



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
Via Voltapaletto, 11 – 44121 Ferrara

Quaderno DEM 6/2016

November 2016

La *network governance* del Circuito teatrale regionale. Una prospettiva di rete per lo sviluppo dello spettacolo dal vivo in Puglia. Un primo studio sui Teatri Abitati

Marianna Marzano – Monia Castellini

Quaderni DEM, volume 5

ISSN 2281-9673

Editor: Leonzio Rizzo (leonzio.rizzo@unife.it)
Managing Editor: Paolo Gherardi (paolo.gherardi@unife.it)
Editorial Board: Davide Antonioli, Fabio Donato,
Massimiliano Ferraresi, Federico Frattini,
Antonio Musolesi, Simonetta Renga

Website:
<http://www.unife.it/dipartimento/economia/pubblicazioni>

La *network governance* del Circuito teatrale regionale. Una prospettiva di rete per lo sviluppo dello spettacolo dal vivo in Puglia. Un primo studio sui Teatri Abitati

Marianna Marzano¹

Monia Castellini²

ABSTRACT: This paper aims to investigate a theoretical model about network governance. The object of study is the experience of performing arts into Puglia Region. The importance of analyzing the network is to comprise the characteristics of the latter and methods of interaction and management within forms public-private partnership and to understand the impact of the network in terms of performance for those involved. It is a case study with exploratory purposes. It is a first analysis to be developed later, making it a multiple case study. Regarding the latter, the study aims to contribute with this, and future developments to other cases, to the literature in terms of network performance assessment, still not analyzed. The network appears to have some flexible in the face of the various changes of scenery, which is why it has developed into complex areas as it may be cultural sector and in specific the sector of performing arts.

Keywords: Network governance, network performance, performing arts

Jel Classification: L30, Z19

¹ Corresponding author: Marianna Marzano. Dipartimento di Economia e Management – Università di Ferrara. E-mail: marianna.marzano@unife.it

² Dipartimento di Economia e Management - Università di Ferrara. E-mail: monia.castellini@unife.it

INTRODUZIONE

Nel presente lavoro si intende indagare un modello teorico di *network governance* (Provan e Kenis; Kickert et al., 1997, Koiman, 1993) rintracciabile nell'esperienza dell'industria culturale connessa allo spettacolo dal vivo nella Regione Puglia.

L'importanza di analizzare e definire il *network* è volta a: definire le sue caratteristiche (Klijn e Koppenjan, 2012; Provan e Kenis, 2005; Jonet et al.,1997), comprendere le modalità di interazione e gestione all'interno di forme di partenariato pubblico-privato, approfondire l'impatto della rete in termini di performance per coloro che sono coinvolti. Riguardo quest'ultimo aspetto lo studio intende contribuire con questo - e ulteriori futuri sviluppi con l'ampliamento ad altri casi- alla letteratura in termini di valutazione della performance del network che negli studi economico-aziendali risulta presente, ma ancora poco analizzata sia in termini di creazione del network che di performance di quest'ultimo (Cepiku et al., 2011; Klijn et al., 2010).

La rete risulta avere un certo carattere di flessibilità di fronte ai vari cambiamenti di scenario (Milliken, 1987; Perrow, 1986), motivo per cui si è sviluppata in ambiti complessi tra i quali possiamo ricondurre quello culturale (Uzzi, 2006). A rafforzare l'esigenza di studi carattere economico-aziendale nell'ambito del settore culturale e del network culturale vi è ancora una scarsa presenza di lavori (Bagdadli, 2001).

In particolare il lavoro, parte di un progetto più ampio, focalizza la sua prima analisi sui circuiti teatrali regionali e della rete dei Teatri Abitati presente al suo interno, ai quali è riconducibile la volontà di creare a sviluppare un network.

Partendo dall'analisi del Circuito Teatrale Territoriale della Regione Puglia, si è individuata una forma di *network* che ha nell'Ente Teatro Pubblico Pugliese il nodo focale da cui si dirama una rete sullo Spettacolo dal vivo all'interno della regione, con il coinvolgimento di attori pubblici e privati (comuni, province, compagnie di spettacolo, associazioni). Al suo interno è andata costituendosi grazie ai Fondi Strutturali (FESR) una rete innovativa delle Residenze teatrali, una forma di gestione degli spazi nata in seguito al decentramento delle politiche dello spettacolo degli anni '60 in Europa (Argano, 2004).

Il concetto di rete si fonda sul presupposto che vi sia un insieme di attori che fungono da nodi e di relazioni o legami che tra questi si instaurano (Wasserman e Galaskiewicz, 1994), dunque

c'è la presenza di due entità di grande o piccola natura (Butera, 1990), che orientano le loro azioni a dei risultati.

Ogni attore si posiziona all'interno della rete e la sua funzione, il ruolo, l'identità che possiede andranno a determinare il tipo di relazione che si andrà ad instaurare con gli altri attori della struttura di rete (Johanson e Mattson,1992), stabilendo un tipo di connessione basata su singole relazioni che si instaurano tra gli attori, le attività svolte e le risorse (Snehota e Hakanss,1995).

I nodi possono essere identificati in individui, gruppi oppure organizzazioni che in base al grado di integrazione (*embeddedness*) creano tipi di network differenti con caratteristiche distinte (Halinen e Törnroos, 1998), dimostrando una capacità di sopravvivenza autonoma o caratteristica di vitalità (Butera, 1990), ma allo stesso tempo di comunicazione con gli altri sistemi.

Il Network per le sue caratteristiche può essere un utile strumento di analisi di modelli necessari a comprendere le relazioni nel settore profit e non profit.

Benché vi siano diverse definizioni che riguardano il termine *governance* (Radbourne, 2003), ci si può riferire ad essa come l'elemento cruciale che riguarda come le organizzazioni si relazionano tra di loro e il rapporto tra queste ed i cittadini (Edwards, 2000).

Il presente studio partendo da un'analisi della letteratura individua il proprio *framework* teorico nella *network governance* (Klijn e Koppenjan, 2000; Provan, 2008) e nella valutazione della *performance*. Le domande di ricerca sono volte ad indagare se:

- Il network creato risponde alle caratteristiche quali quelle individuate dalla letteratura;
- I risultati connessi alla valutazione della performance del network sono tutti riconducibili al modo in cui si realizza la gestione del network.

1. Lo sviluppo della Network Governance

Alla fine degli anni '90 il filone del New Public Management (NPM) venne concettualmente rivalutato e soprattutto vi fu la presa d'atto che al suo interno mancasse un approccio che desse enfasi ed importanza alla relazione ed alla collaborazione tra pubblico e privato.

Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e i diversi attori sociali fu rimodulato, tanto da promuovere nuove forme di cooperazione e partenariato che hanno portato, all'interno del nuovo filone del Public Management, allo sviluppo della Public Governance (Kooiman, 1993; Minogue, Polidano e Hulme, 1998) e in particolare del Network Management. Per quanto concerne quest'ultima il network management fa riferimento ad una governance che attiene a

reti complesse che si sviluppano in specifici contesti (Bekke et al., 1995; Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997).

Consapevoli di non poter designare un concetto univoco e privo di ambiguità semantica (Cepiku, 2005; Redbourne, 2003), il termine Governance si è affermato in svariati ambiti di studio, collocandosi anche al centro di numerosi dibattiti e oscillando tra il campo delle discipline politico-sociali – con un focus sulle modalità di interazione tra diversi livelli sociali e territoriali (Bache e Flinders, 2004), alle discipline aziendali – in riferimento alle strutture organizzative e di controllo per gli attori interni all’azienda stessa – (Goergen, 2012).

Provan e Kenis (2005) identificano nel loro lavoro due approcci alla rete: “network analytical” e “network as a form of governance” individuando nel primo un approccio di tipo micro, dove gli studi di sociologia si sono incentrati sulla comprensione dell’aspetto relazionale tra i componenti della rete, i nodi, senza considerare il network come un’ unità di analisi (Graddy e Chen 2006; O’Toole e Meier 2006), diversamente da quanto avviene nell’approccio di governance dove il network è analizzato come meccanismo di coordinamento e valutato nel suo insieme e non a livello di singoli nodi.

Gli assunti di base che è possibile riscontrare in entrambi gli approcci fanno riferimento alla (Koiman, 1993; Kickert1997):

- perdita di “dirigismo”;
- creazione di legami interdipendenti;
- rappresentazione di un modello di governo e delle sua attività;

Rispetto agli elementi elencati si è riscontrata una perdita di centralità da parte dell’attore-governo, dovuta ad un accrescersi della complessità che ha comportato il detenere delle risorse da parte di attori politici, sociali ed economici. Inoltre, nella prospettiva di voler porre le basi per una *network society* (Koiman, 1993; Kickert) si sono andati a costruire dei legami di interdipendenza tra questi attori, guardando all’attività di questo modello piuttosto che alla sua struttura.

Questi ultimi aspetti sono stati avallati già dai primi sviluppi del New Public Management, all’interno di studi organizzativi e amministrativi, dove si è sviluppata una *policy making* improntata sul coinvolgimento degli *stakeholders* e sulla cooperazione tra di essi, con la finalità di ottenere risultati comuni (Hood, 1991; 1995), dismettendo quell’approccio monocratico di tipo top-down e favorendo lo sviluppo di reti complesse all’interno delle quali non esiste un vertice che impone la propria gerarchia che ha trovato piena attuazione con lo sviluppo della Public Governance (Kickert et al., 1997; Powell, 1991).

Il filone sulla *network* governance si fonda dunque su forme di relazioni tra attori governativi e stakeholders, dove la governance ha modo di svilupparsi ed evolversi all'interno di un sistema politico-sociale proprio a seguito del grado di interazione tra gli attori del sistema attraverso cui trova attuazione la governance (Rhodes e Marsh, 1992).

Focalizzando l'attenzione sulla letteratura in materia di *network* governance diversi sono i contributi che hanno alimentato il dibattito accademico. Powell (1991) considera il *network* come una struttura costituita da interazioni e interdipendenze tra attori pubblici e privati tra cui non esiste alcuna forma di gerarchia sviluppata né verticalmente né orizzontalmente. Scharpf (1993) nei suoi studi sostiene che il *network* si compone di istituzioni non organizzate formalmente e di attori che si relazionano tra di essi per perseguire fini comuni, facendo emergere il concetto di relazione di dipendenza tra gli attori (Hans e Scharpf, 1978). Infine sullo stesso filone si considerano il pensiero di Klijn e Koppenjan (2000) che definiscono il *network* una struttura che si basa su relazioni sociali instaurate tra attori interdipendenti che si focalizzano e co-operano su problemi di policy, da cui emergono altri due aspetti fondamentali, ossia dipendenza e interazione tra attori o nodi affrontati già precedentemente negli studi di Lauman e Knoke (1987).

Un elemento che la rete dovrebbe possedere è la “caratteristica di vitalità” (Butera ,1990), ossia avere o dimostrare di avere capacità di sopravvivenza in autonomia, nonostante la relazione con gli altri attori che ne fanno parte e che viene chiamata interdipendenza.

Tra i vantaggi del farne parte vi è l'interconnessione relazionale tra differenti attori e la necessità di coordinamento tra diverse entità (Brass, 2004), evidenziando come l'assetto tipico di una struttura burocratizzata e tenuta da relazioni formali viene meno per lasciare spazio ad un sistema meno formale e caratterizzato dal coordinamento (Jones et al., 1997). Emerge chiaramente che vi è differenza tra un sistema organizzativo tradizionale - che verte sull'analisi del singolo attore che agisce isolatamente - e la rete, che invece è un'entità estremamente complessa, la cui spiegazione andrebbe ben oltre l'approccio diadico (Provan, 2005).

Si è in presenza, dunque, di organizzazioni o gruppi di organizzazione che lavorano insieme, andando a costituire un *network* che si forma o in maniera spontanea oppure pianificata – goal directed- affinché si raggiungano degli obiettivi individuali ed allo stesso tempo comuni, riscontrando benefici in termini economici e non solo (Uzzi, 1996).

Come spesso avviene nel settore pubblico (Provan, 2005) e non profit (Andreas e Maticena,1996) un'azione di tipo collettivo può essere rilevante ai fini della risoluzione di problemi (Agranoff e McGuire 2003) nel settore culturale. In un tipo di rete costituito

consapevolmente e con un obiettivo specifico vi è uno sforzo comune nella creazione della stessa, nell'evolvere e nel raggiungere un grado di coordinamento tale da ottenere dei risultati soddisfacenti. La specificità del settore pubblico e di quello culturale è l'elevata complessità dovuta al coinvolgimento dei partecipanti che, come forme organizzazione sociale, innescano azioni di coordinamento multilaterale, piuttosto che perseguire il singolo obiettivo (O'Toole, 1997) rendono ancora più rilevante la creazione di una network governance.

Le **tre forme base di network** che emergono dalla letteratura analizzata (Provan e Kenis, 2007) si caratterizzano per la modalità con cui la rete si forma, il coinvolgimento dei membri nelle azioni, la numerosità, la necessità di far rete per aumentare il proprio vantaggio competitivo, aspetti che si declinano rispettivamente nelle forme di: network autogestito (*self-governed network*), network caratterizzato da un leader come guida dello stesso (*lead organization*) ed infine il network che pone al centro un'entità amministrativa specificamente preposta (*network administrative organization*). La prima vede il coinvolgimento indistinto dei partecipanti e a livello organizzativo non vi è predominanza o affidabilità di incarichi ad un singolo, ma c'è un omogeneo coinvolgimento ed uguale responsabilità nel gestire le relazioni.

Invece la differenza tra una *lead organization* e una *network administrative organization* consiste nella modalità di partecipazione dei membri e dell'atteggiamento assunto da chi è al centro. Nel primo caso il leader è una guida scelta tra gli altri membri come loro, una entità amministrativa formale che è parte della rete, e c'è una condivisione di problemi e di obiettivi, nonché di comune presa di decisioni e gestione dell'attività. Inoltre il leader assume come proprio il costo del network e riceve finanziamenti dagli altri membri per sostenerlo o concessioni di finanziamento pubblico. Nel secondo caso siamo in presenza di una forma di network che si realizza molto spesso quando c'è il coinvolgimento di aziende no-profit, dove vi è una singola entità a parte, posta al centro della rete che ha un ruolo chiave nelle decisioni, nel coordinamento degli altri membri e delle attività che li riguardano, con una interazione lavorativa e collaborativa tra i singoli membri e indipendenza decisionale da parte dell'entità preposta.

Il carattere di similarità che accomuna gli attori coinvolti è un elemento che determina l'instaurarsi di relazioni, tanto più gli attori sono simili tra loro tanto maggiore è la possibilità che si instauri non solo una relazione che sorge in modo spontaneo.

Altro elemento da analizzare è la fiducia collaborativa che deve instaurarsi tra coloro che partecipano al network, perché devono credere ai benefici della collaborazione, affinché venga dato al network una certa legittimità.

Dopo aver considerato le forme, ulteriore elemento di analisi sono le sue caratteristiche.

Nel corso del tempo sono emersi attraverso gli studi in materia di network governance (Klijn e Koppenjan, 2012; Provan, 2005; Kenis, 2005; Jones et al., 1997; Uzzi, 1997; Hollingsworth e Linderberg, 1985) i diversi elementi che caratterizzano una rete, ma coloro che sistematizzano le caratteristiche sovente riscontrate sono Klijn e Koppenjan che individuano:

- Numero di attori e localizzazione geografica: maggiore è il numero di attori coinvolti più complicata sarà la gestione e il trovare accordi comuni;
- Eterogeneità interna alla rete: approcci differenziati a causa della presenza di forme diverse di attori;
- Sistemi *Closedness*: la rete è concepita come un sistema chiuso, con una gestione limitata;
- Conflitto di interessi: difficoltà di perseguimento di un accordo comune e del consenso;
- Costo gestione della rete: più i costi di gestione della rete sono elevati più gli attori risulteranno poco propensi a prendervi parte e sostenerla, soprattutto se l'attore è pubblico. È importante che vi sia capacità di autonomia da parte dei nodi e armonizzazione;
- Influenze legate al contesto politico e sociale: le reti subiscono l'influenza del macrocontesto in cui esistono (Glasberger, 1995) e allo stesso tempo lo scenario può costituire una minaccia per la loro stessa esistenza;
- Leadership e impegno: capacità di interazione e comunicazione con le organizzazioni e farsi portavoce di impegni e problematiche;
- Abilità nella valutazione di processi a cui prender parte: valutazione dei processi in cui essere coinvolti e qualità della gestione.

In mancanza di una strategia ben pianificata di gestione del network c'è il rischio che vi sia un notevole sforzo o quasi impossibilità di raggiungere dei risultati interessanti nel processo di interazione tra coloro che fanno parte della rete (Klijn et al. 2010; Kickert et al., 1997; Agranoff e McGuire, 2001). Altrettanto difficile è la misurazione dei risultati provenienti dal network (Klijn et al., 2010), difficoltà correlata ad alcune delle sue caratteristiche come il numero degli attori coinvolti, gli obiettivi differenti in capo agli stessi o addirittura il mutare degli obiettivi nel tempo (Koppenjan e Klijn, 2004) e il tipo di rapporto/interazione che tra questi si instaura che potrebbe andare ad impattare altrettanto sui risultati.

2. Network Governance e Performance delle reti nel settore delle Industrie Culturali

La globalizzazione dell'economia, e la crescente concorrenza che ne deriva per le aziende sia pubbliche che private, la cui maggiore competitività è uno degli obiettivi della strategia di Lisbona, impone una stretta cooperazione fra il settore pubblico e quello privato nel quadro dei cosiddetti partenariati pubblico-privati (PPP), a vantaggio di entrambe le parti e soprattutto dei cittadini, che sono i destinatari finali dei servizi da erogare. Ne deriva che le tendenze della governance muovono a favore di forme di partenariato sociale, nonché di alimentare i rapporti di cooperazione tra settore pubblico, imprese e non-profit (Maite e Barea, 2003).

Se da un lato si analizzano le forme di partenariato sociale, dall'altro si tenta di calare quest'ultime in uno specifico settore che di anno in anno incrementa la sua crescita: il settore culturale e creativo (Kea, 2009).

La continua crescita delle imprese culturali e creative (Symbola, 2015) è riconducibile sia ad un aumento della domanda in termini di consumi culturali stimolata dall'aspetto esperienziale (Pine e Gilmore, 2000), sia all'elevato tasso di innovazione che in quest'ultime si concentra (Lester e Piore, 2004), fungendo da polo catalizzatore dei sistemi socio- economici (Sacco, 2008).

Il settore culturale opera in un ambiente incerto ed instabile in quanto diviene complicato predire gli andamenti futuri delle organizzazioni che lo caratterizzano (Milliken, 1987; Perrow, 1986) e la complessità che si genera è dovuta alla numerosità di fattori ed elementi interrelati tra loro (Ferraris Franceschi, 1998). È possibile rintracciare la network governance proprio in simili contesti, dove le aziende operano in uno stato di incertezza, connessa soprattutto alla potenziale domanda dei clienti, come l'industria culturale e creativa (Uzzi, 2006); ciò in un sistema complesso richiede sia una continua interazione tra attori di varia natura e che operano a diversi livelli (Padroni, 2012, 2007), sia soluzioni adattive con potenziale innovativo e creativo (Fuller e Moran, 1999). Alla complessità si aggiunge la dispersione delle risorse, o nel caso del settore culturale alla carenza di fondi o ad una incapacità di gestione, ed un modello di network governance potrebbe mitigare questo aspetto col coinvolgimento dell'insieme di attori pubblici e privati che si danno delle norme, regole o procedure e si legano in relazioni di interdipendenza (Scavo, 2015).

Se si guarda in primis al settore dei beni culturali e poi a quello dell'industria culturale in senso più ampio, si vede che la partnership pubblico-privata si è resa necessaria comportando il superamento del dualismo tra attore pubblico - garante degli interessi generali - e attore

privato – col ruolo di apportare profitto e di tracciare e attuare nuove politiche di intervento (Rapporto Civita, 2012).

Negli studi condotti tra gli anni '90 e il 2000 (Castells, 1996; Hitters e Richards, 2002) è emerso come una società che instaura/adotta forme di network fa sì che si realizzi una conseguente apertura dalla dimensione locale a quella globale. Nel caso delle imprese connesse al settore culturale e creativo già con la formazione dei *clusters* si è individuata la possibilità di creare condizioni tali da sviluppare un processo di innovazione (Kelly, 1998) che facesse da ponte tra la dimensione locale e globale (Camagni, 1995), dove l'industria culturale può avere un importante ruolo nella rigenerazione e sviluppo dei luoghi con un ampio coinvolgimento dei soggetti interessati (Wynne's, 1992).

Le forme di partenariato nel settore culturale e le collaborazioni strategiche (Scheff e Kotler, 1996) possono contribuire al raggiungimento di obiettivi non solo di natura economico-finanziaria (ad esempio la riduzione dei costi), ma anche di un più ampio coinvolgimento di partecipanti di varia natura (dal pubblico ad altre forme di organizzazioni e attori).

Gli studi sulle reti hanno posto in evidenza un altro fattore, ossia che la valutazione della performance delle reti e dei risultati che emergono dalla loro gestione è stato un argomento poco sviluppato nell'ambito della letteratura, se non con poche eccezioni (Klijn et al., 2010; Kenis e Provan, 2009; Provan e Sebastian, 1997; Provan e Milward, 1995). Tuttavia, definire un sistema di misurazione consente di effettuare sia una rendicontazione dei risultati ottenuti dall'attività svolta, sia di usare i dati ottenuti per comunicare con gli stakeholder. Gli studi di Kenis e Provan del 2009 mettono in luce quelle che sono le caratteristiche principali della rete, individuando quei fattori esogeni in grado di determinarne la performance, a cui seguiranno gli studi di Klijn et al. del 2010 che, incentrando il loro lavoro sul strategie di network, ne analizzano gli impatti sulla performance finale della rete, in termini di risultato, ma anche di network management, ossia di interazione.

Tra le difficoltà riscontrate vi è quello di individuare l'obiettivo comune del network, dal momento che ogni attore persegue un fine individuale

Si è riscontrata una certa difficoltà nel rintracciare un modello univoco di misurazione della performance, in quanto diversi sono gli aspetti analizzati dalla letteratura e da tenere in considerazione (Cepiku et al., 2011).

2.1. Metodologia e Metodo

Il presente studio, partendo da un'analisi della letteratura individua il proprio framework teorico nella network governance e nella valutazione della performance delle reti in uno specifico ambito, quello dello spettacolo dal vivo.

Si tratta di un caso studio con finalità esplorativa (Yin, 2003), infatti le prime osservazioni ed ipotesi effettuate hanno posto le basi per uno sviluppo più ampio di caso studio multiplo a cui farà seguito una *survey research*. L'approccio con cui è stata condotta l'analisi è di tipo induttivo, basandoci su una metodologia qualitativa per indagare il fenomeno in oggetto (Corbetta, 1999).

Ci si è avvalsi di una prima consultazione e analisi di documenti, consultazioni web, individuando come arco temporale il 2008/2009-2014, periodo rintracciabile all'interno della Settima Programmazione Quadro.

La scelta è ricaduta sull'ambito delle reti teatrali regionali ed in particolare sul fenomeno delle residenze teatrali con la finalità di comprendere le potenzialità della rete sulla base di quanto emerge in letteratura e quali potrebbero essere i riscontri su base empirica. Si vuole, inoltre, dare un contributo sia dal punto di vista dell'analisi della rete nel contesto del settore culturale sia valutarne gli effetti in termini di performance.

Dal framework teorico sono emerse sia le caratteristiche della rete da indagare sia i possibili indicatori di performance di risultato ottenuti dal sistema di rete.

In relazione all'analisi teorica e al framework di riferimento si intende indagare se:

- Il network creato risponde alle caratteristiche quali quelle individuate dalla letteratura;
- I risultati connessi alla valutazione della performance del network sono tutti riconducibili al modo in cui si realizza la gestione del network.

3. Dal Circuito Teatrale alle Residenze Teatrali: un modello di rete per lo Spettacolo dal vivo

3.1. Circuito teatrale regionale: il Teatro Pubblico Pugliese

Con il Decreto ministeriale del 21 dicembre 2005³ i Circuiti Teatrali rientrano tra le forme di organizzazione che compongono il sistema teatrale italiano, con l'obiettivo di un maggiore

³ Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali, in corrispondenza agli stanziamenti del Fondo Unico dello Spettacolo, di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163. Art. 16.

sviluppo della cultura teatrale all'interno dei territori regionali, diventando elemento fondante nonché una "struttura" /organismo per lo sviluppo dello spettacolo dal vivo (Malaguti e Gentilucci, 2014).

A partire dalle politiche di decentramento teatrale avutesi intorno al 1960, il mondo delle *performing arts* e in particolare quelle dello spettacolo dal vivo, subisce una modifica e un adeguamento delle sue forme di gestione, con un intervento- nel caso italiano- delle politiche pubbliche finalizzate ad una sua affermazione e diffusione sociale e territoriale (Gallina, 2007).

I circuiti teatrali portano ad una forma di distribuzione alternativa dello spettacolo (Boni, 1989), avviene l'esternalizzazione dei servizi ed è favorita una gestione indiretta e semplificata delle aziende teatrali (Imperiale, 2012). L'appartenenza ad un network che rientra tra circuito locale, regionale, interregionale o altro, determina delle differenze all'interno del circuito e molto spesso anche nelle attività praticate che ne fanno un Circuito Multidisciplinare- come nel caso in oggetto del Teatro Pubblico Pugliese che dal 2015 ingloba anche il circuito di danza-.

Nel 2008 il MIBACT condusse un'indagine sui circuiti formali e informali per rilevare le forme di network possibili all'interno delle produzioni di spettacolo ed emerse che grande rilievo veniva assunto da quei network con a capo un ente a partecipazione mista pubblico-privata.

L'indagine fece emergere la natura di network istituzionali locali, con la presenza di un soggetto intermedio che funge da nodo focale a carattere privatistico (Consorzio o Società Cooperativa) all'interno del quale rientrano enti locali/soci (Regione, Provincia, Amministrazione comunale) ed altri organismi di spettacolo (compagnie o i teatri stabili); nel caso di un network con un nodo principale nella Regione, l'attuazione dei programmi di spettacolo è invece affidata a soggetti capofila di sotto-circuiti informali.

Il Teatro Pubblico Pugliese (TPP), dal 2015 diventato Circuito Regionale Multidisciplinare, è un ente pubblico economico nato nel 1997 grazie al sostegno dato dalle politiche regionali in Puglia (legge regionale n.28, 11 maggio 1990, n.24 dicembre 2000, n. 6 del 29 aprile 2004), essendo la Regione dotata di autonomia nell'ambito artistico grazie all'articolo 117 della

Organismi di promozione e formazione del pubblico. Sono ammessi al contributo statale gli organismi, beneficiari di una partecipazione finanziaria della regione dove hanno sede, che svolgono attività di promozione e formazione del pubblico nell'ambito del territorio della regione e di una regione confinante priva di un analogo organismo.

Costituzione. Ad esso era preceduto negli anni '80 il Consorzio che fu successivamente commissariato a causa di un deficit finanziario.

Il Consorzio è costituito da enti pubblici locali ed esercita una forma di gestione di attività “non aventi rilevanza economico-imprenditoriale” (L.142/1990, integrazioni L.437 del 27 ottobre 1995).

La quota di maggioranza è detenuta dalla Regione Puglia, mentre gli altri soci sono:

- 5 province (Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto);
- 45 comuni;

Nel rintracciare fondi il TPP non solo si avvale di finanziamenti derivanti da MiBACT ed altri Enti associati, ma si impegna in progetti per partecipare a bandi e intrattiene una rete con soggetti impegnati nella diffusione dello spettacolo teatrale, tra cui rientra il sistema delle Residenze teatrali o Teatri Abitati, oggetti di un Accordo Programma Quadro sottoscritto dalla Regione Puglia, il MIBACT e il Ministero dello Sviluppo Economico. Il circuito infatti gestisce anche il Fondo Europeo di sviluppo regionale (FESR) per una somma di circa 6 milioni di euro.

Nel TPP rientrano soggetti consorziati come: Regione, province, comuni, i prestatori di lavoro e la collettività (Nova, 2002) ed esso svolge il ruolo di coordinamento dell'attività artistica, gestionale ed amministrativa. Il rapporto tra enti e consorzio è di tipo *contracting out* (Wettenhall, 2003) ossia attraverso una convenzione gli enti possono realizzare programmi di spettacolo nel proprio teatro, una volta approvato il piano delle attività dal Consorzio, il quale si occupa anche di promozione, pubblicità, organizzazione dei botteghini, relazioni con le compagnie teatrali. La forma di *contracting out* si è diffusa a partire dalle modifiche delle forme di gestione dei servizi pubblici offerti, incentivando l'esternalizzazione dei servizi e consentendo all'ente pubblico di mantenere la sua autorità, ma di stipulare contratti anche con terzi mescolando interessi pubblici con quelli privati (Wettenhall, 2003).

Residenze o officine teatrali: “attività artistica di piccole compagnie che, partendo da una sede decentrata, diffondono la loro produzione in piccole comunità, in ambiti locali circoscritti, realizzando dei network articolati in maniera capillare.”. (MIBAC, 2008). Si intende, quindi, il progetto di interazione tra artisti e lo spazio in questione, e di conseguenza con il territorio, che richiede la messa a punto di un piano organico per la gestione di queste aree finalizzate alla produzione di spettacoli dal vivo e non solo (Ricci, 2004). Una politica di networking che può tramutarsi in un acceleratore di opportunità e scambi, di sviluppo di legami sociali e collaborativi di natura etica, oltre che di forte impatto per il territorio in cui essi hanno luogo, (Bonomi, 2015) ponendo sotto i riflettori la questione che anche le comunità e le regioni,

esattamente come le imprese, devono innovarsi ed adattarsi ai cambiamenti per restare competitive (Gertler, 2004).

3.2. Il sistema delle residenze teatrali in Puglia

Nel 1999 il Decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali n.470 del 4 novembre (Regolamento recante criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali sulla base degli stanziamenti del Fondo unico per lo spettacolo) indicava la necessità di promuovere particolari linguaggi o tradizioni teatrali - anche con riferimento all'innovazione - e l'ulteriore necessità di incentivare la presenza del teatro in aree meno servite.

Da qui in poi è stato tracciato il profilo della Residenza Teatrale, il quale si fonda su di uno stretto connubio tra due realtà, quella di una Compagnia di spettacolo e quella territoriale (intesa nella duplice accezione di comunità ed Ente locale). Le residenze si sviluppano lì dove il territorio è inteso come una risorsa, un bacino di riferimento, un luogo "difficile" e da recuperare, da restituire ai cittadini e allo stesso tempo deve aprire ai turisti. L'ottica in cui si afferma è quella di offrire un servizio ad una comunità per innescare un processo virtuoso di coinvolgimento e partecipazione sia di realtà artistiche che dei cittadini stessi, lasciando scaturire un dialogo tra essi che si tramuta in differenti modalità operative a seconda della linea/programmazione artistica perseguita dalla Compagnia. Le attività sono finalizzate, dunque, alla crescita sociale e culturale di un territorio ponendo la giusta attenzione su fattori come la capacità comunicativa trasversale, per cui uno spettacolo deve essere per tutti e deve legarsi ad attività diverse fra loro; la valorizzazione delle giovani compagnie, degli spazi e dei luoghi in cui esse operano e sulla qualità delle scelte artistiche.

Per quanto riguarda l'accordo tra la Compagnia e l'Ente pubblico, che si individua solitamente in una amministrazione o un teatro comunale, quest'ultimo affida in gestione totale o parziale - a condizioni vantaggiose- uno spazio alla compagnia di artisti che si impegna a sviluppare una serie di attività (laboratori, workshop ...), tra cui quella di produzione teatrale. All'opposto le compagnie residenti nelle strutture chiedono che non vi siano interferenze amministrative di gestione e programmazione, bensì che sia fatta, invece, attività di promozione affinché la residenza costituisca un trampolino per dar loro visibilità e li aiuti e li sostenga nello stabilire relazioni in ambito locale, nazionale ed oltre.

Una delle prime regioni ad accogliere quanto presente nel D.M. 470/99, e a dare l'input per il futuro sviluppo delle residenze teatrali in Italia, fu il Piemonte che nel 2001 inserì nel

regolamento regionale sugli interventi a sostegno delle attività teatrali la voce “residenze multidisciplinari”.

Nel Settentrione, dunque, vi è un’esperienza ormai affermatasi in più di dieci anni di attività, mentre al Sud si hanno realtà di recente nascita sviluppatesi grazie al finanziamento dei fondi strutturali.

L’esperienza della Puglia sulle residenze teatrali si ha già nel 2008, quando la Regione avvia un bando per promuovere lo sviluppo e l’ammodernamento delle imprese teatrali, affinché valorizzino il patrimonio degli spazi teatrali pubblici, ottenendo € 1.470.000 dai fondi europei. Nasce, così, il progetto “Teatri abitati” per la gestione pubblico/privata dei luoghi dello spettacolo dal vivo (Asse IV linea di intervento 4.3.2), realizzato in collaborazione con il Teatro Pubblico Pugliese.

Il progetto offre a tredici compagnie regionali di mettere in campo le loro competenze artistiche ed organizzative per produrre spettacoli, programmare rassegne, fare formazione e promozione, gestire gli aspetti tecnici ed amministrativi dei luoghi dello spettacolo, creare forme di partenariato con altre compagnie senza fissa dimora.

In Puglia un sistema di tale portata ha consentito un diffuso sviluppo del settore dello spettacolo dal vivo in virtù di un’azione di coordinamento e anche di presa di atto da parte delle singole compagnie della sostanziale differenza tra l’essere solo una compagnia di teatro e l’essere una impresa culturale: la gestione di uno spazio implica dinamiche non affrontate in precedenza, mette in discussione la forma della compagnia e le mansioni di ognuno che ne fa parte, col rischio di “snaturare” la mission e la tenuta artistica e organizzativa della compagnia, in sintesi l’attività di produzione si scinde da quella gestionale.

Ogni residenza è differente dalle altre nella pratica teatrale e di sperimentazione, nell’interdisciplinarietà, tuttavia le componenti fondanti sono: un nucleo artistico-creativo, spazio, territorio che in modo sinergico puntano allo scopo di realizzare l’utilità sociale, ma anche di perseguimento dell’equilibrio economico (Matacena, 2002). A ciò si aggiunge l’importanza di misurare la performance di queste compagnie di spettacolo all’interno della rete, con la finalità di fornire un supporto alla diffusione del settore (Donato, 2004; Sibilio Parri, 2004; Orelli, 2007).

3.3. Analisi di un modello di rete

Negli ultimi anni la Puglia si è distinta tra le regioni del Mezzogiorno per la sua capacità di investire cultura, creatività e innovazione.

L'analisi del Circuito teatrale pugliese, del Consorzio Teatro Pubblico Pugliese e delle Residenze teatrali che si sono sviluppate al suo interno, ha evidenziato una rete innovativa per lo sviluppo del settore culturale al cui interno lo Spettacolo dal vivo costituisce il core delle arti (Kea, 2006).

Il tipo di rete individuato è di tipo burocratico, quella che Klijn(2010) definisce *administrative network*, una forma di network che si realizza solitamente quando c'è il coinvolgimento di aziende no-profit, dove vi è una singola entità a parte, posta al centro della rete che ha un ruolo chiave nelle decisioni, nel coordinamento degli altri membri e delle attività che li riguardano, con una interazione lavorativa e collaborativa tra i singoli membri e indipendenza decisionale da parte dell'entità preposta.

Il Consorzio TPP costituisce il nodo focale di una rete da cui si sviluppano relazioni con enti pubblici ed enti privati, ossia con livelli istituzionali come più elevati, come il MIBACT e altri a livello locale come Regione (che detiene la maggioranza), Provincia e Comuni e infine con enti privati come Associazioni, Cooperative Sociali, etc..

Tra l'Ente associato e il consorziato vi è un rapporto di contracting out che consente di esternalizzare i servizi: il Consorzio si occupa di promozione, pubblicità, organizzazione dei botteghini, relazioni con le compagnie teatrali. L'ente pubblico mantiene la sua indipendenza e "autorità", ma può stipulare anche contratti con terzi, mescolando interessi pubblici con quelli privati (Wettenhall, 2003). Questo aspetto che è emerso denota che vi è uno scarso coinvolgimento degli enti consorziati, i quali rispettando la natura di nodo focale della rete, quale è il Consorzio, si limitano a fornire il piano delle attività che intendono proporre e sottoporlo per l'accettazione o meno.

Già un precedente studio condotto da Imperiale (2012) faceva emergere che manca una collaborazione –relazione tra i vari consorziati, con una relazione diadica tra il singolo consorziato ed il TPP, con conseguente distribuzione degli spettacoli simile a quella delle agenzie private, senza un input rivolto alla formazione, all'innovazione e alla qualità del servizio, diversamente da quanto accade nei progetti regionali speciali, come quello dei Teatri Abitati, il cui obiettivo primario è la formazione del pubblico.

Le caratteristiche della rete emerse (Tab.1) sono:

- Network Istituzionale (Administrative network): c'è un soggetto di natura privatistica, il Consorzio, che è sostenuto da altri enti locali di natura pubblica⁴ e privata (Regione Puglia che è il socio principale, Province, Comuni, Organizzazioni culturali no-profit);

⁴ I soci consorziati a carattere pubblico versano le quote annuali di adesione e quelle a ripiano.

- Scarso coinvolgimento degli enti consorziati nelle scelte strategiche;
- Il Consorzio intrattiene le relazioni con le compagnie teatrali;
- Scarsa Interdipendenza
- Esternalizzazione dei servizi: gli enti associati al Consorzio beneficiano dei servizi di promozione, pubblicità, gestione cartellone e botteghini;
- Partnership Pubblico-Privata tra Regione, TPP e Residenze Teatrali (sub-rete?)

Caratteristiche della Rete	Caratteristiche riscontrate
Struttura	Administrative Network
Origine	Istituzionale
Natura dei Partner	Pubblico-Privata
N° dei Partner	5 Prov. – 45 Comuni – 15 Compagnie Teatrali
Localizzazione Geografica	Regione Puglia
Legame con il nodo focale	SI
Legame interdipendente	NO
Attività della rete	Performing Arts

Tabella 1: Elementi caratterizzanti la rete

Rispetto agli ultimi due punti elencati, si può dire che si riscontra una sorta di anomalia relazionale. I soci consorziati esternalizzano i servizi in merito alla distribuzione degli spettacoli, principio che lo avvicina a quello delle agenzie private (Venturelli, 2012), venendo a mancare un'altra relazione che dovrebbe comportare il network: quella col territorio.

Diversamente accade con quanto riportato nell'ultimo punto, ossia della partnership che si viene a creare tra soggetti afferenti al Terzo Settore e gli enti pubblici. È riportato il termine "sub-rete" in quanto si è riscontrato che la rete del sistema delle Residenze Teatrali ha attecchito maggiormente sul territorio. Non si è in presenza di una mera distribuzione dello spettacolo, ma di forme attive e di rivalutazione territoriale e di innovazione sociale. C'è una maggiore connettività tra il Circuito regionale, lo sviluppo delle Residenze Teatrali ed il territorio.

La rete, inoltre, funziona dal punto di vista dei finanziamenti: in Italia lo spettacolo dal vivo è finanziato dal Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), i cui stanziamenti sono stabiliti dal Governo e che sono ripartiti in base a percentuali stabilite sui diversi settori (musica, danza, cinema, teatro, spettacolo viaggiante).

Il TPP ha rintracciato e ottenuto fondi FESR per la programmazione 2007/2013 pari a circa sei milioni di euro, oltre ai quali le compagnie che rientrano all'interno della rete delle residenze teatrali hanno ottenuto 180mila euro ognuna su programmazione triennale⁵.

⁵ fonte: www.opencoesione.gov.it

MIBACT	TEATRO PUBBLICO PUGLIESE	TERZO SETTORE (Associazioni, Cooperative sociali,...)
<ul style="list-style-type: none"> • D.M. Mibact n.470/1999: Regolamento recante criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali, in corrispondenza agli stanziamenti del Fondo unico per lo spettacolo di cui alla l. 30 aprile 1985, n. 163 • DM 1luglio/2014 (Bocciato al Tar, il 20 giugno 2016) Concessione di contributi a valere sul FUS – art.45 RESIDENZE TEATRALI. • Accordi Triennali per le Residenze Teatrali 	<ul style="list-style-type: none"> • Circuito teatrale territoriale a carattere multidisciplinare • Consorzio i cui soci sono la Regione, 5Province, 45 Comuni • FESR 2007/2013 6.060.000,00 euro 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatri Abitati: gestione privata di spazi pubblici da parte delle compagnie di Teatro. • 13 Residenze Teatrali • Fondi MEF del 2010/11 • FESR 2007/2013 1.470.000,00 euro

Tabella2: Enti coinvolti e finanziamenti

La partnership tra compagnie regionali “senza fissa dimora” e gli enti locali che offrono spazi in disuso o poco utilizzati ha permesso di:

- sviluppare una forte relazione e interazione col territorio attraverso la sistematizzazione dell’offerta artistico-culturale;
- sviluppare nuove opportunità di crescita professionale per le imprese teatrali;
- attrarre risorse esterne in termini di *incoming* turistico
- attrarre e gestire risorse finanziarie

Rispetto alle determinanti della performance valutate sugli aspetti che in questo caso non riguardano misurazioni a carattere finanziario, ma ciò che è derivato in termini di interazione tra i nodi, si è riscontrato:

- Un incremento del numero degli spettacoli
- Un aumento delle residenze teatrali
- Uso dei FESR efficiente
- Un ampliamento dei progetti
- Positivo Impatto sul territorio/Risultati per la comunità: coinvolgimento del pubblico
- Attrazione territoriale
- Riutilizzo degli spazi
- Qualità sociale

4. Conclusioni

L’analisi proposta su un modello di rete per lo sviluppo dello Spettacolo dal vivo, pur presentando dei limiti che saranno superati in futuri sviluppi, presenta un potenziale sia per un’ulteriore analisi a livello nazionale, sia per un’analisi comparativa sul piano internazionale.

Gli studi sulle reti all'interno del settore culturale sono stati prevalentemente incentrati sulle reti nei Beni Culturali, meno per quanto riguarda le performing arts.

Il presente lavoro intende contribuire inserendosi in questo gap teorico e in quello che riguarda l'analisi della performance delle reti (Cepiku, 2011).

Rispetto alle domande indicate in questa prima fase iniziale di analisi è possibile trarre le seguenti considerazioni:

1. È possibile rintracciare nel Circuito regionale teatrale pugliese un network istituzionale, che favorisce la distribuzione dello spettacolo dal vivo. È stato riscontrato che tra il TPP e gli Enti consorziati c'è una bassa connettività, ovvero uno scarso coinvolgimento in tema di scelte strategiche, comportando una forte centralità nell'ente. Viene meno un fattore importante, quello dell'interdipendenza, ovvero, qualora i soci uscissero fuori dal circuito non avrebbero più chi cura la distribuzione e la circuitazione degli spettacoli, quindi la sopravvivenza dell'attività ne sarebbe minata.

Le residenze teatrali, invece, dimostrano di avere un maggior coordinamento con il TPP e con il territorio, impegnandosi in progetti di promozione e rilancio territoriali, nonché di coinvolgimento del pubblico, attuando una riqualificazione degli spazi in disuso – gestione pubblico-privata degli spazi. L'autonomia artistica e gestionale è salvaguardata, in “cambio” della cura di aspetti connessi alla promozione e alla distribuzione di cui si occupa il circuito. Tra i vantaggi per le piccole compagnie di teatro, in riferimento alla rete delle Residenze teatrali, uno di questi è rintracciabile nei FESR ottenuti che consentono di effettuare degli investimenti successivamente. Riguardo l'interdipendenza, invece, la rete innovativa che le micro realtà hanno sviluppato a livello territoriale li tiene sì ancorati, ma ha reso possibile l'apertura verso una dimensione internazionale, conducendo progetti di più ampio respiro.

2. Il network analizzato in una dimensione temporale di circa 6 anni ha prodotto risultati che hanno condotto ad un incremento del numero degli spettacoli, delle residenze teatrali, numero di progetti, trasformazione del circuito in multidisciplinare, utilizzo delle risorse provenienti dai Fondi Strutturali ed efficienza economica, incremento dell'*incoming* turistico, miglioramento dell'offerta, riqualificazione degli spazi in disuso, attrattività territoriale, diffusione della conoscenza, incremento della qualità sociale (Santagata, 2008).

Si può dire che gli elementi di base della distribuzione (Malaguti e Gentilucci, 2014) sono rispettati: progettazione, investimento, innovazione, promozione e diffusione.

La rete si è dimostrata essere, per un contesto complesso, come quello culturale, un modello che grazie all'interazione e allo scambio tra attori di varia natura, seppure con alcuni limiti, ha mitigato le problematiche connesse al reperimento dei fondi e alla capacità gestionale, di un settore caratterizzato da forti incertezze, contribuendo non solo allo sviluppo dello stesso, ma anche ad impattare positivamente sul territorio.

REFERENCES

- Argano, L. (2004). *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale* (Vol. 326). FrancoAngeli.
- Agranoff, R. and M. McGuire. 2001. 'Big Questions in Public Network Management Research', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 3, 295–326.
- Bagdadli, S. (2001). *Le reti di musei: l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Egea. Bekke et al., 1995
- Bonomi, A., (2015). Puglia creativa, in *Economia della cultura*, 3/2015),
- Borgonovi, E. (2000). Le aziende non profit e la trasformazione di “valori” individuali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale. *Le aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, 29-57
- Brass, 2004), Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective Galaskiewicz, HR Greve, W Tsai *Academy of management journal* 47 (6), 795-817
- Butera, 1990 Butera, F. (1990). *Il castello e la rete. Franco Angeli Libri, Milano*.
- Camagni, R. (1995). Global network and local milieu: towards a theory of economic space. *The industrial enterprise and its environment: Spatial perspectives*, 195-214.
- Castells, 1996 Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Vol. 1 of *The information age: Economy, society and culture. Massachusetts and Oxford: Blackwell*.
- Cepiku et al., 2011 Cepiku, D., & Meneguzzo, M. (2011). Public administration reform in Italy: a shopping-basket approach to the new public management or the new Weberianism?. *International Journal of Public Administration*, 34(1-2), 19-25.
- Cepiku, D., Bianchi, A., Capaccioli, C., Costanzo, G., & Spandonaro, F. Un modello per la misurazione delle performance delle reti: il caso studio del network antimalaria Tigray.
- Edwards, M., (2000). Introducing the Institute and Key Governance Issues, in *Public and Private Sector Governance in Australia: Exploring the Changing Boundaries*, Seminar, University of Canberra, Australia, April 7).
- Ferraris F., R., (1998). *Problemi attuali dell'economia aziendale. Prospettiva metodologica*. Giuffrè, Milano.
- Fondazione Symbola, U. (2015). *Io sono Cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.
- Fuller, T., & Moran, P. (2000). Moving beyond metaphor. *Emergence*, 2(1), 50-71.

- Gallina, M. (2007). *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano* (Vol. 7). FrancoAngeli
- Gertler, M., Wolfe, D.A., (2004). Local social Knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises, in *Program on Globalization and Regional Innovation System, Centre for International Studies, University of Toronto*).
- Glasbergen, P. (1995). *Managing environmental disputes: network management as an alternative* (Vol. 5). Springer Science & Business Media.
- Goergen, M. (2012). *International corporate governance*. London: Pearson.
- Graddy, E. A., & Chen, B. (2006). Influences on the size and scope of networks for social service delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 533-552.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian journal of management*, 14(3), 187-205
- Hanf, K., & Scharpf, F. W. (1978). *Interorganizational policy making: limits to coordination and central control* (Vol. 1). Sage Publications (CA).
- Hitters, E., & Richards, G. (2002). The creation and management of cultural clusters. *Creativity and innovation management*, 11(4), 234-247.
- Hollingsworth, J. R., & Lindberg, L. N. (1985). *The governance of the American economy: the role of markets, clans, hierarchies, and associative behavior*. WZB.
Imperiale, F., The governance of Regional Theatre Circuits: The case of Consorzio Teatro Pubblico Pugliese, in *Azienda Pubblica: teoria ed esperienze di management*, 2/2012)
- Johanson, J., Mattson, L.G., (1992). Network positions and strategic action — An analytic framework B. Axelsson, G. Easton (Eds.), *Industrial Networks — A New View of Reality*, Routledge, London (1992), pp. 205–217)
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Klijin, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public administration*, 88(4), 1063-1082.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.
- Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Sage.
- Lauman e Knoke, 1987.
- Lester, R., & Piore, M. (2004). *The Missing Dimension*.
- (Longo, F., (2005). *Governance dei network di pubblico interesse*. Egea, Milano).
- Maite Barea e Giancarlo Cesana, "Il Welfare in Europa", Società Editrice Fiorentina, Firenze, 2003.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.
- Maticena, A., (2002). La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano).
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- O'Toole Jr, Laurence J. "Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration." *Public administration review* (1997): 45-52.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2006). Political control versus bureaucratic values: Reframing the debate. *Public administration review*, 66(2), 177-192. Kickert, Klijn e Koppenjan, 1997.
- Nova, M., (2002). *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*. Egea, Milano
- Padroni, G. (2007). *Aspetti della complessità e sensibilità «postmoderna» nelle dinamiche organizzative e del capitale umano* (Vol. 76). Giuffrè Editore.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and society*, 15(1), 11-45.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2015). *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*. Etas.
- Polidano, C., & Hulme, D. (1999). Public Management Reform Im Developing Countries: Issues and outcomes. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1(1), 121-132.

- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 183, 203.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2005, September). Modes of network governance and implications for public network management. In *Eighth National Public Management Research Conference, Los Angeles, CA, September* (Vol. 29).
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Sebastian, J. G. (1998). Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management journal*, 41(4), 453-463.
- Radbourne, J. (2003). Performing on boards: The link between governance and corporate reputation in nonprofit arts boards. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 212-222
- Rapporto Civita, 2012
- Ricci, L., (2004). Ecologia di sistema per le imprese di spettacolo dal vivo, in *Economia della Cultura*, 2/2013
- Sacco, P. L., & Ferilli, G. (2008). Politiche locali e sviluppo dei distretti creativi. *Creatività e produzione culturale: un paese tra declino e progresso. Quinto rapporto annuale Federculture 2008*, 73-91.
- Scavo, A. (2015). *Governare le reti. La multi-network governance: La multi-network governance*. FrancoAngeli.
- Scharpf, F. W. (1993). Games in hierarchies and networks: introduction. In *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 7-23). Campus Verlag.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994). *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences* (Vol. 171). Sage Publications.
- Wettenhall, R. (2003). The rhetoric and reality of public-private partnerships. *Public Organization Review*, 3(1), 77-107

- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.