cultura teatrale nella popolazione e nel riequilibrio del territorio.

Riguardo al primo punto, il fatto che esista un'unica Convenzione per tutti i Comuni, attivata dalla Provincia riduce gli oneri amministrativi per i singoli teatri e le procedure di controllo da parte degli organi ad esso preposti.

Il coordinamento della Provincia consente inoltre di creare dei momenti comuni a tutti i teatri nei quali ci si scambiano informazioni sull'attività, si verifica la validità dei diversi progetti e si tara quella dell'anno a venire. Tale elemento di confronto avveniva e avviene anche singolarmente fra i Comuni e Accademia, ma l'allargamento a tutto il sistema contemporaneamente consente indubbi benefici.

Anche il contributo economico è senz'altro un vantaggio per l'intero sistema. A tale proposito si può notare come la Provincia, in generale, non ha dato un contributo nel primo anno di attività del teatro, proprio per stimolare una cultura del

²¹ Il Comune di Lugo presenta un'interessante mix di gestione interna (produzione di lirica e programmazione stagione di prosa) ed esterna con Accademia (teatro ragazzi e comico), alla quale per questi generi riconosce una competenza specifica.



teatro, indipendentemente dal finanziamento. Negli anni successivi poi, la decisione del finanziamento segue sempre lo stanziamento del Comune.

Anche più importante la decisione degli ultimi anni di finanziare il progetto nel suo complesso e non più i singoli Comuni. Sebbene sia comunque possibile ripartire la somma assegnata ai diversi teatri, ciò che cambia è la filosofia stessa del finanziamento. Il cambiamento è orientato a dare pienezza al sistema che viene finanziato in quanto tale e non come somma di singoli teatri. Questo peraltro è l'orientamento che stanno prendendo diverse Province e Regioni in Italia che probabilmente produrrà benefici diffusi ed uno stimolo esterno alla creazione di reti e sistemi per la cooperazione e per lo svolgimento in comune della attività²¹.

La Provincia inoltre è un interlocutore più efficace con organi istituzionali quali il Provveditorato agli Studi, con il quale viene ad esempio concertata l'attività di formazione degli insegnanti.

Riguardo al secondo aspetto, quello cioè della promozione e valorizzazione di una cultura teatrale nella Provincia, tale potenziale beneficio è facilmente verificabile confrontando la situazione della Provincia di Forlì, che non ha attivato alcun sistema di coordinamento e promozione del teatro. Ciò che si può notare è che mentre tutti i Comuni della Provincia di Ravenna effettuano attività di teatro per ragazzi (a Ravenna e Russi l'attività è effettuata con un sistema autonomo rispetto ad Accademia), nella Provincia di Forlì il teatro e la stessa cultura teatrale non sembrano essere molto sviluppati. Pochi (rispetto al totale di Comuni con teatri) sono i Comuni che fanno teatro per ragazzi, attività fondamentale per lo sviluppo di una affezione alle attività culturali.

Anche se le spiegazioni di ciò possono essere diverse, senza dubbio il coordinamento provinciale ha creato un effetto di trascinamento dei Comuni ancora fuori dal sistema, stimolando il desiderio di non "essere diversi". Inoltre la Provincia ha la possibilità di riequilibrare eventuali disuguaglianze nel territorio, dando un supporto maggiore a Comuni di dimensioni più ridotte, se non altro nella fase di inizio dell'attività.

Per Accademia il principale vantaggio derivante dal coordinamento provinciale è la stabilizzazione dei rapporti e del numero di teatri presenti nella rete. Ciò consente una migliore programmazione; inoltre la consapevolezza di poter gestire svariati teatri porta benefici economici che si riflettono sul mantenimento dell'elevata qualità delle nuove produzioni.

²¹ L'Istituto dei Beni Culturali dell'Emilia Romagna (IBC) privilegia le richieste di finanziamento provenienti da sistemi di istituzioni, scoraggiando così richieste frammentate e incentivando la cooperazione e il miglioramento della qualità delle attività.



6.4. *Qualche considerazione conclusiva*

Il sistema, per ciò che concerne il teatro ragazzi, sembra essere completamente integrato e avviato; lo stesso non si può dire per il teatro adulti al quale potrebbero essere estese alcune ulteriori peculiarità di quello per ragazzi.

E' infatti solo nel primo caso che possiamo parlare propriamente di una rete fra teatri che affidano all'esterno il compito di coordinamento e di programmazione e gestione delle rassegne alla Provincia e ad Accademia Perduta rispettivamente. Fra i teatri esistono dei momenti formalizzati di interscambio nei quali per tutti gli attori esiste la percezione del sistema nel suo complesso.

Ciò non accade per il teatro adulti. Questo è percepito come un sistema integrato solo da Accademia Perduta, che lo gestisce in maniera unitaria e complessiva. Fra i singoli teatri non esiste alcuno scambio né di informazioni né alcuna programmazione di attività in comune.

Ad esempio i teatri potrebbero accordarsi, facendo perno sempre su Accademia o sulla Provincia, per offrire abbonamenti multipli agevolati o per offrire possibilità di scambi di singole rappresentazioni.

Inoltre un'altra attività che potrebbe essere terreno comune è quella di promozione del teatro fra categorie di non fruitori, concertando comuni campagne informative. Quest'esigenza sentita da diversi Comuni, potrebbe esser fatta propria dall'intera rete. Il livello provinciale, più che quello di Accademia, potrebbe essere il terreno per tale attività.

Uno scambio di informazioni fra teatri consentirebbe inoltre di verificare e mantenere elevata la qualità dell'attività di Accademia, che rischia col tempo di operare per la stabilizzazione delle voci di costo e di entrata, a scapito dell'innovazione. La stessa Accademia, che riconosce probabilmente il rischio di staticità della proposta artistica e culturale, ha attivato collaborazioni artistiche con altri artisti, operatori e studiosi universitari; il Progetto "DEI TEATRI D'INVERNO" prevede 30 spettacoli, seminari e un convegno nell'ambito della nuova drammaturgia e del teatro contemporaneo e di ricerca.

I teatri nel loro complesso potrebbero comunque costituire un'utile fonte di stimolo, anche promuovendo indagini presso la popolazione, più efficaci (e spesso meno costose) a livello di sistema che di singolo teatro.



Bibliografia essenziale

- E.R. Alexander, "Effectiveness in Interorganizational Coordination - a comparative case analysis", *Publications in Architecture and Urban Planning*, University of Wisconsin, 1981.
- S. Bagdadli, "Cooperazione o isolamento. Verso una nuova organizzazione dei musei italiani", *Economia & Management*, vol. yy, gennaio 1995.
- A. Grandori, "Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione",
- A. Grandori - G. Soda, "Inter-firm Networks: Towards a Theory of Inter-organizational Coordination", paper presented at the *American Academy of Management Meeting*, Las Vegas, 1992.
- A. Grandori - G. Soda, "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms" *Organizational Studies*, forthcoming 1994.
- C. Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, vol.15, no.2, 1990.
- A.H. Van de Ven, "On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations", *Academy of Management Review*, October, 1976.
- A.H. Van de Ven - G. Walker - J Liston, "Coordination Patterns Within an Interorganizational Network", *Human Relations*, vol. 32, n.1, 1979.
- O. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press, New York, 1974.

ALLEGATO 1

SPESE (iva inclusa)

COMPENI ALLE COMPAGNIE	449.625.000
PERSONALE TECNICO E DI SALA	46.913.380
PULIZIE	30.638.000
STAB	69.675.850
PUBBLICITÀ	26.716.730
VARIE E FISSE	78.997.894
PERSONALE DI RUOLO	206.859.797
AMMORTAMENTI	150.000.000
TOTALE	1.089.386.611

LABORATORI TEATRALI	32.715.600
COMPENSO CONSULENTE	0
TOTALE	1.092.102.211

Dettaglio per rassegna
compensi alle compagnie

PROSA	PAVOLO	TEATRO SCUOLA	OPERA	COMICO	TOTALE
256.000.000	3.900.000	55.600.000	56.000.000	56.000.000	412.500.000

ENTRATE

ABBONAMENTI	BIGLIETTI	SPONSOR	VARIE	TOTALE	
PROSA	138.270.000	52.280.000	190.550.000	PROSA *8 spettacoli	
RASSEGNA PAVOLA	5.280.000	9.465.000	14.745.000	PROSA *4 spettacoli	
TEATRO SCUOLA	0	29.446.000	29.446.000	TEATRO SCUOLA	
OPERA	28.075.000	34.201.000	62.276.000	OPERA *3 spettacoli	
COMICO	11.728.000	11.657.000	23.385.000	COMICO *3 spettacoli	
COMICO 2	4.892.000	19.126.000	24.018.000	COMICO + 2 PROSA	
ALTRO	0	1.830.000	1.830.000	*5 spettacoli	
		59.500.000	36.393.239	95.893.239	CONCERTI
					VISITE GUIDATE
					VARIE
TOTALE	108.243.000	158.005.000	59.500.000	36.393.239	448.141.239

PRESENZE

ABBONATI	BIGLIETTI	TOTALI
PROSA	683	3.201
PROSA	165	1.022
TEATRO SCUOLA	0	4.211
OPERA	330	1.264
COMICO	184	1.464
COMICO + 2 PROSA	40	6.197
*5 spettacoli		493
CONCERTI		7.320
VISITE GUIDATE		
VARIE		
TOTALE	11.162	32.355