

ASK (Art, Science and Knowledge)
Laboratorio di economia e gestione delle istituzioni
e delle iniziative artistiche e culturali

Quaderni ASK

2/2013

Fare spettacolo fuori dalle grandi città

Analisi di benchmark per la
progettazione dell'Ente Valtellina e
Valchiavenna per lo spettacolo dal vivo

Paola Dubini, Jacopo Fiorancio,

Ilaria Morganti, Anna Redaelli



Premessa

Questo nuovo Quaderno integra il lavoro presentato nella precedente pubblicazione (1/2013 – Fare spettacolo fuori dalle grandi città. Uno studio di fattibilità) nella quale sono stati presentati i risultati di sintesi dello studio di fattibilità per la progettazione dell'Ente Valtellina Valchiavenna per lo Spettacolo dal Vivo. Nel primo Quaderno si descrivevano le caratteristiche socio-culturali del territorio di riferimento e si illustrava il modello di offerta sviluppato per il nascente ente. Questo Quaderno vuole invece presentare le evidenze emerse dalla comparazione di diversi circuiti e reti teatrali, analizzati per definire la struttura organizzativa, il modello economico e di offerta dell'ente da costituire. Muovendo dalla necessità di esplorare le iniziative in aree territoriali simili a quella valtellinese, si è cercato di capire come i sistemi teatrali attivi in territori non metropolitani e caratterizzati da una certa dispersione demografica, declinino la propria attività, per rispondere ai bisogni di tali contesti. In particolare, si è cercato di analizzare:

- come le caratteristiche di contesto influenzano i processi decisionali e la definizione delle strategie;
- di quale livello di autonomia decisionale dispongono gli enti e in che modo concorrono alla realizzazione delle politiche culturali pubbliche;
- quali sono le fonti e la composizione del loro finanziamento.

1. Nota metodologica

Le fasi del processo di selezione di *altri enti*, sono state molteplici. In primo luogo è stata condotta un'analisi desk, per il reperimento di informazioni quantitative e qualitative. Sono stati scelti casi di analisi sulla base di due criteri principali: da un lato la collocazione geografica dell'ente, prediligendo l'Italia e in particolare aree montane comparabili dal punto di vista geologico; dall'altro la dimensione della città stessa, in modo da prendere in considerazione un luogo con caratteristiche demografiche simili, utili per verificare le tendenze di consumo culturale dei locali, dei turisti e la dimensione media di attività presenti. È necessario sottolineare che sono stati scelti anche alcuni luoghi distanti per dimensione e collocazione dal territorio della Valtellina e Valchiavenna, perché ritenuti casi particolarmente interessanti per le scelte di politica adottate. Infatti, si ritiene che alcuni fattori di successo possono essere replicati in aree diverse, se adeguatamente valutati e riadattati all'uopo. A questo proposito sono stati individuati cinque enti per l'analisi di benchmark:

- Valle d'Aosta: Assessorato Istruzione e Cultura
- Piemonte: progetto Piemonte dal Vivo
- Trentino: Centro Servizi Culturali Santa Chiara
- Emilia Romagna: ATERDANZA
- Sardegna: Associazione Enti Locali Per Lo Spettacolo - Circuito Pubblico Per Lo Spettacolo Della Provincia Di Cagliari

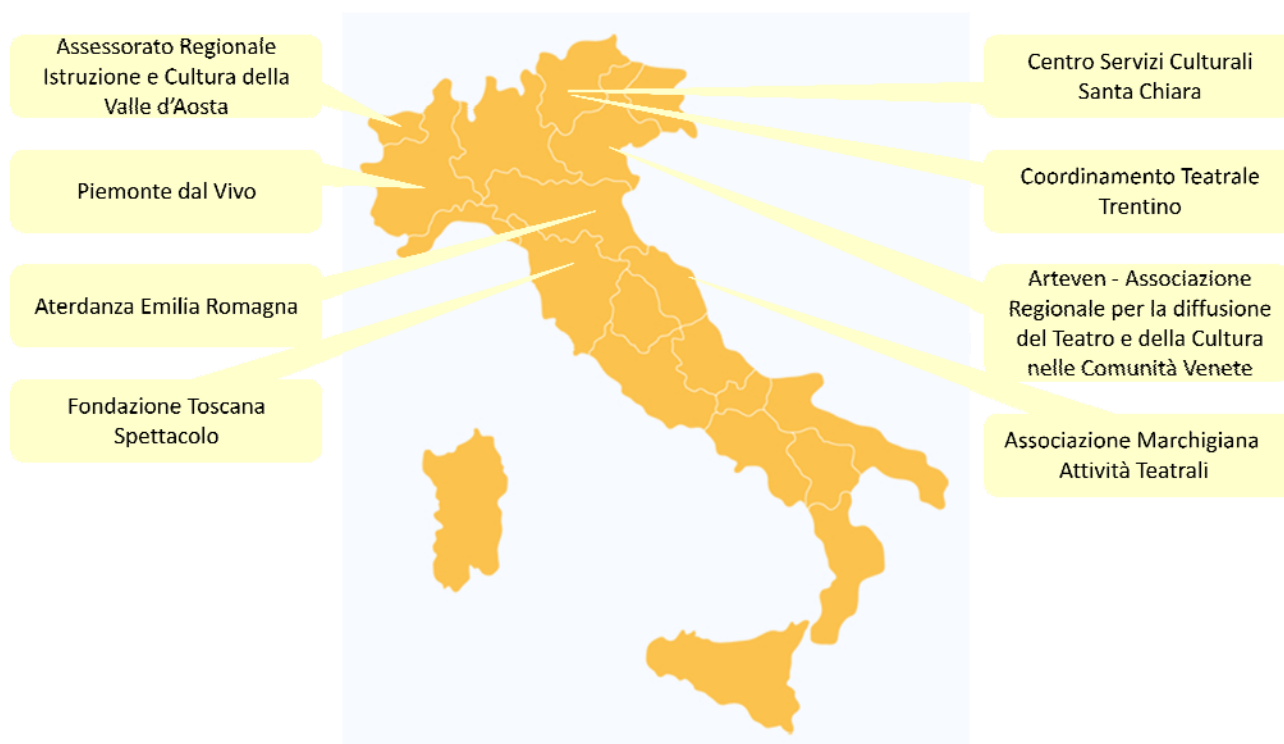
In una seconda fase, sono stati individuati e analizzati i *circuiti teatrali italiani* e reti di promozione dello spettacolo, per capire quali fossero le attività principali svolte e quali le caratteristiche

organizzative interne. Benché il panorama italiano sia piuttosto articolato, nella selezione sono stati prediletti gli enti (Fondazioni, Associazioni, Consorzi) che fornissero agli operatori servizi di supporto sia alla gestione che per alla programmazione artistica. La decisione di delimitare il campo di analisi a questi soggetti è coerente con l'obiettivo del lavoro: strutturare un ente locale che sia in primo luogo fornitore di servizi per il settore dello spettacolo. L'analisi ha preso in considerazione i seguenti casi:

- Coordinamento Teatrale Trentino
- A.MA.T. Associazione Marchigiana Attività Teatrali
- Arteven Associazione Regionale per il Teatro Veneto
- Fondazione Toscana Spettacolo

Nella terza fase sono stati organizzati alcuni incontri con i responsabili dei progetti sopra elencati, con i quali avere un confronto sui meccanismi e i processi di funzionamento delle realtà da loro gestite, così da integrare le informazioni quantitative raccolte durante la fase di analisi desk con informazioni di tipo qualitativo relative alle politiche, alle strategie e alle dinamiche di gestione interna.

Il volume complessivo delle informazioni raccolte e il confronto che è stato possibile fare tra i casi, sono stati utilizzati per ricomporre lo scenario italiano secondo tre modelli gestionali differenti. Di ciascuno segue un approfondimento ricco di informazioni operative che si sono dimostrate di grande aiuto per la costruzione dei meccanismi di funzionamento (vision, mission, modello di offerta, etc.) del nuovo ente.



2. Indagine sui modelli di gestione e promozione dello spettacolo dal vivo

I casi analizzati sono stati riclassificati in base ad alcuni elementi chiave, sintetizzati nella tabella 1. Innanzitutto si è cercato di individuare la configurazione della domanda e dell'offerta di spettacolo nei territori in cui sono attivi gli enti presi in esame.

In seconda istanza, sono state considerate alcune variabili, tra loro strettamente interconnesse, attraverso cui è stato possibile comprendere la funzione e la natura degli enti:

- l'ambito d'intervento, ovvero il ruolo dell'istituzione rispetto al sistema dello spettacolo dal vivo del territorio di riferimento. Le attività possono riguardare una o più aree funzionali, come quella artistica, organizzativa, economica;
- l'autonomia decisionale, ovvero il grado di libertà ceduto all'istituzione da altri attori pubblici e la sua posizione rispetto agli altri interlocutori nel sistema;
- il raggio d'azione, ovvero l'area geografica su cui si estendono le attività dell'istituzione.

Tabella 1 – Struttura analisi modelli



Basandoci su tale “filtro”, sono stati individuati tre modalità ricorrenti, declinate in modo specifico, in ogni caso considerato; ciascuno dei modelli è stato definito a partire dal ruolo che l'ente preso in considerazione ha assunto nella gestione del sistema:

- *Modelli 1: ruolo direzionale*, di cui fanno parte la Valle d'Aosta, l'Assessorato cultura e istruzione e il Centro Servizi Culturali S. Chiara, Trento
- *Modello 2: ruolo di servizio* nel quale sono stati inclusi Arteven, Associazione Regionale per la diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete, A.MA.T., Associazione Marchigiana Attività Teatrali e Fondazione Toscana Spettacolo
- *Modello 3: ruolo di coordinamento diffuso* che si riferisce ai casi di Piemonte dal Vivo, dell'Associazione Enti Locali Per Lo Spettacolo - Circuito Pubblico Per Lo Spettacolo Della Provincia Di Cagliari, di ATERDANZA, in Emilia Romagna e del Coordinamento Teatrale Trentino.

Di ciascuno di questi tre modelli sono, di seguito, descritte le caratteristiche principali.

3. Modello 1: Direzionale

Il primo modello di gestione è stato definito a partire dalle esperienze dell'Assessorato cultura e istruzione della Valle d'Aosta e del Centro Servizi Culturali S. Chiara di Trento. Nel caso di questi enti, il contesto è caratterizzato da:

- elevata dispersione della popolazione all'interno di un territorio geograficamente frammentato;
- scarsa presenza di iniziative e istituzioni culturali private;
- funzione sociale e culturale forte dell'Ente Pubblico (Regione – Provincia).

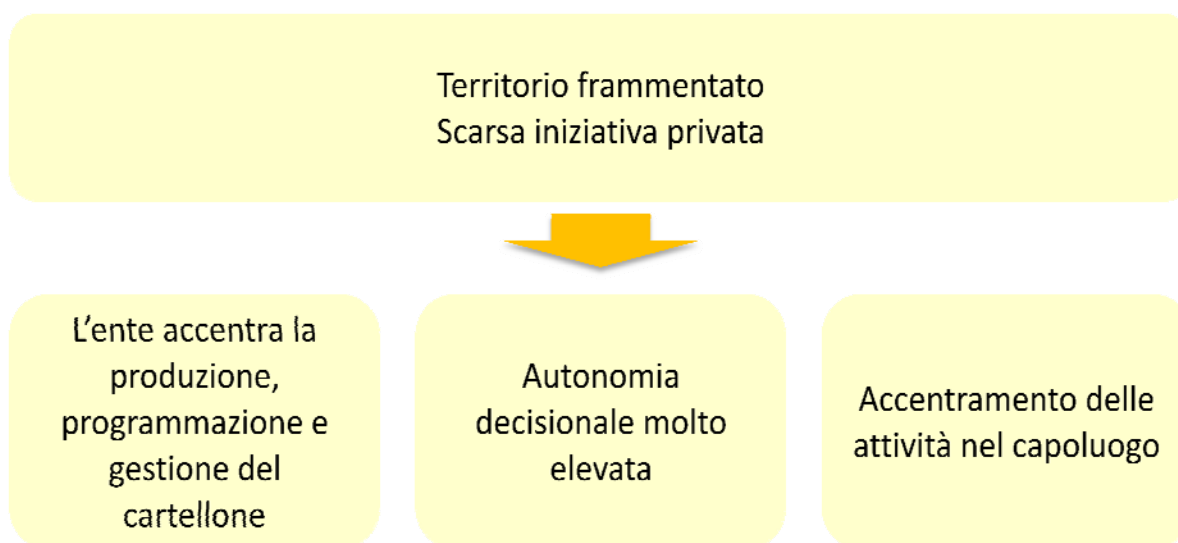
Questo tipo di scenario rende possibile, e allo stesso tempo necessario, che gli enti per lo spettacolo dal vivo abbiano, di fatto, una natura pubblica, una forte tendenza ad accentrare le attività, sopperendo così alla mancanza di iniziative private. Nel primo caso, quello della Valle d'Aosta, l'ente coincide addirittura con l'Assessorato alla cultura, assumendo una funzione che non è solo direttiva ma anche operativa, nelle vesti di operatore vero e proprio. L'Assessorato produce, distribuisce, comunica, etc. come se fosse esso stesso un'istituzione di spettacolo. Nel caso del Trentino invece, il Centro Santa Chiara è a tutti gli effetti un'istituzione culturale di tipo classico, predisposta all'attuazione della politica culturale dell'ente pubblico, la Provincia, di cui ne è di fatto braccio operativo. Come indica la Tabella 2 – *Modello Direzionale*, i caratteri basilari delle istituzioni che operano secondo questo modello sono:

- la diretta responsabilità nelle scelte di programmazione artistica, strutturata e offerta al pubblico all'interno di pochi spazi tradizionali. L'ente in questo caso non si limita a coordinare la programmazione degli operatori bensì opera delle scelte rispetto ai contenuti della stessa. A ciò corrisponde il fatto che l'ente venga riconosciuto da parte del soggetto pubblico come l'unico riferimento culturale forte presente sul territorio;
- l'elevata libertà decisionale dovuta a una complessiva carenza di altri interlocutori concorrenti;
- l'accentramento, anche geografico, della gestione delle attività e degli altri enti preposti alla strutturazione di un cartellone eterogeneo, rivolto a locali e turisti.

I punti di forza più evidenti del modello direzionale sono:

- Alto grado di controllo: gli enti accentrano e programmano l'intera offerta culturale del territorio, promuovendo l'interazione con i piccoli operatori locali. In tal modo l'ente svolge un'azione di produzione, controllo e coordinamento delle manifestazioni e delle istituzioni presenti sul territorio, allo scopo di offrire un ventaglio di attività eterogenee, rivolte ad un pubblico locale ma anche di turisti.
- Elevati budget pubblici (entrambi i casi sono localizzati in territori che godono delle possibilità garantite dagli statuti autonomi), che consentono all'ente una notevole libertà d'azione, risolvendo il problema della scarsità di mezzi. Per contro questo implica un alto rischio di ingerenza dell'amministrazione pubblica nelle scelte artistiche.

Tabella 2 – Modello Direzionale



L'Assessorato Regionale Istruzione e Cultura della Valle d'Aosta dirige la maggior parte degli eventi culturali organizzati nella regione sia per il pubblico locale che per i turisti. L'ente, nonostante le dimensioni limitate della popolazione (circa 35.000 abitanti) e la frammentarietà del territorio di riferimento, ha sviluppato un programma estremamente ricco e vario sia nella stagione invernale che in quella estiva. In inverno, la Saison Culturelle raccoglie, tra ottobre e maggio, oltre 40 appuntamenti di musica, teatro e danza e presenta un elevato tasso di fidelizzazione del pubblico, dovuto anche ai servizi accessori offerti (servizio di trasporti gratuito all'interno dell'intera regione, servizio di acquisto biglietti online, sms informativi, informazioni reperibili sulla stampa, radio e TV locali). In estate, gli eventi di spettacolo vengono organizzati presso i siti di maggiore interesse paesaggistico e storico con l'intento di valorizzare i beni culturali della regione. Per la sola stagione invernale, che comprende oltre agli spettacoli teatrali e musicali anche una rassegna cinematografica e un ciclo di conferenze, il budget disponibile è di circa € 1.500.000.¹ L'Assessorato, che si divide in tredici uffici attivi su altrettante aree tematiche, si occupa dell'intera pianificazione degli eventi e mantiene il controllo su tutti gli aspetti dell'offerta.

Il Centro Servizi Culturali S. Chiara di Trento dirige direttamente la programmazione, le sale, la promozione e il rapporto con il territorio, le altre istituzioni e le compagnie. Le sue attività sono incentrate sul capoluogo trentino e si rivolgono solo secondariamente agli abitanti del resto della provincia, determinando un accentramento non solo decisionale, ma anche dell'offerta di spettacoli. La programmazione è molto varia e spazia da rappresentazioni teatrali in prosa alle operette, dai concerti jazz, ad altri eventi di musica, danza e teatro.

L'organizzazione interna dell'istituzione prevede tre funzioni coordinate da un unico gruppo di persone: programmazione del cartellone, gestione amministrativa, promozione. Il budget complessivo per l'anno 2011 è stato di circa €7.000.000.

¹ Dato riferito alla stagione 2011/12.

Entrambe le istituzioni fanno dell'accentramento decisionale il tratto più evidente del loro modo di intervenire sul tessuto culturale del territorio. Questo tipo di scelta permette di sviluppare una politica culturale coerente internamente ed esternamente, rispetto al contesto di partenza. D'altra parte, la complessità e il numero di attività, fonti di costo molto più che di ricavo, rendono questo modello un'alternativa percorribile solo in presenza di ingenti fondi pubblici in grado di far fronte ad un disavanzo strutturale.

4. Modello 2: Servizio

Rientrano nel secondo modello, l'Associazione Regionale per il Teatro Veneto (Arteven), l'Associazione Marchigiana per le Attività Teatrali (Amat) e la Fondazione Toscana Spettacolo. In questi casi il contesto istituzionale in cui gli enti per lo spettacolo dal vivo si trovano ad agire è caratterizzato da:

- un sistema dello spettacolo molto frammentato e disperso su un territorio ampio, in cui sono presenti molti luoghi, autonomi tra loro, principalmente di natura pubblica, la cui gestione è delegata principalmente agli enti locali (principalmente i Comuni) che scontano un problema di competenze nella gestione di spazi culturali, sia sul piano artistico che amministrativo;
- un elevato interesse e sostegno dell'Ente Pubblico Regionale alle attività culturali proposte.
- In risposta alla forte eterogeneità degli interlocutori e delle loro esigenze si è venuto a creare un modello di gestione che riveste una funzione di supporto per gli enti che si occupano degli spazi. La

Tabella 3 – Modello di Servizio mostra le caratteristiche fondamentali delle istituzioni che esercitano questo ruolo:

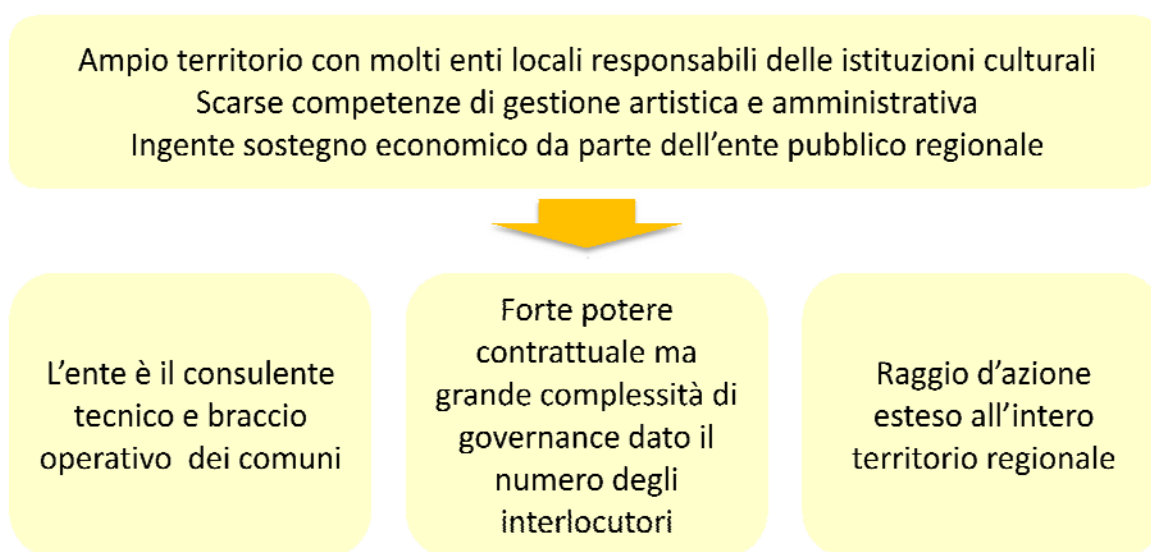
- sono strutture esterne rispetto agli enti gestori e svolgono diverse attività a seconda dei bisogni (ad esempio gestione dei contratti, amministrazione finanziaria, attività di comunicazione e promozione);
- hanno un forte potere contrattuale, ma devono far fronte alle complessità derivanti dal numero elevato di interlocutori e dalle loro specificità;
- le loro attività sono decentrate e arrivano a coprire l'intero territorio regionale.

Tra i vantaggi che questo modello comporta va certamente messa in luce la separazione tra attività amministrative e programmazione artistica. Gli operatori che si affidano a questo tipo di strutture vengono dunque sollevati dagli oneri gestionali senza dover cedere alcuna parte della loro autonomia decisionale rispetto ai contenuti presentati. Ciò permette inoltre di evitare l'erosione delle preziose diversità che contraddistinguono i diversi operatori artistici, rischio che si corre invece nel caso di programmazione centralizzata.

Tuttavia, il modello presenta alcuni limiti strutturali che non devono essere sottovalutati:

- l'istituzione può funzionare solo in presenza di un certo numero di enti che necessitano delle sue attività. Nel caso in cui non vi fosse una massa critica sufficiente, il modello si rivelerebbe insostenibile;
- l'elevato numero di interlocutori, unito all'impossibilità di standardizzare le attività genera un alto livello di complessità organizzativa e di governance;
- il supporto di un budget consistente è determinante per lo sviluppo delle attività e del territorio stesso; pertanto la disponibilità degli enti pubblici a partecipare economicamente costituisce una condizione fondamentale alla sostenibilità dell'istituzione.

Tabella 3 – Modello di Servizio



Rispetto ai singoli casi analizzati, Arteven si presenta come un'associazione per la gestione di servizi rivolti ai comuni veneti soci della stessa, con lo scopo di creare un circuito teatrale regionale. L'attività principale è dunque la fornitura di servizi specifici per ogni teatro, a partire dalla gestione dei contratti, della sicurezza, dell'amministrazione finanziaria, fino alla definizione di un programma teatrale regionale complessivo. L'associazione pianifica e promuove la distribuzione degli spettacoli; assiste gli Enti locali “nella progettazione e realizzazione di manifestazioni ed iniziative teatrali”²anche sul piano organizzativo ed economico; promuove lo sviluppo di laboratori di ricerca e formazione focalizzati sul tema dello spettacolo da vivo; produce e coproduce spettacoli di prosa e danza; sostiene la valorizzazione di spazi atti ad ospitare spettacoli da vivo.

Arteven costituisce un perfetto esempio del funzionamento del modello sopra illustrato: mantiene un ruolo esterno come erogatore di servizi, riconoscendo l'autonomia dei singoli teatri rispetto ai contenuti; ha un esteso raggio d'azione (62 comuni e più di 100 teatri); gode di un ampio budget pubblico (circa €7.000.000).

L'Associazione Marchigiana per le Attività Teatrali si articola attorno a tre principali aree d'azione: amministrazione, programmazione e comunicazione/promozione. AMAT risulta essere lo “strumento che i comuni hanno per sviluppare le proprie politiche culturali, per quanto concerne gli

² <http://www.arteven.it/>

spettacoli dal vivo”³. A livello pratico, l’Associazione è il braccio operativo dei comuni locali, occupandosi dell’apertura delle strutture, dei contratti con le compagnie teatrali e i tecnici, della comunicazione e promozione e dell’integrazione delle attività svolte dai vari comuni, nella logica di un’offerta rivolta al pubblico locale, ma caratterizzata da contenuti di respiro internazionale. Anche in questo caso, l’associazione ha un ruolo di servizio esterno rispetto ai singoli teatri e opera in un ampio territorio (quasi 600 spettacoli in 132 teatri di 62 comuni nel 2011). Il budget disponibile è stato di circa €2.400.000 nel 2011.

Fondazione Toscana Spettacolo si propone di distribuire, promuovere e far circuitare performance dal vivo all’interno del territorio regionale toscano, attraverso la fornitura di servizi di supporto alla gestione dei teatri, operata dai singoli Enti locali. La Fondazione, d’intesa con le Amministrazioni locali, costruisce cartelloni di numerosi teatri, dando in questo modo vita a un circuito regionale dello spettacolo articolato in reti territoriali; svolge attività di orientamento e formazione del pubblico; cura la valorizzazione delle produzioni toscane degli spettacoli di prosa per adulti, ragazzi, infanzia e danza. Come negli altri enti analizzati, il raggio d’azione della Fondazione Toscana Spettacolo corrisponde all’intera area regionale e il budget, pari a circa 5.000.000 € nella stagione 2010-2011 è di natura prevalentemente pubblica (il 36% è stato stanziato dai comuni, il 24% dalla regione, il 13% dal ministero e solo il 27% proviene dagli incassi).

5. Modello 3: Coordinamento Diffuso

Il modello di Coordinamento Diffuso fa riferimento ad istituzioni come Piemonte dal Vivo, Ater Danza e Coordinamento Teatrale Trentino. In tutti questi casi si riscontra un contesto dalle caratteristiche simili:

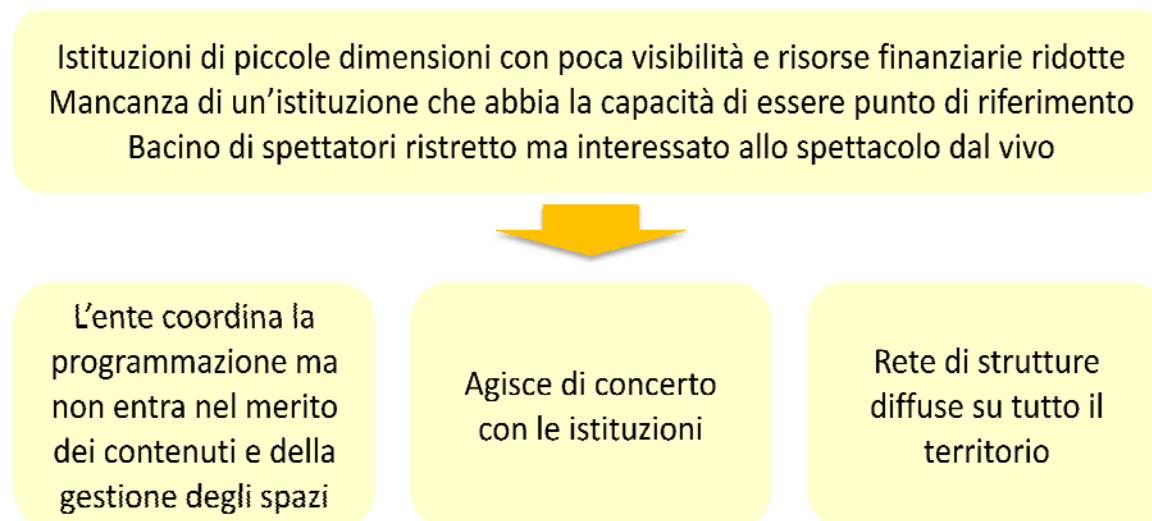
- presenza di piccole istituzioni (associazioni, compagnie, etc...), diffuse sul territorio regionale, con una ridotta capacità di programmazione culturale;
- complessiva difficoltà nel reperimento di risorse, a causa della presenza di altre istituzioni e/o un’intrinseca carenza di fondi;
- bisogno diffuso di visibilità pubblica, al fine di allargare il proprio bacino di utenza e di aprirsi verso l’esterno
- mancanza di uno spazio o un’istituzione che abbia la capacità di accentrare le attività di programmazione, per poi “ridistribuire” il cartellone in tutto il territorio;
- target di spettatori ristretto, ma interessato allo spettacolo dal vivo

Risulta dunque evidente che il bisogno primario che accomuna le istituzioni attive in questo tipo di contesto è quello di creare massa critica. Pertanto si rende necessaria la presenza di un ente programmatore e coordinatore del cartellone, che garantisca la possibilità di ospitare spettacoli di qualità e allo stesso tempo non entri direttamente nel merito della gestione dei singoli spazi. Poiché l’istituzione si occupa di un solo aspetto, quello della programmazione, il suo ambito d’intervento risulta più limitato rispetto ai modelli precedenti, e in particolare rispetto a quello Direzionale. L’istituzione non ha inoltre una propria autonomia decisionale in merito alle scelte definitive di programmazione, che rimangono in capo ai singoli enti. Infine, come nel modello precedente e

³ <http://www.amatmarche.net>

diversamente da quello Direzionale, le istituzioni che perseguono questa strategia sono fortemente decentrate (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**

Tabella 4 - Modello di Coordinamento Diffuso



In conclusione, il punto di forza più rilevante di questo modello è la capacità di coordinare la programmazione di una rete di piccoli operatori attraverso l'offerta di un carnet di spettacoli di qualità. In tal modo ogni ente che partecipa al network ha la possibilità di scegliere liberamente gli spettacoli da proporre nel proprio teatro, con particolare attenzione ai contenuti da offrire. L'istituzione si concentra unicamente sui contenuti e adotta una strategia di riduzione dei costi di acquisto dei titoli per le singole istituzioni attraverso una logica di acquisto collettivo, con l'effetto diretto di poter essere più competitivi sul mercato, offrendo l'accesso ad un circuito ampio di teatri nazionali, e potendo così garantire un livello qualitativamente più alto degli spettacoli programmati. Questo modello inoltre pone in una posizione di particolare rilievo il pubblico che viene coinvolto in un percorso di formazione attraverso scelte di programmazione orientate alla ricerca.

Nato come progetto della regione, Piemonte dal Vivo si occupa di creare collaborazioni a lungo o breve termine con numerosi attori culturali attivi negli ambiti del teatro, della danza, degli spettacoli di strada, al fine di definire un programma di spettacoli che possano circuitare nei diversi spazi offerti dalla regione e dalle aree limitrofe oltralpe (es. Avignone). Nel contempo, grazie alla continua interazione con gli enti culturali locali e le compagnie, Piemonte dal Vivo supporta la nascita e il prosieguo delle attività performative degli stessi, non solo attraverso il loro coinvolgimento in grandi eventi, ma anche proponendo loro occasioni e luoghi per scambi intellettuali, quali le case dello spettacolo⁴. Nonostante il budget ristretto (le risorse a disposizione sono scese dai circa €400.000 del 2009 a €140.000 nel 2011) e l'organico ridotto, Piemonte dal Vivo è riuscito a promuovere le produzioni regionali anche oltre ai confini nazionali e a proporsi come punto di riferimento per gli operatori del settore.

⁴ <http://www.regione.piemonte.it/piemontedalvivo/casespettacolo.htm>

Aterdanza e il Coordinamento Teatrale Trentino svolgono una funzione simile nei rispettivi territori, incentrata sulla preselezione di spettacoli adatti per gli enti coinvolti nel circuito, che rimangono tuttavia autonomi. Aterdanza fa parte del più grande gruppo ATER che opera svolge un'azione di promozione, sviluppo e valorizzazione del sistema dello spettacolo, in Emilia Romagna. Aterdanza non gestisce e non programma direttamente le stagioni dei teatri che ospitano la danza, ma si limita a svolgere un ruolo di coordinamento tra i 19 enti teatrali aderenti. Gli enti sono associati ad Aterdanza mediante una convenzione che si rinnova ogni due anni. L'accordo prevede che le decisioni di carattere artistico vengano prese da un'assemblea cui partecipano tutti i soggetti aderenti: in quest'occasione si analizzano gli spettacoli più meritevoli di attenzione della scena nazionale, ciascuno sceglie quelli da programmare e da questo confronto nasce il comune "cartellone" da realizzare. Aterdanza partecipa all'acquisto degli spettacoli selezionati in una misura che varia dal 10% al 100% del cachet concordato con le compagnie ospiti. Complessivamente nel 2011 il contributo di Aterdanza ha coperto circa un quarto delle spese totali per i cachet, per un importo che ha superato €100.000. Per questa ragione si configura come un "gruppo di acquisto solidale" che consente di ottenere condizioni economiche più favorevoli per i suoi soci e di abbattere il costo di ogni singolo evento. In tal modo anche i comuni più piccoli e meno serviti hanno potuto programmare spettacoli di danza contemporanea e moderna che da soli non avrebbero mai potuto ospitare.

In maniera del tutto simile ma più ridotta dal punto di vista dimensionale, il Coordinamento Teatrale Trentino offre ai propri soci la possibilità di scegliere gli spettacoli migliori per la propria realtà cittadina all'interno di un carnet definito dall'Associazione stessa. L'idea sulla quale è nato il progetto del Coordinamento è quella di creare una rete di soggetti coordinati tra loro che possano garantire un sistema di accoglienza e visibilità adeguato anche ai grandi nomi dello spettacolo, che altrimenti potrebbero essere ospitati solo nelle strutture più prestigiose. Dal punto di vista organizzativo la caratteristica distintiva del Coordinamento Teatrale Trentino è di aver sempre mantenuto una struttura molto ridotta che ha consentito di conservare una certa flessibilità e autonomia nella gestione dei processi e nel perseguimento dei propri interessi artistici.

6. Conclusioni

L'analisi dei sistemi teatrali qui svolta non vuole essere una fotografia esaustiva del panorama nazionale. Tuttavia, si riescono a cogliere le problematiche fondamentali che gli operatori dello spettacolo affrontano, in territori diversi da quelli cittadini, e le caratteristiche di alcune delle strategie più comunemente attuate per far fronte a tali difficoltà. L'analisi dei circuiti teatrali ha permesso di ricostruire tre modelli di intervento ricorrenti sebbene, per la complessità del sistema, sia impossibile e sbagliato tentare di giungere a delle generalizzazioni.

Il modello Direzionale viene utilizzato in contesti in cui gli enti pubblici rispondono al bisogno di nuove iniziative culturali attraverso organi posti direttamente sotto il loro controllo. Il modello di Servizio raccoglie i sistemi che si occupano di dare supporto agli operatori per le attività amministrative, organizzative e artistiche. Il modello di Coordinamento Diffuso descrive invece quelle realtà nelle quali è lasciata grande autonomia agli enti che però sono incentivati a partecipare ad azioni di collaborazione, sul piano economico e artistico, che consentono a ciascuno di crescere, sostenuti da una valorizzazione del sistema nella sua totalità. In tutti i casi i sistemi teatrali sono

dunque sorti in risposta ai bisogni particolari del sistema di appartenenza, cercando di colmare vuoti che minacciano l'attività degli operatori e lo sviluppo del tessuto culturale.

La stabilità economica dei sistemi teatrali, strutturalmente difficile da raggiungere a causa del numero di interlocutori e della scarsità di fonti reddituali, è stata aggravata dal momento di generale difficoltà finanziaria, per altro condivisa da tutti i settori. La diminuzione dei fondi pubblici disponibili ha inoltre evidenziato ancor di più la loro importanza per gli enti locali, che non sono riusciti a coinvolgere efficacemente i soggetti privati come finanziatori alternativi. In questa situazione l'approccio sistemico pare essere funzionale alla crescita delle istituzioni teatrali, lontane dai maggiori centri urbani. I vantaggi si riassumono in tre punti fondamentali che riguardano, rispettivamente, la dimensione identitaria, artistica e gestionale:

- la legittimazione delle istituzioni culturali attive a livello locale. La loro importanza non deve essere limitata ad un'azione di tutela della produzione culturale del territorio e di salvaguardia della tradizione e del passato, ma piuttosto deve essere ricondotta alla capacità di costruire il presente. Rendere più forti questi operatori significa aumentare le occasioni di incontro tra pubblico e cultura, creando le condizioni per percorsi di formazione e crescita individuale;

- l'aumento del livello qualitativo delle produzioni, grazie alla condivisione dei costi. Il sistema artistico locale può trovare nell'aggregazione dei suoi singoli componenti la chiave per accedere ai circuiti nazionali. Gli sforzi per aprirsi all'esterno possono inoltre innescare un circuito virtuoso nel quale la presenza di produzioni di qualità e la formazione del pubblico si sostengono e rilanciano a vicenda;

- la possibilità per gli operatori di crescere sotto il profilo gestionale ed organizzativo, perchè messi nella condizione di poter condividere un approccio alla progettazione culturale che sia fondato su criteri di sostenibilità e accountability e di poter esternalizzare, se e quando necessario, alcune funzioni. Ciò aiuta gli operatori ad affrontare le criticità organizzative e finanziarie con consapevolezza e competenze nuove rispetto al passato.