

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA, 1 E 2 FEBBRAIO 2001

**LE RETI COME STRUMENTO DI FLESSIBILITÀ
PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE DEI MUSEI ITALIANI °**

Padova 1 e 2 febbraio 2001

Silvia Bagdadi
Istituto di Economia Aziendale
Università Bocconi

* * *

Introduzione

La cooperazione fra istituzioni, realizzata attraverso la rete o network, qui definita come una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria (Powell e Smith-Doerr, 1994), ha raggiunto nell'ultimo ventennio una notevole importanza empirica in tutti i settori dell'economia (Soda, 1998), anche in virtù del fatto che attraverso la stessa gli attori economici possono conseguire una maggior flessibilità; le reti infatti consentono da un lato di stimolare la crescita economica e dall'altro di far fronte a crisi e rapidi cambiamenti delle condizioni di contesto. La ricerca sulle reti si è sviluppata negli anni e ha prodotto interessanti e solidi risultati in molte aree disciplinari e settori, ma ha dedicato una scarsa attenzione a quello culturale. Rari gli studi empirici sulla cooperazione fra musei o fra istituzioni di spettacolo. Nulli quelli effettuati sulle istituzioni italiane, se si eccettuano alcuni studi di casi.

Obiettivo di questo lavoro è duplice. Innanzi tutto, data la scarsità di ricerca specifica, lo studio ha lo scopo preliminare di analizzare se e in che modo l'organizzazione a rete venga utilizzata nel settore culturale e più in specifico dai musei italiani. Si cercherà in tal senso di definire una tipologia di reti di musei sulla base di alcune variabili tra cui i meccanismi di coordinamento utilizzati. Un secondo obiettivo è quello di testare alcune ipotesi di base sulle determinanti delle reti museali per comprendere quale approccio teorico spieghi meglio la nascita delle stesse; quando possibile si cerca di indagare i vantaggi realizzati nei casi studiati ed in particolare se attraverso la rete i musei riescano a migliorare la loro performance. Il lavoro si chiude con un confronto con i risultati di un analogo lavoro sulle reti di teatri.

Le aree di indagine e le ipotesi formulate in questo lavoro sono il frutto dell'analisi della letteratura teorica ed empirica sulle reti, dei risultati emersi in due lavori di ricerca specifici sulle reti di musei, l'una condotta in Francia (Paulus, 1993) e l'altra in Inghilterra (AA.VV.,

2000) e di alcuni casi di reti di teatri o musei precedentemente studiati da chi scrive (Bagdadli 1995 e 1997).

1. Una tipologia di reti di musei

Per tracciare una tipologia di reti di musei si analizzano i meccanismi di coordinamento utilizzati, le aree di attività privilegiate, i promotori e alcune altre variabili organizzative. Per la classificazione rispetto ai meccanismi di coordinamento si usa quella proposta da Grandori e Soda (1995). In base a tale approccio la rete può assumere tre differenti connotazioni: rete sociale, burocratica o proprietaria. La prima, basata su meccanismi di relazioni interpersonali e sociali preesistenti, è caratterizzata da reciprocità, condivisione di informazioni e relazioni di fiducia (Barney e Ouchi, 1985). Le reti burocratiche “rappresentano modalità di coordinamento tra imprese generalmente formalizzate in contratti di scambio o associazione” (Grandori e Soda, 1995: 201-203). Le reti burocratiche in genere si sviluppano in funzione di elementi di complessità informativa da gestire (ibidem, 1995). Considerando che la maggior parte dei musei italiani è di proprietà pubblica o comunque beneficia di finanziamenti pubblici, ci si attende di trovare reti burocratiche qualora la costituzione di una particolare forma contrattuale consenta l’accesso a finanziamenti o sia prescritta o incentivata dalla legislazione. La rete burocratica dunque come necessità imposta dalla normativa e non come funzione della complessità informativa. Negli altri casi ci si aspetta di trovare rapporti informali, soprattutto se stimolati direttamente dai musei e non dall’ente pubblico che li amministra o coordina.

H1 Le reti burocratiche si rendono necessarie allorché i musei debbano accedere a finanziamenti pubblici e /o conformarsi alla legislazione di settore. In caso contrario prevarranno reti sociali, scarsamente formalizzate.

Riguardo alle aree privilegiate della cooperazione, precedenti ricerche nel settore dello spettacolo (Bagdadli, 1995; Scheff e Kotler, 1996; Salvemini et al. , 1999) e dei beni culturali (Bagdadli, 1997; AA.VV., 1998) hanno consentito di distinguerne due: quella artistica o

scientifiche che nel settore museale include lo studio e la ricerca, l'inventariazione e la catalogazione, l'esposizione delle collezioni permanenti, le mostre temporanee, la conservazione e il restauro, la didattica e quella gestionale amministrativa che include l'amministrazione, la gestione del personale, la comunicazione e promozione, la raccolta fondi, l'accoglienza e il servizio al pubblico. Le precedenti ricerche hanno messo in evidenza che le istituzioni culturali cooperano difficilmente quando si tratta di mettere in gioco le scelte artistiche. Ricordando le parole di Van de Ven (1976: 28), "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". Ciò è particolarmente vero soprattutto se l'autonomia riguarda la funzione critica, ovvero quella artistica. Ci si attende pertanto che, qualora i musei abbiano un direttore scientifico, deleghino con difficoltà le attività connesse alla funzione artistica, a meno che ciò non venga imposto.

H2 L'oggetto della cooperazione riguarderà più facilmente tutte le attività o servizi non legati alle decisioni artistiche, qualora siano presenti nell'istituzione le professionalità in grado di compiere tali scelte.

Si è cercato inoltre di caratterizzare la rete in termini di dimensioni (numero di nodi connessi), di identificare la presenza o meno di attori centrali, distinguendo reti centralizzate da reti paritetiche, di individuare la diffusione delle relazioni fra i nodi (connettività) e di comprendere se esista una relazione tra la forma organizzativa prescelta e il tipo di attività gestita in comune (Bavelas, 1951).

H3 Le reti che forniscono servizi per i quali è possibile ottenere economie di scala (attività strutturate) e prevalentemente nell'area gestionale amministrativa saranno più facilmente associate a grandi dimensioni, centralizzazione e bassa connettività. Qualora invece la rete si prefigga di innovare (attività non strutturata) e di cooperare nell'area artistica sarà più probabilmente di piccole dimensioni, paritetica e maggiormente connessa.

2. Le determinanti delle reti: alcune teorie a confronto

Molta parte della ricerca sulle reti si è rivolta ad indagare le spinte o ragioni di nascita delle reti. Diverse le teorie organizzative che si sono confrontate presentando spiegazioni vuoi contrapposte vuoi complementari (si confronti Soda, 1998, cap. 4). Ai fini della presente ricerca

si sono confrontate tre categorie principali, ciascuna di queste comprendente una o più spiegazioni teoriche. L'obiettivo che ci si è posti è quello di comprendere se ve ne sia una dominante, che spieghi cioè meglio delle altre il fenomeno della cooperazione tra musei o se invece tutte e tre le giustificazioni siano utilizzabili nel contesto culturale.

2.1 Efficienza economica

La prima categoria spiega l'adozione di una forma reticolare in base a considerazioni di efficienza economica ed organizzativa. Essa è stata sviluppata, tra gli altri autori, da Williamson (1975, 1985) e da Barney e Ouchi (1985). Il parametro chiave è l'efficienza organizzativa, sia in termini di costi di produzione che di transazione. La carenza strutturale di risorse per il settore culturale, l'impossibilità che i musei hanno di generare reddito con la gestione caratteristica, l'onerosità dell'attività di manutenzione (conservazione e restauro), e la dimensione minima di molti musei italiani, spesso privi di un direttore e di personale in grado di gestirli, portano a pensare che tale spiegazione sia la più frequente nel settore e che sia tanto più diffusa al diminuire delle dimensioni del museo e al crescere della possibilità di standardizzare le attività da mettere in rete ovvero di sfruttare economie di scala.

H4 La cooperazione fra i musei è determinata dalla ricerca di una maggior efficienza economica attraverso lo sfruttamento di economie di scala.

2.2 Spiegazione processuale

La teoria orientata verso una spiegazione processuale della cooperazione, sostiene che l'adozione di una forma reticolare è il risultato di processi di isomorfismo, selezione naturale o collaborazione fondati su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali (Baum e Oliver, 1991). La similarità può riguardare aspetti diversi: valori di fondo, sistema prodotto, assetto istituzionale, prossimità geografica. Questa similarità genera fra le organizzazioni un processo fertile per la cooperazione (Soda, 1998). In base alla teoria istituzionale (Zolber, 1986; DiMaggio, 1991; DiMaggio e Powell, 1991) le imprese sono

portate a cooperare e ad assomigliare (isomorfismo), per ottenere autorizzazioni, ottemperare a norme (North, 1990) acquisire legittimità e prestigio (Oliver, 1990).

Come già detto, si ritiene probabile che, dato l'elevato livello di burocratizzazione del settore, il recente orientamento delle amministrazioni culturali locali a finanziare progetti presentati congiuntamente da più istituzioni per non disperdere i finanziamenti e l'esistenza di alcune norme specifiche che spingono alla costituzione di reti, ci si attende di trovare frequentemente come ragioni della nascita della reti quelle di ottemperare a obblighi legislativi o di accedere, attraverso al cooperazione, a forme di finanziamento altrimenti non perseguibili.

H5a L'esistenza di normativa a livello nazionale favorirà la nascita e la somiglianza delle forme di cooperazione originate; l'esistenza di normativa a livello locale (regionale, provinciale) favorirà la nascita di reti di musei vicini geograficamente (nella stessa provincia, regione o comune) ed ostacolerà la nascita di progetti inter-regionali.

Inoltre, ci si attende una maggior cooperazione fra istituzioni simili in considerazione di diverse ragioni: innanzi tutto la similarità nell'assetto istituzionale semplifica la collaborazione in un contesto legislativo fortemente burocratizzato che rende difficile, ad esempio, la collaborazione fra musei di proprietà statale e comunale; inoltre, un assetto economico ed organizzativo simile (mancanza di direttore artistico, e di personale per la gestione del museo) faciliterà la collaborazione in quanto è possibile che essa divenga l'unica via da perseguire per svolgere l'attività; infine, l'omogeneità dei musei rispetto alle collezioni faciliterà la promozione di reti volte allo scambio di informazioni, di risorse (Paulus, 1993), al miglioramento della qualità dell'offerta e all'innovazione, in quanto la condivisione dei medesimi "ideali produttivi" potrebbe spingere ad abbassare le barriere culturali alla cooperazione e le spinte all'autonomia.

H5b La similarità delle istituzioni facilita la nascita della cooperazione fra musei

2.3 Complementarità delle risorse

In base a tale teoria le imprese cooperano per aver accesso a risorse o conoscenze complementari, per fini competitivi o di sviluppo di competenze interne o per distribuire i rischi

di attività innovative (Soda 1998; Chung et al., 2000). Tale determinante è stata indagata in questa ricerca in quanto particolarmente importante nei settori non culturali.

Per ciò che riguarda i musei, si ipotizza che tale spinta non sia particolarmente diffusa per le seguenti ragioni. Innanzi tutto il livello di competizione, almeno quello percepito, è molto basso; questo è evidente per i musei di città diverse, ma anche fra istituzioni della stessa città la competizione è sentita soprattutto rispetto alle risorse pubbliche, che per lo più portano l'istituzione a sopravvivere. Inoltre la dotazione di base di risorse di un museo è simile e quindi gli scambi meno incentivati.

H6 Il basso livello di competizione percepita e la somiglianza di risorse o know how posseduto non favorisce la cooperazione fra istituzioni.

In sintesi si è ipotizzato che nel settore museale prevalgano le determinanti economiche o processuali, mentre meno frequente quella della complementarità.

Questo argomento è collegato ad un altro aspetto indagato, ovvero a chi ha promosso la rete. In particolare la ricerca francese (Paulus, 1993) ha identificato due categorie di promotori: gli amministratori e il personale scientifico. Dai risultati della ricerca emerge che i primi stimolano reti di musei disomogenei, in un territorio circoscritto, per lo più con l'obiettivo di razionalizzare le risorse, promuovere l'immagine e la fruizione del sistema nel suo complesso; i secondi favoriscono lo sviluppo di reti omogenee allo scopo di scambiarsi informazioni, know how e risorse. Pertanto, si formula la seguente ipotesi:

H7 Gli amministratori tendono a promuovere reti disomogenee allo scopo di ottenere una miglior efficienza de sistema e il personale scientifico stimola reti omogenee allo scopo di scambiarsi risorse

3. I vantaggi ottenuti

La ricerca ha cercato anche di comprendere se e quali risultati siano stati conseguiti attraverso le reti indagate. Si riportano quelli che la ricerca empirica nel settore culturale (musei e teatri) ha riscontrato più frequentemente (Danilov 1990; Paulus, 1993; Bagdadli 1995, 1997, 2001; Scheff e Kotler, 1996). Innanzi tutto le reti fra istituzioni culturali offrono l'opportunità di dar vita a

progetti più qualificati, accedere a maggiori finanziamenti o ridurre l'incertezza sull'assegnazione degli stessi, scambiarsi informazioni, creare occasioni di confronto, migliorare l'immagine e il prestigio di ogni partecipante, legittimarsi nei confronti delle istituzioni. Le reti consentono inoltre di ottenere una maggior efficienza; da un lato infatti è possibile ripartire i costi fissi; dall'altro si possono ridurre i costi totali al crescere del numero di utilizzatori; la rete consente infatti il rinvio di pubblico fra un'istituzione e l'altra, senza accrescere proporzionalmente i costi. E' possibile inoltre aumentare la gamma di servizi offerti, senza un aumento proporzionale dei costi e sviluppare attività che le istituzioni da sole non avrebbero potuto intraprendere. Questi vantaggi generalmente compensano i costi di funzionamento che una rete genera necessariamente (di personale, di spazi, informativi), i maggiori costi di coordinamento e anche quelli eventualmente derivanti dalla gestione dei conflitti, che costituiscono i principali svantaggi (Van de Ven, 1979). I conflitti trovano la loro origine nella perdita di autonomia, nella non chiara distribuzione degli oneri e dei benefici, nell'asimmetria di potere fra le parti a cui in genere è associata un'asimmetrica distribuzione dei benefici. La cooperazione infatti, inevitabilmente, è un fenomeno politico, oltre che economico e molti dei programmi di cooperazione fra centri d'arte e cultura sono falliti su dispute quali l'allocazione del tempo del personale, degli spazi e delle spese. Come osserva Friedman (1986), "la bandiera della cooperazione, se sventolata a un'altitudine sufficientemente elevata, susciterà un plauso universale. Quando si tratta di concretizzare specifici piani di azione, emergono invece, sconcertanti complicazioni".

Si sottolinea che in questo lavoro la rilevazione dei vantaggi conseguiti non è il frutto di misurazioni economiche o elaborazioni di dati quantitativi ma deriva solo dalla percezione, ancorché ragionata, degli operatori. La raccolta dei dati quantitativi, ad esempio l'aumento del numero di visitatori o i benefici economici sono infatti dati difficilmente reperibili nel settore museale, poco uso alla misurazione economica.

4. Metodologia

La metodologia utilizzata in questo lavoro è quella dello studio di casi multipli (Yin, 1994). Tale metodologia, più volte utilizzata nella ricerca sulle reti (ad esempio Alexander, 1981), risulta particolarmente indicata qualora ci si ponga come domande il “perché di un evento e il come” (determinanti e tipologia nel nostro studio) (ibidem: 6). Per ciascuna rete indagata si sono effettuate interviste con check list strutturata al coordinatore della rete e ad alcuni dei nodi del sistema. La difficoltà principale della ricerca è stata l’individuazione delle reti esistenti sul territorio italiano e quindi la loro scelta. A tale scopo è stata condotta una ricerca preliminare che ha coinvolto i responsabili dei settori cultura di tutte le regioni italiane, i responsabili dei settori cultura di Province e Comuni, qualora indicati dalla Regione come luoghi dove era presente una rete o circuito, gli operatori e gli organi istituzionali del settore, tutti coloro che venivano di volta in volta indicati come potenziali membri di una rete, oltre a cercare le informazioni disponibili sul WEB. Grazie a ciò è stato possibile individuare diverse reti di musei sul territorio italiano, fra le quali si sono scelte le otto le realtà indagate: il sistema museale provinciale di Ravenna, il sistema museale carnico, il circuito dei musei del centro di Milano, i musei della Provincia di Modena, il sistema dei musei senesi, il sistema dei musei di Bologna, il sistema dei musei trentini, il sistema dei musei dell’Umbria.

5. Analisi dei risultati e discussione

5.1 I casi indagati: una tipologia

Le otto reti indagate si presentano molto simili fra di loro, ovvero si potrebbe dire che appartengono ad un’unica tipologia, con variazioni minime nel campione. Le principali caratteristiche si possono così riassumere. Innanzi tutto siamo in presenza di reti burocratiche, il cui rapporto fra le parti è in genere formalizzato tramite Convenzione, strumento che facilita i rapporti fra istituzioni che operano nella PA e l’accesso a finanziamenti (H1 confermata). Le reti sono di dimensioni medio grandi, con 25 musei in media a sistema, passando da un minimo

di 5 (Milano) a un massimo di 54 (Modena). Sono caratterizzate da un'elevata centralizzazione, il cui perno è in genere costituito dall'ente locale che è anche il principale promotore; bassa la connettività per 5 sistemi (incontri semestrali) e media per tre sistemi (incontri trimestrali o più frequenti). La rete svolge per lo più attività di valorizzazione, promozione, informazione e comunicazione; in alcuni casi l'attività iniziale del sistema è costituita da interventi di restauro, ristrutturazione o riapertura delle sedi (in questo caso con allestimento standard) e di catalogazione; la rete svolge in genere attività di gestione e amministrazione dei progetti comuni. La centralizzazione dell'attività scientifica si ha solo per quei sistemi dove le istituzioni non sono dotate di personale artistico (ad esempio il sistema umbro) (H2 e H3 confermate). Rare le mostre congiunte.

La rete che più si discosta dalla precedente descrizione è quella di Milano centro, promossa congiuntamente dai direttori dei musei e dagli amministratori culturali, piccola, maggiormente connessa e paritetica.

5.2 Le determinanti delle reti

Per ciò che riguarda l'ipotesi che l'efficienza economica sia una determinante importante per la costituzione delle reti museali, essa risulta confermata (H4). Tutte e 8 le reti considerate sono promosse dagli amministratori culturali locali allo scopo di valorizzare, promuovere, migliorare l'immagine e i servizi, attraverso lo sfruttamento di economie di scala a livello di sistema. Tramite la rete si riesce in genere a fornire un maggior numero di servizi ai visitatori, senza che ogni unità ne abbia un costo proporzionale. Si noti che l'obiettivo primario citato dagli amministratori non è tanto l'efficienza ma il miglioramento della qualità e quantità dei servizi e dell'attività del sistema, che è raggiungibile però solo grazie alla possibilità di lavorare attraverso la rete. In molti casi infatti i musei sono di dimensioni minime e dunque non è ipotizzabile per i singoli proprietari svolgere neppure le attività vitali; spesso, prima della partecipazione alla rete, i musei erano chiusi.

La possibilità di scambiarsi visitatori tramite la costituzione di percorsi culturali o strumenti di informazione e promozione per il rimando del pubblico, è una determinante indicata dalle diverse reti. Si noti che lo scambio di questa risorsa ha effetti sull'efficienza economica, ma è stata intesa anche come indicatore della complementarità delle risorse, in quanto il pubblico scambiato è senz'altro una risorsa critica.

I vantaggi realizzati attraverso la costituzione di sistemi, rilevati tramite le interviste, che discutiamo prima della determinante processuale e della complementarità delle risorse in quanto strettamente collegati all'efficienza, sono quelli che si erano prospettati nella sezione delle ipotesi. In particolare: lo sfruttamento di economie di scala, lo sviluppo di iniziative di maggior qualità, l'incremento dei servizi offerti e il rimando di pubblico. A fronte però delle affermazioni degli operatori non vi sono indicatori certi, dal momento che in molti casi non vi era una rilevazione precedente alla costituzione della rete. I costi generati dalle reti sono per lo più legati all'attività di coordinamento, a carico quasi sempre del centro sistema; bassi i costi per la gestione dei conflitti, in quanto tutte le reti hanno cercato di limitare il meno possibile l'autonomia scientifica delle singole istituzioni.

Anche la spiegazione processuale rappresenta un'importante determinante per la costituzione di reti nel settore museale. In tutti i casi indagati infatti la partecipazione alle rete consente di accedere a risorse pubbliche, messe a disposizione dai promotori, ovvero da organi di livello superiore (Provincia, Regione, CEE) che destinano le loro risorse a condizione che i progetti siano presentati da più attori congiuntamente, per valorizzare e promuovere la cultura su un determinato territorio. Se si guarda alle motivazioni che spingono le singole istituzioni a partecipare alla rete, la possibilità di accesso a risorse economiche è la spiegazione più frequente. In molti casi, qualora vi sia resistenza alla partecipazione, la leva economica diviene un incentivo efficace per vincerla; per i musei più piccoli, partecipare vuol dire spesso avere le risorse per restaurare e riaprire la sede. La finalità istituzionale di coordinamento e

valorizzazione delle Province in Italia (L. 142/90), la legislazione nazionale (Legge Bassanini), quella regionale di settore, costituiscono uno stimolo importante alla costituzione delle reti. Non è un caso infatti che la Provincia sia in quasi tutti i casi indagati il promotore della rete e che esse siano più diffuse in quelle regioni dove esiste una legislazione specifica che prevede e incentiva i sistemi museali (H5a confermata). Emblematico, come controprova di queste affermazioni, il caso della rete trentina, sistema che nella sostanza si è arrestato alcuni anni dopo la partenza, in ragione del fatto che le singole istituzioni avevano già a disposizione le risorse economiche per svolgere l'attività scientifica in maniera adeguata e per offrire servizi di qualità al pubblico; considerando che i musei trentini sono disomogenei, essi non hanno visto nella partecipazione alla rete proposta (e in qualche misura imposta) dalla provincia un beneficio maggiore rispetto ai costi derivanti dalla perdita di autonomia. Molto vitali invece le reti informali, promosse dai direttori dei singoli musei, che coinvolgono istituzioni omogenee, finalizzate allo scambio di risorse e informazioni (ad esempio quella che ruota attorno al museo di scienze naturali).

Riguardo all'ipotesi che la similarità sia una condizione facilitante per la costituzioni delle reti è confermata (H5b). Questa può riguardare diversi aspetti. Innanzi tutto le reti indagate sono omogenee rispetto alla collocazione geografica, ovvero abbiamo circuiti regionali (Umbria), provinciali (Siena, Modena, Ravenna, Trento, Carnia) e cittadini (Bologna e Milano). Diversi i proprietari e il contenuto delle collezioni, in linea con il fatto che i promotori siano gli amministratori e non le singole istituzioni (H7 confermata). Simili le condizioni organizzative, in quanto in molti dei sistemi i musei sono di piccole dimensioni e spesso privi di personale per svolgere l'attività scientifica e gestionale (Umbria e Siena). Inoltre, la similarità fra le diverse reti è anche il frutto di un processo di isomorfismo (Baum e Oliver, 1991) e di confronto fra i diversi amministratori culturali che nel progettare i sistemi locali cercano spunto in quelli già avviati nella stessa regione o in regioni differenti.

Per quanto riguarda lo scambio di risorse, sicuramente attraverso le reti si cerca di far circolare informazioni o pubblico, ma ciò è una conseguenza della creazione della rete e non una determinante alla costituzione della stessa. Ciò si spiega anche in considerazione del fatto che i promotori siano gli amministratori locali della cultura e non il personale scientifico dei musei, per il quale in genere lo scambio di risorse costituisce la principale determinante (Paulus, 1993; AA.VV, 1998).

5.3 Considerazioni conclusive e confronto con il settore dello spettacolo

In sintesi dalla ricerca emerge che oggi in Italia esiste una tipologia dominante di reti costituita da sistemi burocratici, promossi dagli amministratori culturali per valorizzare i beni del territorio e recuperare efficienza a livello di sistema, spesso imposte alle istituzioni museali che accettano però la collaborazione con una relativa facilità in quanto essa consente di accedere a risorse vitali e anche grazie al fatto che i promotori sono molto attenti a non limitare l'autonomia nelle attività scientifiche e a dare servizi e risorse senza chiedere in cambio una contropartita economica proporzionale ai benefici. La dominanza di questo tipo di rete ci porta a pensare che la cooperazione nel settore culturale si trovi oggi in uno stadio iniziale di sviluppo; queste reti costituiscono senza dubbio le premesse per il processo di maturazione di una cultura della collaborazione, ma il cammino è ancora lungo, soprattutto se la rete debba divenire lo strumento attraverso il quale fare innovazione e migliorare la propria competitività.

Non dissimili i risultati ottenuti in una ricerca (Bagdadli, 2001) condotta sulle reti di teatri, almeno per la prima delle due tipologie riscontrate. Dall'analisi dei 10 casi studiati sembrano infatti emergere due tipi di reti di teatri, molto diverse fra loro sia rispetto alle forme organizzative sia rispetto alle determinanti. Da un lato vi sono "reti verticali", accentrate, formalizzate e scarsamente connesse (circuiti riconosciuti e non), mosse da bisogni di sopravvivenza dei singoli teatri, che trovano in esse spesso l'unica possibilità di svolgere l'attività in maniera continuativa e con un certo standard di qualità; attraverso la rete infatti è

possibile ottenere vantaggi di efficienza, e accedere a finanziamenti; queste due, come per i musei, sono le principali determinanti all'aggregazione. Dall'altro lato si è riscontrata una seconda tipologia di reti, paritetiche, che operano con una strategia competitiva di sistema, mosse dalla possibilità di migliorare la qualità del sistema, di accrescerne l'immagine, di aumentare il proprio pubblico e quello del sistema, di innovare e scambiarsi risorse. A quest'ultima categoria appartengono però la minoranza dei casi indagati, rari nel complesso sul territorio italiano. Come per i musei, questa forma potrà divenire più diffusa quando il settore raggiungerà un maggior stadio di maturazione e qualora la collaborazione venga percepita come strumento di innovazione, successo e accesso a risorse critiche e non come una perdita delle stesse. L'analisi effettuata in ogni caso mostra che in entrambi i settori, ancorché primitive, le reti costituiscono un valido strumento di flessibilità per migliorare la performance del sistema stesso, in un contesto di scarsità di risorse.

Note:

° Questo lavoro ha ricevuto un finanziamento dall'Università Bocconi per "Sostegno all'attività di ricerca di base - Anno 2000". Si ringraziano tutte le istituzioni e i loro rappresentanti che si sono resi disponibili per fornire le informazioni utili alla ricerca empirica. Si ringrazia Roberta Landini per la collaborazione alla raccolta dei dati e interviste sulle reti di musei.

Bibliografia

- AA.VV., 1998. Collaboration Between Museums – A report for the Museums & Gallery Commission.
- Alexander, E.R., 1981. Effectiveness in Interorganizational Coordination - a comparative case analysis. Publications in Architecture and Urban Planning. University of Wisconsin.
- Bagdadli S., 1995. Accademia Perduta Romagna Teatri. SDA Bocconi - EDIT Faenza, Faenza.
- Bagdadli S., 1997. Il museo come azienda. Etas Libri, Milano.
- Bagdadli S., 2001. Dal circuito alla rete: una lunga strada per i teatri italiani. In G. Soda e S. Salvemini, NetCult (titolo provvisorio), Milano, Egea (volume in corso di pubblicazione).
- Barney J.B., Ouchi W.G., 1985. Costi delle informazioni e strutture economiche di governo delle transazioni. In R.C.D. Nacamulli e A. Rugiadini (a cura di), Organizzazione e Mercato. Il Mulino, Bologna.
- Baum J.A.C., Oliver C., 1991. Institutional Linkages and Organizational Mortality. Administrative Science Quarterly, 36: 187-218.
- Chung, S.A., Singh H., Lee K., 2000. Complementarity, Status, Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. Strategic Management Journal, 21: 1-22.
- Danilov J. , 1990. Museums Systems and How They Work. Curator, 33, 4.
- DiMaggio P. J. 1991. Constructing an organizational Field as a Professional Project: US Art Museums 1920-40. In W.W. Powell e P.J DiMaggio (Eds.), (1991: 267-292)
- DiMaggio P.J. (Ed.), 1986. Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraints. New York, Oxford University Press.
- DiMaggio P. J., Powell W.W.,1991. The Iron Cage Revisited: Istitutional Isomorphism and Collective Rationality. In W.W. Powell e P.J DiMaggio (Eds.), (1991: 63-107).
- Grandori A., Soda G., 1995. Inter-firm Networks. Antecedents, Mechanisms and Forms. Organization Studies, 16: 183-214.

Friedman M., 1986. The Elusive Promise of Management Cooperation in the Arts. In P.J. DiMaggio (Ed.), (1986: 184-198).

North D.C., 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Oliver C., 1990. Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15, 2: 241-265.

Paulus O. , 1993. In G. Duprat (Direction du Rapport), Note d'information concernant le rapport sur le reseau de musees. Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (Eds.), (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press, Chicago.

Powell W.W, Smith-Doerr L., 1994. Networks and Economics Life. In N.J. Smelser and R. Swedberg (Eds) The Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press.

Salvemini S., Bagdadli S., Dubini P., Soda G. (a cura di), 1999. I teatri milanesi in rete cooperare per competere. Rapporto di ricerca Crora- Università Bocconi.

Scheff J. and Kotler P., 1996. How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations. *Harvard Business Review*, n. 74: 4-11.

Soda G., 1998. Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese. Carrocci, Roma.

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

Van de Ven A.H., Walker G., Liston J, 1979. Coordination Patterns Within an Interorganizational Network. *Human Relations*, 32, 1.

Van De Ven A.H. e Walker G., 1984. The Dynamics of Interorganizational Coordination, *Administrative Science Quarterly*, 29, 4: 598-621.

Williamson O., 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. Free Press, New York.

Williamson O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.

Yin R.K., 1994. *Case Study Research*. Sage Publications, Thousands Oaks (Ca).

Zolber V.L. 1986. Tensions of Missions in American Art Museums: 184-198. In P. J. DiMaggio (Ed.) (1986: 184-198).