

SEZIONE I: FARE-TEATRO COME BENE CULTURALE E RELAZIONALE: STUDI, ISTITUZIONI E CONTESTI IN ITALIA

Teatro e responsabilità sociale: un'analisi multidisciplinare delle esperienze partecipative nella produzione teatrale

Maria Cleofe Giorgino¹

Il teatro tra questioni gestionali e finalità culturali

Il teatro è un “sistema unitario e organizzato di persone e di beni che pone in essere, in modo autonomo e durevole, un complesso variegato e mutevole di operazioni orientato al raggiungimento di fini [...] tipicamente di carattere culturale e sociale” (Nova 2002a: 23-35). In una simile definizione si riscontrano quei caratteri strutturali e operativi fondamentali che denotano la natura propriamente ‘aziendale’ dell’istituto teatrale e da cui è derivato, soprattutto negli ultimi decenni, lo sviluppo di numerosi studi tesi a definirne le logiche e le tecniche di gestione maggiormente idonee (Trimarchi 1993; Di Maio 1999; Zan 2003; Bonini Baraldi 2007; Turrini 2009; Landriani 2012; Magnani 2014). Seppur certamente un’azienda, il teatro presenta, infatti, delle proprietà peculiari che derivano direttamente dal particolare fine perseguito: l’erogazione di produzioni artistiche e la formazione in campo teatrale e musicale nell’interesse più generale di contribuire all’accrescimento culturale della collettività. L’attività svolta, per quanto propriamente definibile ‘di produzione’ in termini tradizionali, si collega, quindi, all’erogazione di un ‘prodotto’ particolare non solo perché intangibile, implicando la maggiore rilevanza assunta dal fattore esperienziale dell’utente, ma anche in quanto direttamente collegato al benessere sociale che ne è valso l’inserimento nella categoria dei “merit goods”².

La limitatezza dei mezzi, principalmente di matrice pubblica, destinati a finanziare tali produzioni richiede tuttavia che, per tutelarne la sopravvivenza nel tempo, anche il teatro leghi imprescindibilmente la propria gestione al rispetto generale delle tradizionali regole di economicità. L’assenza di un fine di lucro, insita nella natura *no profit* di una simile organizzazione, non può infatti

¹ In relazione alla stesura del presente contributo, l’autore desidera ringraziare il direttivo di Emilia Romagna Teatro Fondazione, in particolare nelle persone del Direttore Pietro Valenti e del Dott. Luigi Pedroni, per la piena disponibilità accordata nel reperimento dei dati e per i preziosi spunti forniti nell’interpretazione degli stessi.

² Il concetto di “merit goods” fu introdotto da Richard Musgrave negli anni ’50 per indicare quei beni il cui valore non si lega strettamente alle ordinarie regole del mercato e dei consumatori, in quanto essi sono in grado di produrre dei benefici sociali superiori alla somma di quelli individuali, giustificando l’intervento governativo nel finanziamento se non direttamente nella produzione di tali beni (Zuidervaart 2011).



mai giustificare la mancata ricerca di quei requisiti di efficienza, efficacia ed economicità dei processi produttivi e commerciali sviluppati, necessari ad assicurare una congrua remunerazione di tutte le risorse impiegate, a partire da quelle umane.

Anche nel contesto organizzativo del teatro assume, quindi, rilevanza la trattazione di tutte le tematiche tipicamente economico-aziendali su cui si fondano, ad esempio, le scelte inerenti all'assetto giuridico da adottare, alle politiche di struttura finanziaria realizzabili, allo sfruttamento efficiente delle risorse disponibili, alla valutazione delle performance conseguite o alla comunicazione delle stesse alle parti interessate. A ciascuna di esse si associano dei vincoli di natura gestionale che devono, tuttavia, essere coordinati con i peculiari obiettivi di tipo socio-culturale, al fine di raggiungere un possibile compromesso tra efficienza ed efficacia operativa dell'istituto (Dubini – De Carlo 2004). Ad una simile finalità è quindi orientato il presente studio che mira, nello specifico, a valutare come possano fungere da strumenti di realizzazione della *mission* culturale dei teatri le pratiche di produzione teatrale fondate sulla 'partecipazione'.

Dalla Corporate Social Responsibility alla creazione di valore culturale

Quanto sinteticamente premesso in merito ad aspetti generali e peculiarità dell'azienda teatrale richiede che le problematiche inerenti al *management* di tali organizzazioni si risolvano adottando un approccio multidisciplinare che sappia combinare il supporto tradizionalmente offerto dalla letteratura economico-aziendale, con il contributo proposto, soprattutto per la forte componente di tipo sociale, dagli studi sviluppati in ambito antropologico e sociologico.

In realtà, lo studio dell'impatto prodotto dalla gestione aziendale sulla comunità di individui che vi opera all'interno, così come sull'intera collettività appartenente al micro e macro ambiente di riferimento, si ricollega direttamente alla visione ormai condivisa di tutte le aziende quali organismi tridimensionali, in cui tali aspetti gestionali, che potrebbero rispettivamente dirsi di tipo sociale e politico, si associano alla tradizionale sfera economica, richiedendo il coordinamento dei diversi obiettivi a cui ciascuna delle tre dimensioni è orientata (Catturi 2003: 554-557). Nell'azienda teatrale, tuttavia, tale tridimensionalità risulta accentuata dagli obiettivi socio-culturali perseguiti che determinano una riformulazione del consueto principio di economicità verso quella "regola di conduzione della gestione finalizzata prioritariamente al raggiungimento del fine sociale e culturale



dell'istituto" (Nova 2002b: 12). In termini di obiettivi da conseguire, quanto detto equivale a sostenere che nei teatri la valutazione dei risultati gestionali, pur non potendo prescindere da un'indagine sui profili economici espressi da grandezze classiche quali la redditività, l'efficienza, la liquidità e la solidità patrimoniale (da interpretare, comunque, in tal caso sotto la prospettiva delle aziende *no profit*), richiede la contemporanea misurazione dell'efficacia socio-culturale della prestazione teatrale che si correla, da un lato, ai profili artistici dell'attività svolta, dall'altro, all'impatto prodotto in termini di formazione e crescita culturale della collettività di riferimento.

Alla problematica di misurare e comunicare i risultati conseguiti dalle aziende in ambito sociale si collega direttamente uno specifico filone di studi economico-aziendali identificato con l'espressione di *Corporate Social Responsibility* (CSR). Si tratta, in pratica, di un approccio alla valutazione dei comportamenti aziendali sviluppatosi negli Stati Uniti a partire dagli anni '50 e basato sull'idea che a carico delle aziende esistano degli obblighi sociali che trascendono dalla classica funzione di produzione e distribuzione di beni e/o servizi per il conseguimento di un profitto, collegandosi direttamente alla capacità delle stesse aziende di incidere sul progresso socio-culturale della collettività su cui esse insistono (Epstein 1987). Da tali obblighi deriva direttamente l'idea della responsabilità sociale delle aziende che deve, tuttavia, interpretarsi per esse non solo come vincolo alle proprie scelte gestionali, ma anche come vera e propria opportunità di sviluppo grazie agli effetti positivi che possono derivare da politiche aziendali in grado di tener conto delle istanze sociali. Alla CSR si lega, infatti, direttamente il concetto di *stakeholder* quale complesso di individui in grado di incidere sulle attività aziendali in senso bidirezionale, diventando anche variabili fondamentali sia per la sopravvivenza, che per il rafforzamento dell'organizzazione (Freeman 1984). La prima definizione del termine (che letteralmente è traducibile come 'detentore di interesse') venne inserita in un memorandum interno dello Stanford Research Institute nel 1963, ma il suo utilizzo si sviluppò in Europa solo a partire dagli anni '80 in contrapposizione alla figura di *shareholder* (o *stockholder* in base all'assetto giuridico adottato), corrispondente, invece, alla proprietà aziendale (Mitchell *et al.* 1987). Più in generale, sul legame esistente tra il processo decisionale in azienda e i suoi diversi *stakeholder* (quali dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, ecc., sino ad includere gli stessi soggetti proprietari), in letteratura sono stati sviluppati tre approcci principali (Goodpaster 1991). Il primo, che potrebbe qualificarsi di tipo "strategico", enfatizza la



rilevanza di definire politiche gestionali coerenti con le esigenze dei diversi *stakeholder* in vista di massimizzare le performance aziendali, e quindi secondo una mera prospettiva di opportunità strategica, per soddisfare al meglio l'interesse della proprietà di riferimento (Freeman 1984). Un secondo approccio, definibile "multifiduciario", sostiene invece la pari rilevanza degli interessi rivestiti da tutti gli *stakeholder* aziendali (la proprietà ivi inclusa al pari delle altre categorie di soggetti coinvolti dalle politiche gestionali) in virtù di una sorta di rapporto fiduciario instaurato dagli stessi soggetti col *management* aziendale per effetto di un diritto legittimo da loro vantato, da cui deriva la necessità di puntare a massimizzare i risultati conseguiti contemperando gli eventuali interessi in conflitto (Evan – Freeman 1988). L'ultimo approccio, fungendo da sintesi dei precedenti, enfatizza infine l'importanza di conciliare il citato rapporto fiduciario instaurato in particolare con la proprietà aziendale, con gli obblighi di tipo sociale assunti nei confronti degli altri *stakeholder*, le cui richieste devono quindi essere soddisfatte sempre e soltanto se compatibili con l'obiettivo generale di creare valore sull'investimento iniziale. Al di là dell'impostazione teorica adottata, da tutti e tre gli approcci emerge, quindi, la necessità aziendale di definire a monte quali siano tutte le parti interessate alle politiche gestionali adottate, da organizzare in una mappatura che ne evidenzia la diversa rilevanza per il prosieguo delle attività realizzate³.

Nei teatri, in quanto aziende *no profit*, la classificazione degli *stakeholder* e la loro articolazione in relazione alla priorità dell'interesse nutrito e al correlato potere di influire sulla sopravvivenza di simili istituti assumono delle differenziazioni legate principalmente, da un lato, al venire meno dell'obiettivo di conseguire un profitto per la proprietà e, dall'altro, all'emergere del benessere sociale quale interesse della comunità di riferimento a cui si lega imprescindibilmente la *mission* aziendale. In termini generali, il concetto di 'comunità' nelle scienze sociali si è sviluppato in contrapposizione a quello di 'società' per identificare un insieme di individui legati fra loro dalla condivisione di uno stesso ambiente fisico e dallo sviluppo di dinamiche relazionali derivanti da un

³ Comprendere la priorità dell'interesse riconducibile ai diversi *stakeholder* costituisce, infatti, una necessità imprescindibile nella definizione di scelte gestionali che, come evidenziato, possono produrre effetti contrastanti sulle parti coinvolte. Tra i molteplici criteri di classificazione a tal fine proposti dalla letteratura si citano, tra gli altri, l'impostazione di Clarkson (1995), che distingue tra *stakeholder primari* e *secondari* in relazione alla rilevanza della loro partecipazione per la stessa sopravvivenza aziendale, e quella di Mitchell *et al.* (1997), che definisce, invece, il grado di "salianza" degli *stakeholder* in base alla loro differente detenzione di tre requisiti fondamentali (potere, legittimità e urgenza).



diffuso senso di appartenenza, fratellanza ed empatia (Tönnies 1887). Rispetto alla particolare attività del teatro, esso si correla, quindi, direttamente alla titolarità di un comune interesse di sviluppo sociale che può adeguatamente realizzarsi tramite la creazione di “valore culturale”, esplicitabile nei molteplici effetti benefici che derivano dalla diffusione della cultura e coinvolgono in parte la sfera collettiva (con obiettivi quali la coesione sociale, l’identità locale e il rafforzamento comunitario), in altra quella individuale (come la salute e il benessere, l’immaginazione o l’accrescimento delle capacità personali) (Matarasso 1997)⁴. Tra di essi rientra certamente anche lo sviluppo di quelle professionalità artistiche su cui si fondano in modo imprescindibile la longevità e il potenziamento dell’efficacia dell’azione teatrale. È a tali obiettivi che deve, quindi, orientarsi la gestione dei teatri nei termini di vera e propria responsabilità sociale nei confronti di una categoria di *stakeholder*, quale appunto quella della comunità di riferimento, che soprattutto in virtù della *mission* culturale perseguita, assume certamente i caratteri della “salienza” (Mitchell *et al.* 1997).

Teatro partecipato e coinvolgimento della comunità nella produzione teatrale

Come riuscire a tenere concretamente conto degli obblighi sociali assunti anche dai teatri nei confronti delle diverse parti interessate rimane, in realtà, una questione gestionale ancora aperta (Andriof *et al.* 2002). A tal fine, i recenti sviluppi dell’ambiente economico, caratterizzati da una maggiore pressione pubblica verso la CSR e dall’aumento della competizione anche in ambito culturale per il progressivo diminuirsi delle risorse ad esso destinate, hanno tuttavia incentivato l’adozione di modelli manageriali maggiormente basati sullo sviluppo delle relazioni e sulla partecipazione sociale (Svendsen 1998). Un simile approccio operativo, definito di *stakeholder engagement*, si basa, infatti, sull’idea di ampliare l’efficacia delle decisioni gestionali tramite un diretto coinvolgimento nelle stesse delle diverse parti interessate, al fine di condividere con queste la responsabilità (e quindi il possibile beneficio) dei risultati conseguiti (Phillips 1997). In termini generali, i vantaggi che ne possono derivare sono molteplici, ivi inclusi, tra gli altri, un più facile e maggiore accesso alle risorse strategiche, lo sviluppo di valori condivisi o l’incremento della fiducia

⁴ Gli stessi effetti possono, peraltro, distinguersi in intrinseci o strumentali, a seconda se siano o meno correlati a benefici ulteriori (cioè la cultura fine a se stessa o la cultura per il benessere individuale, lo sviluppo e l’educazione personale, la costruzione di una identità territoriale, ecc.) o ancora di breve o lungo termine in base alla tempistica necessaria per il loro raggiungimento (Belfiore – Bennett, 2010).



verso l'operato dell'organizzazione, così come del grado di legittimazione delle decisioni assunte (Greenwood 2007).

In via teorica, anche nel contesto specifico dei teatri il modello dello *stakeholder engagement* potrebbe, quindi, certamente utilizzarsi per supportarne il conseguimento della *mission*, definendo dei meccanismi di coinvolgimento nei propri processi decisionali di quelle categorie di *stakeholder*, quale appunto la comunità di riferimento, alla cui soddisfazione si correla direttamente l'efficacia delle azioni intraprese. In termini operativi, è tuttavia necessario che, dopo aver fissato i propri obiettivi specifici, l'istituto definisca, da un lato, un modello di *engagement* (in termini di grado di partecipazione) ad essi coerente, dall'altro, un meccanismo di valutazione della strategia implementata, utile a misurarne l'efficacia rispetto alle finalità iniziali.

L'obiettivo principale del teatro di sostenere lo sviluppo culturale (nel senso ampio precedentemente illustrato) della comunità di riferimento potrebbe, infatti, essere perseguito con un suo coinvolgimento nelle attività realizzate limitabile a una mera comunicazione trasparente delle politiche gestionali assunte (per accrescerne il grado di legittimazione), oppure orientarsi verso forme collaborative più stringenti basate sulla consultazione, se non addirittura sulla diretta partecipazione della stessa comunità nella definizione e nello sviluppo delle produzioni teatrali (Bovaird – Löffler 2009). In merito, invece, alla valutazione successiva dei risultati conseguiti, nel particolare contesto considerato emerge certamente l'utilità di definire misure qualitative dell'impatto prodotto dalle politiche di *'community engagement'* adottate, da rilevare direttamente presso i soggetti partecipanti.

Una modalità di coinvolgimento della comunità tipica della realtà aziendale analizzata e certamente interpretabile alla luce del modello teorico dello *stakeholder engagement* è l'ipotesi di produzione teatrale identificata con l'espressione di "teatro partecipato". In contrapposizione alla rappresentazione teatrale convenzionale, caratterizzata dalla presenza di attori professionisti impegnati a trasmettere a un pubblico di spettatori un messaggio tipicamente uni-direzionale, il teatro partecipato corrisponde, invece, a una forma innovativa di produzione artistica contraddistinta dal coinvolgimento diretto dei suoi stessi fruitori all'interno del processo produttivo-creativo (Calcagno 2012). Rispetto a quello convenzionale, il teatro partecipato è quindi realizzato non solo *per* ma anche *dalla* comunità, che può essere coinvolta nell'esecuzione dello spettacolo dal



vivo secondo modalità differenti che vanno dalla definizione delle tematiche da trattare (tipicamente correlate alle proprie esperienze di vita), all'intervento diretto all'interno dello spettacolo prodotto (Thyagarajan 2002). Nelle sue forme più evolute, il teatro partecipato può prevedere delle forme di coinvolgimento del pubblico tali da trasporre il tradizionale ruolo di spettatore verso quello più attivo di vero e proprio *performer*, o potrebbe dirsi di "spet-attore", in grado di divenire egli stesso elemento cardine della produzione scenica realizzata⁵.

Ed è proprio sulla base di questo assunto che il presente contributo si propone di approfondire l'esperienza del teatro partecipato alla luce del *framework* teorico dello *stakeholder engagement*. Nello specifico, l'obiettivo conoscitivo perseguito è testarne l'utilità come modello di coinvolgimento della comunità per il conseguimento della *mission* culturale di un teatro, associando l'approccio presentato, tipicamente economico-aziendale, a quello di precedenti studi di matrice sociologica o antropologica che hanno avviato l'indagine di simili iniziative in termini, ad esempio, di contributo offerto allo sviluppo di specifiche capacità individuali e collettive (Adams – Golbard 2001), al rafforzamento della coesione sociale (Carey – Sutton, 2004) o al cambiamento comportamentale (Slachmuislder 2006). A tal scopo, è in questa sede presentata l'analisi di una esperienza concreta di teatro partecipato realizzata in Italia, di cui si proporranno le principali risultanze in termini di impatto prodotto sulla comunità coinvolta.

L'esperienza partecipativa dell'atelier di Emilia Romagna Teatro Fondazione

Il caso studio proposto è l'esperienza di teatro partecipato realizzata da Emilia Romagna Teatro Fondazione (ERT), Teatro Nazionale con sede a Modena, operativo come centro di produzione teatrale sin dal 1977. Attualmente, la Fondazione ERT consta di quattro sedi di produzione (il Teatro Storchi e il Teatro delle Passioni a Modena, il Teatro Bonci a Cesena e l'Arena del Sole a Bologna), presentando un attivo di oltre 120 spettacoli prodotti. Motivo rilevante della selezione è stata la particolare attenzione rivolta da ERT allo sviluppo di pratiche compatibili proprio con il *framework*

⁵ In un simile contesto, si realizza "il superamento della figura professionale dell'attore e di conseguenza il mancato confronto convenzionale tra spettatore e performer. Il pubblico si trova in un *limen* ambiguo, in una condizione a metà strada tra spettatore e interprete: *spet-attore*, appunto. Non si tratta di prendere atto semplicemente di una mancata presenza ma di attraversarla e di lasciarsi attraversare da essa. Il partecipante diventa il responsabile di quanto sta sperimentando poiché si trova immerso nel pieno compimento della creazione scenica. È lui che la compone, la interpreta, la tratteggia e si interroga al riguardo" (Pedullà 2015: 39).



dello *stakeholder engagement*, evidente già nel suo *mission statement* che ne sottolinea l'impegno ad operare affinché "lo spettatore trovi corrispondenza e coinvolgimento nel suo incontro con la produzione artistica", non trascurando altresì l'importanza di definire dei progetti espressamente "rivolti a formare 'sul campo' giovani attori"⁶.

Ed è appunto in questa prospettiva che ha in particolare trovato ideazione e realizzazione il progetto ERT *Carissimi Padri...: Almanacchi della "Grande Pace" (1900-1915)*, orientato a sensibilizzare la comunità di riferimento sulle motivazioni, più o meno razionali, che provocarono lo scoppio del primo conflitto mondiale. Periodo storico di ambientazione del progetto è, quindi, quello della *belle époque* che fu caratterizzato, come noto, da un clima di grande fervore economico e culturale, correlato allo sviluppo dei mercati internazionali e alla fiducia nel progresso tecnologico, che pure portò in Europa all'avvio della Grande Guerra.

Incentrando lo studio di quegli anni sulla realtà modenese, il progetto è stato sviluppato come processo creativo complesso che, nell'obiettivo finale di realizzare e mettere in scena, con l'attiva partecipazione della collettività di riferimento, una drammaturgia originale sul tema scelto, ha attivato per un intero anno (il 2015) molteplici iniziative culturali di vario tipo a cui hanno collaborato numerosi attori sociali del territorio di riferimento (quali, ad esempio, i Comuni di Modena, Castelvetro, Spilamberto e San Felice sul Panaro, l'Università di Modena e Reggio Emilia, e numerose organizzazioni culturali e/o *no profit* come musei, associazioni, scuole, biblioteche, ecc.).

La natura spiccatamente "partecipativa" del progetto ha, infatti, portato alla realizzazione di iniziative di coinvolgimento della collettività tra loro molto diverse, nell'obiettivo, da un lato, di sperimentare l'efficacia di tali forme collaborative e, dall'altro, di raccogliere il materiale di documentazione del processo creativo sviluppato, utile alla scrittura della drammaturgia finale. La portata del progetto è stata tale da richiedere l'impiego di numerose professionalità, in parte interne alle risorse umane di ERT (per gli aspetti maggiormente organizzativi), in altra legate alla collaborazione di artisti coadiuvati da giovani animatori teatrali.

Tra le molteplici attività sviluppate, dinanzi alle cene-spettacolo, alle letture di libri sul tema, ai laboratori drammaturgico-performativi con gruppi di studenti (di varia età) e adulti (di diversa professione), alle attività sportive, alle proiezioni cinematografiche, alle lezioni-spettacolo, ai

⁶ Si consulti la pagina web <http://www.emiliaromagnateatro.com/storia-mission/> (Ultimo accesso: 20 febbraio 2016).



concerti, alla costruzione di gallerie di immagini con fotografie e materiali iconografici d'epoca, alla digitalizzazione e diffusione di giornali del periodo storico considerato, ecc., spiccano certamente, per numerosità di soggetti coinvolti, le tre iniziative di teatro partecipato organizzate da ERT nel corso del 2015 tra la città di Modena e quella di Cesena. Denominate *atelier* (dalla traduzione letteraria di 'laboratorio') proprio per enfatizzarne la natura di iniziativa formativa e preparatoria più che performativa e artistica in senso stretto, tali iniziative hanno infatti comportato il coinvolgimento, assieme a nove artisti professionisti (otto attori ed una fisarmonicista), complessivamente di centinaia di partecipanti non professionisti che hanno posto in essere uno spettacolo teatrale sviluppato, ogni volta, in circa tre giorni di prove.

Al fine di verificare l'obiettivo conoscitivo del presente studio, si propongono di seguito i dati raccolti con riferimento specifico all'*atelier* tenutosi a Modena nei giorni 16, 17 e 23 maggio 2015, che ha visto la partecipazione di 165 persone in qualità di attori affiancanti i nove artisti professionisti. Il loro coinvolgimento ha certamente riguardato, *in primis*, l'interpretazione dei testi dello spettacolo, ma anche, a livello più o meno intenso, la definizione di diversi aspetti procedurali quali, ad esempio, la tempistica di sviluppo delle scene e l'approntamento della scenografia utilizzata nella *location* originale del palazzo comunale di Modena (partner del progetto). Alla rappresentazione finale ha assistito un pubblico "itinerante" (lungo le diverse sale del palazzo municipale) di circa trecento spettatori.

Al termine dell'iniziativa, a ciascuno degli "atelieristi" è stato somministrato via internet, con rilevazione anonima e cumulata dei dati, un apposito questionario di valutazione con cui, dopo alcune domande iniziali mirate a categorizzare i partecipanti per dati anagrafici rilevanti (quali età, provenienza geografica o titolo di studio), si è richiesto di esprimere dei giudizi sugli effetti percepiti dall'esperienza vissuta. Il sondaggio ha ottenuto 110 risposte (circa il 67% degli invii effettuati), principalmente riconducibili a partecipanti donne (l'80% delle risposte) e a persone appartenenti alla comunità di riferimento (cioè gli abitanti della regione Emilia Romagna, corrispondenti al 68,2% dei rispondenti). L'età dei partecipanti è risultata piuttosto eterogenea, comprendendo sia ragazzi più giovani (*under 25*) per il 33,6%, che adulti (da 26 a 55 anni) per il 56,5 %, con una discreta partecipazione anche degli *over 55* (10,9%).



Fig. 1. *Atelier di ERT: Teatro Storchi, Modena 2015 (foto di Vittorio Taboga)*

In merito alla scheda personale dei partecipanti all'*atelier*, il dato certamente più rilevante riguarda, tuttavia, il loro livello di formazione che evidenzia la capacità dell'iniziativa di coinvolgere, da un lato, sia soggetti con un titolo di studio medio o inferiore (cioè sino al diploma per il 48,2%) che alto o molto alto (laurea o formazione post-laurea per il restante 51,8%), dall'altro, sia persone effettivamente al loro primo avvicinamento alla realizzazione di uno spettacolo dal vivo (il 76,4%) che un discreto numero di partecipanti (il 23,6%) già avviatisi alla formazione artistica avendo frequentato un istituto di alta formazione artistico-musicale (come accademie teatrali o conservatori di musica). Riprendendo la finalità conoscitiva del presente studio di misurare l'efficacia socio-culturale del teatro partecipato anche in termini di strumento di formazione artistica sul campo, può, quindi, risultare interessante presentare i risultati sull'impatto dell'iniziativa distinguendo i partecipanti tra coloro che (escludendo l'eventuale partecipazione a precedenti iniziative similari) erano alla prima esperienza in ambito artistico e, pertanto, classificabili come 'non professionisti' in senso stretto, da quanti invece, già avviatisi a percorsi formativi in tal senso, potrebbero in via semplicistica indicarsi come 'semi-professionisti'.



Fig. 2. Atelier di ERT: Teatro Bonci, Cesena 2015 (foto di Vittorio Taboga).

I dati raccolti sono sinteticamente presentati nella tabella seguente, da cui emerge l'articolazione delle risposte secondo la scala di valutazione a quattro livelli proposta nel questionario.

Tabella: Principali risultanze del questionario di valutazione distribuito agli atelieristi

Domanda	Partecipanti 'semi-professionisti' %	Partecipanti 'non professionisti' %
<i>Indichi in che misura, a suo parere, la partecipazione all'atelier di ERT ha contribuito a migliorare i seguenti aspetti relativi alla sua sfera personale:</i>		
<i>1) il suo livello di sensibilizzazione e conoscenza delle tematiche storico-culturali trattate</i>		
Per nulla	0,00%	1,19%
Poco	7,69%	10,71%
Abbastanza	38,46%	50,00%
Molto	53,85%	38,10%
	100,00%	100,00%

<i>2) la sua crescita professionale in ambito artistico</i>		
Per nulla	0,00%	7,14%
Poco	19,23%	17,86%
Abbastanza	30,77%	34,52%
Molto	50,00%	40,48%
	100,00%	100,00%
<i>3) le sue capacità di socializzare con gli altri partecipanti</i>		
Per nulla	0,00%	0,00%
Poco	3,85%	4,76%
Abbastanza	30,77%	35,71%
Molto	65,38%	59,52%
	100,00%	100,00%
<i>4) le sue capacità di collaborare con artisti professionisti</i>		
Per nulla	0,00%	0,00%
Poco	3,85%	1,19%
Abbastanza	23,08%	39,29%
Molto	73,08%	59,52%
	100,00%	100,00%
<i>5) il suo grado di fiducia nelle proprie capacità</i>		
Per nulla	0,00%	1,19%
Poco	3,85%	15,48%
Abbastanza	38,46%	45,24%
Molto	57,69%	38,10%
	100,00%	100,00%
<i>6) il suo livello di autostima e di realizzazione personale</i>		
Per nulla	0,00%	2,38%
Poco	3,85%	13,10%
Abbastanza	46,15%	36,90%
Molto	50,00%	47,62%
	100,00%	100,00%
<i>7) le sue conoscenze sul mondo teatrale</i>		
Per nulla	0,00%	0,00%
Poco	11,54%	13,10%
Abbastanza	38,46%	28,57%
Molto	50,00%	58,33%
	100,00%	100,00%
<i>Nel complesso, quanto si ritiene soddisfatto dell'esperienza vissuta nell'atelier di ERT?</i>		
Per nulla	0,00%	1,19%
Poco	3,85%	2,38%
Abbastanza	19,23%	35,71%
Molto	76,92%	60,71%
	100,00%	100,00%



Dall'analisi dei dati proposti è possibile verificare come le risultanze ottenute siano state complessivamente molto positive, concentrandosi fortemente nei livelli di risposta più alti ('abbastanza' e 'molto') rispetto alla sostenuta capacità dell'iniziativa di fungere sia da strumento di divulgazione culturale, che da occasione di socializzazione tra i partecipanti e tra questi ultimi con gli artisti professionisti, che, ancora, da mezzo di accrescimento delle qualità individuali dei soggetti coinvolti. Su ciascuno dei citati aspetti, ancora più positivi sono risultati, peraltro, i dati registrati per gli *atelieristi* identificati come 'semi-professionisti', probabilmente caratterizzati da una maggiore sensibilità su simili tematiche. Con riferimento specifico agli obiettivi di formazione artistica dell'iniziativa, è in ultimo riscontrabile come gli effetti positivi percepiti in modo significativo in entrambe le categorie di partecipanti si siano associate alla forte efficacia operativa dell'*atelier* anche in termini di comprensione dei processi di produzione teatrale, utile a favorire un maggiore avvicinamento del teatro alla sua comunità di riferimento.

Considerazioni conclusive

Il presente studio, assumendo, in linea di principio, la comunanza delle problematiche gestionali dei teatri con quelle di una qualsiasi realtà aziendale, ne ha altresì posto in evidenza le peculiarità dei processi di produzione attivati, legati al perseguimento di un obiettivo di creazione di valore che trascende la tradizionale sfera economica per coinvolgere quella più tipica di natura culturale. In tal senso, si è quindi riproposto il *framework* teorico della *Corporate Social Responsibility* e della correlata rilevanza di definire delle politiche gestionali coerenti con un obbligo sociale assunto verso i vari *stakeholder* aziendali, enfatizzandone l'applicabilità al contesto del teatro quale modello di sviluppo dei processi di produzione teatrale fortemente improntati proprio sulla responsabilità socio-culturale assunta nei confronti della comunità di riferimento. In questa prospettiva, è stata in particolare analizzata l'utilità teorica del teatro partecipato quale ipotesi originale di *stakeholder engagement*, finalizzato a sostenere il raggiungimento dei tipici obiettivi socio-culturali tramite il diretto coinvolgimento della comunità nei processi di produzione teatrale realizzati.

L'indagine empirica sviluppata sull'esperienza partecipativa posta in essere da Emilia Romagna Teatro Fondazione ha consentito di verificare tale assunto nei dati raccolti, tramite la tecnica del questionario, direttamente presso i partecipanti all'*atelier* organizzato nel mese di maggio 2015.



Dalle risultanze emerse, è apparsa infatti verificata l'utilità di simili iniziative nel contesto più ampio della responsabilità sociale del teatro, esplicitabile nei tre obiettivi fondamentali di diffusione culturale, aggregazione comunitaria e formazione artistica.

Rispetto al primo punto, è infatti emersa la forte utilità del teatro partecipato come vero e proprio strumento educativo e mezzo di trasmissione di quelle nozioni culturali necessarie alla piena comprensione delle trascorse dinamiche evolutive sociali, nell'interesse di formare individui più coscientemente autori e responsabili di quelle future (Adams – Golbard 2001).

In merito al secondo obiettivo, è poi emerso come in esperienze partecipative come quella dell'*atelier* di ERT sia certamente meglio concretizzabile l'idea di un teatro che, lungi dall'essere elitario e autoreferenziale, funga da luogo d'incontro di una comunità di per sé fortemente eterogenea, riprendendo così la sua funzione storica di spazio aperto di condivisione e confronto (Carey – Sutton, 2004).

A tali considerazioni si associa, in ultimo, l'efficacia riscontrata per simili iniziative partecipate anche rispetto alla formazione artistica dei soggetti coinvolti, utile, se non necessariamente a proiettarli verso l'avvio di un vero e proprio percorso professionale in tal senso, quanto meno a renderli spettatori maggiormente consapevoli del mondo teatrale e delle dinamiche che ne condizionano il raggiungimento delle finalità perseguite.



Bibliografia

ADAMS, D. – GOLDBARD, A.

2001 *Creative Communities: The Art of Cultural Development*, The Rockefeller Foundations, New York.

ANDRIOF, J. – WADDOCK, S. – HUSTED, B. – RAHMAN, S.

2002 *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

BELFIORE, E. – BENNETT, O.

2010 *The Social Impact of the Arts. An Intellectual History*, London, Palgrave Macmillan.

BONINI BARALDI, SARA

2007 *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano.

BOVAIRD, T. – LÖFFLER, E.

2009 *Public Management and Governance*, Taylor&Francis, Oxford.

CALCAGNO, MONICA

2012 *Trend emergenti nelle produzioni artistiche. Logiche partecipate e creazione del valore*, in «Il capitale culturale», vol. 4, pp. 15-29.

CAREY, P. – SUTTON, S.

2004 *Community development through participatory arts: lessons learned for a community arts and regeneration project in South Liverpool*, in «Community Development Journal», n. 2, vol. 39, pp. 123-134.

CATTURI, GIUSEPPE

2003 *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.

CLARKSON, M.B.E.

1995 *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in «Academy of Management Review», n. 1, vol. 20, pp. 92-117.

DI MAIO, AMEDEO

1999 *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori, Napoli.

DUBINI, P. – DE CARLO, M.

2003 *Economia e gestione delle aziende culturali*, Egea, Milano.



EPSTEIN, E.M.

1987 *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness*, in «California Management Review», n. 3, vol. 29, pp. 99-114.

EVAN, W. – FREEMAN, R. E.

1988 *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*, in L. Beauchamp, N. Bowie (eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, New York.

FREEMAN, R.E.

1984 *Strategic management: a stakeholder approach*, (ed. 2010), Cambridge University Press, New York.

GOODPASTER, KENNETH

1991 *Business ethics and stakeholder analysis*, in «Business Ethics Quarterly», n. 1, pp. 53-73.

GREENWOOD, MICHELLE

2007 *Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility*, in «Journal of Business Ethics», n. 4, vol. 74, pp. 315-327.

LANDRIANI, LORIS

2012 *Modelli di gestione per le aziende dei beni culturali*, FrancoAngeli, Milano.

MAGNANI, GIACOMO

2014 *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, G. Giappichelli Editore, Torino.

MATARASSO, FRANÇOIS

1997 *Use or Ornament? The social impact of participation in the arts*, Comedia, Stroud.

MITCHELL, R.K. – AGLE, B. R. – WOOD, D. J.

1997 *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in «Academy of Management Review», n. 4, vol. 22, pp. 853-886.

NOVA, MASSIMILIANO

2002a *L'azienda teatro. Aspetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano.

2002b *Il bilancio all'azienda teatro. Performance economica e prestazioni artistiche*, Egea, Milano.

PEDULLÀ, CARMEN

2015 *Lo spett-attore: il teatro partecipato di Roger Bernat*, in «Antropologia e Teatro», n. 6, pp. 39-74, disponibile all'indirizzo <https://antropologiaeteatro.unibo.it/article/view/5297/5038> (Ultimo accesso: 16 luglio 2016).



PHILLIPS, ROBERT

1997 *Stakeholder theory and a principle of fairness*, in «Business Ethics Quarterly», n. 7, pp. 51-66.

SLACHMUIJLDER, LENA

2006 *Participatory Theatre for Conflicting Transformation: Training Manual*, Search For Common Ground, Bukavu, Congo.

SVENDSEN, ANN

1998 *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco (CA).

THYAGARAJAN, MRINALINI

2002 *Popular theatre, development and community*, Carolina Papers International Development, n. 8 Chapel Hill, North Carolina.

TÖNNIES, FERDINAND

1887 *Gemeinschaft und Gesellschaft*, trad. it. (1963), *Comunità e società*, Edizioni di Comunità, Milano.

TRIMARCHI, MICHELE

1993 *Economia e cultura*, FrancoAngeli, Milano.

TURRINI, ALEX

2009 *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*, Egea, Milano.

ZAN, LUCA

2003 *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa spa, Milano.

ZUIDERVAART, LAMBERT

2011 *Art in Public: Politics, Economics, and a Democratic Culture*, Cambridge University Press, New York.



Abstract – IT

Ricollegandosi direttamente all'idea di teatro quale azienda in cui i tradizionali vincoli gestionali devono conciliarsi con la sua peculiare *mission* di natura socio-culturale, il presente studio intende analizzare la pratica del teatro partecipato secondo una prospettiva multidisciplinare che appunto combini il supporto offerto dalla letteratura economico-aziendale con quello di ambito maggiormente antropologico. È in tale prospettiva che l'articolo richiama, in particolare, il *framework* teorico della Corporate Social Responsibility e propone la valenza del teatro partecipato come ipotesi particolare di *stakeholder engagement* indirizzata alla comunità di riferimento. Al fine di testarne le finalità conoscitive, lo studio si avvarrà dell'analisi di un caso empirico (l'*Atelier* di Emilia Romagna Teatro Fondazione), di cui si esporranno le principali risultanze in termini di impatto prodotto sulla comunità coinvolta.

Abstract – ENG

According to the idea of theater as an organization whose traditional operational constraints need to be reconciled with its peculiar socio-cultural mission, the study aims to analyse the practice of the participatory theater adopting a multidisciplinary perspective that combines the support offered by the management literature with that one of anthropology setting. To this aim, the article adopts the theoretical framework of the Corporate Social Responsibility and discusses the relevance of the participatory theater as a particular typology of stakeholder engagement for the community. In order to test its aims, the article relies on the analysis of a practical case study (i.e. the Atelier of the Emilia Romagna Teatro Fondazione), presenting its main findings in terms of impact on the community engaged.

MARIA CLEOFE GIORGINO

Maria Cleofe Giorgino è Ricercatore in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. I suoi principali interessi di ricerca sono legati alle tematiche del *crisis management* e dei modelli di gestione e valutazione delle performance specifici per le aziende culturali. Ha pubblicato diversi articoli su riviste scientifiche italiane ed internazionali, quali *Azienda Pubblica* e *International Journal of Disclosure and Governance*.

MARIA CLEOFE GIORGINO

Maria Cleofe Giorgino is Assistant Professor in Business Administration at the University of Milano-Bicocca. Her main research interests refer to the topics of crisis management and cultural organizations, specifically focusing on managerial and evaluative models for the cultural sector. She published several articles on both Italian and international scientific journals, including *Azienda Pubblica* and *International Journal of Disclosure and Governance*.