

## **PREMESSA**

Questo studio è stato realizzato dalla Fondazione Fitzcarraldo in collaborazione con l'IETM e costituisce il primo tentativo di studiare il fenomeno dei network culturali in Europa. La ricerca vuole descrivere le attività dei network in un modo sia quantitativo sia qualitativo e offrire una riflessione su alcuni tratti unici dell'IETM. Il progetto di ricerca è stato discusso nell'estate 1998 e sostenuto dal Consiglio dell'IETM a Cardiff nell'ottobre 1998. Si è sviluppato nell'arco di un anno.

L'analisi di un network informale è un tema di grande complessità per diversi motivi:

- ✂ IETM comprende circa 450 organizzazioni membri con ampi raggi di interessi e di motivazioni: teatri, centri, festival, compagnie, centri di documentazione, organizzazione di servizi, autorità pubbliche da più di 40 Paesi
- ✂ IETM non è solo un sistema per facilitare gli scambi, ma anche per comunicare, informare, collaborare e trasmettere esperienze e know-how tra generazioni;
- ✂ Lo stesso concetto di network gioca un duplice ruolo. Da un lato è la descrizione di una rete di relazioni, mentre d'altro lato è un termine metaforico che evoca un "ambiente" piuttosto che una struttura precisa o un oggetto fisicamente identificabile.

Lo studio analizza l'evoluzione del network, come questo si stia sempre più diversificando e diventando meno omogeneo e definisce alcuni dei più importanti cambiamenti qualitativi che il networking produce sulle attività di individui come sulle loro organizzazioni.

### **Processo di ricerca**

La metodologia adottata dal gruppo di ricerca ha incluso questionari e interviste approfondite, come la partecipazione a gruppi di lavoro e ad alcuni incontri IETM (Cardiff, Ottobre 1998, Helsinki aprile 1999, Barcellona, ottobre 1999). Il gruppo di ricerca è stato appoggiato in modo continuo da uno steering group internazionale che includeva André Nayer (Centre de Recherche et de Prospective ed Droit Social, Università Libre de Bruxelles, Belgio), Jannine Rannou (CNRS Centre National de Recherche Scientifique, Parigi), Mik Flood (Strategies for Art and Space, Londra), Dragan Klaić (Theater Instituut Nederland, Amsterdam) che discusse le questioni principali in numerose occasioni (1 Aprile – 30 Giugno). Nel periodo marzo – giugno 1999, 410 questionari furono inviati ai membri dell'IETM. Il campione di risposta comprende 63 unità. Alla fine del documento è inserita un'appendice statistica ed una sezione di commento dei dati derivante dall'analisi dei questionari. La struttura dei questionari evidenzia dati quantitativi ed è servita anche per strutturare un modello per definire la traccia delle interviste approfondite. Ne sono state condotte 32 con membri del network selezionati sulla base delle diverse attività svolte, dei background, delle dimensioni e della tipologia delle organizzazioni membri e sulla durata della membership. Le interviste hanno raccolto informazioni qualitative che di solito non possono essere contenute in una metodologia a questionario. Le interviste sono servite come modello per la ricostruzione di comportamenti specifici, atteggiamenti professionali e culturali e per comprendere le dinamiche provocate da azioni individuali. Inoltre sono state condotte 15 interviste telefoniche con membri che avevano ritirato la propria adesione, in modo da capire le motivazioni per il ritiro dal network.

### **Il report**

Il report include le seguenti sezioni:

- ✂ Analisi dei percorsi individuali e del modo di usare il network

- ✍️ Analisi degli effetti del networking
- ✍️ Analisi degli effetti dell'interazione sull'articolazione del network
- ✍️ Un'indagine sugli ex membri
- ✍️ Alcune conclusioni e suggerimenti per indagini future
- ✍️ Una bibliografia
- ✍️ Un elenco degli intervistati

Una sezione finale include osservazioni sull'economia del network, un'appendice statistica ed un commento.

## **I risultati**

Il nucleo centrale dell'indagine è l'analisi del comportamento dei membri, all'interno ed all'esterno del network, l'identificazione delle motivazioni su cui è basato questo network e le aspettative sulle attività del network.

Poiché l'IETM manca di una struttura fisica, ma è la conseguenza dell'interazione tra i suoi membri, l'analisi si può solo concentrare sull'esperienza degli individui e in un secondo momento sull'impatto dell'interazione a livello superiore. I percorsi individuali mostrano il comportamento dei membri e il loro modo di utilizzare il network secondo diversi "attrattori" che sono stati individuati. Questi non consentono una descrizione delle procedure operative del network nel suo complesso ma identificano una serie di procedure, una serie di dinamiche tipiche d un network informale come anche la percezione dell'IETM. I risultati principali che derivano dall'analisi dell'informazione sono collegati alla percezione del network, agli effetti del networking ed agli effetti dell'interazione sulla struttura del network. Il network è percepito o come una rete (network come rete di contatti e collegamenti costanti) o come un contesto di fenomeni emergenti (network percepito come un contesto in continua trasformazione). Ogni membro vive il network solo in parte: ognuno partecipa in sotto network informali<sup>1</sup> caratterizzati da interessi personali e da punti di vista individuali. IETM è percepito come un incubatore di innovazione, dove le idee e gli incontri sono luoghi dove vengono catalizzate le opportunità. Gli incontri sono anche il luogo per la partecipazione alla vita civile come nel caso di una piazza medievale, un luogo per l'esplorazione e l'acquisizione dove gli scambi possono essere sia orientati al territorio (collegati all'area di lavoro dell'individuo stesso) o al network. Quelli che usano il network in un modo molto sicuro trovano difficile vederlo come qualcosa di esterno a loro; di conseguenza i risultati (intangibili e tangibili) ed i cambiamenti derivanti dal networking sui membri individuali sono difficili da separare dal risultato dell'azione individuale: questi individui hanno personalizzato, interiorizzato il network. L'evidenza è posta nei processi che il network può provocare ed alimentare: la partecipazione alla vita del network è spesso descritta come in grado di allargare gli orizzonti professionali e di favorire la discussione di valori ed il processi di apprendimento da altre esperienze. Poiché l'IETM è un organismo vivo, un luogo dove le persone comunicano come in un'assemblea democratica in quanto è orientato orizzontalmente (movimento membro verso membro) l'analisi dell'interazione nel network si concentrano sui temi della dimensione, diversità, regole, democrazia, organizzazione e burocrazia.

---

<sup>1</sup> Gruppi formati all'interno dell'IETM, con un alto grado di comunicazione interna, costituiti sulla base di ragioni sociali, a causa di collaborazioni frequenti o per il tipo particolare di lavoro che svolgono.

## 1. Introduzione

La rete si presenta ai suoi membri come un complesso di potenzialità ed opportunità da esplorare passo per passo, e per questo aspetto è possibile far riferimento alla metafora del labirinto. Si può parlare di labirinto solo dal punto di vista di chi vi entra e lo percorre: le strategie per percorrere il labirinto, per tornare al punto di partenza non sono i piani di costruzione del labirinto. Per l'architetto che lo progetta il labirinto è una costruzione finita la cui complessità è abbracciabile con una vista "dall'alto" con una intelligenza globale del problema; per il viaggiatore il labirinto è una successione di bivi e di opportunità, di scelte individuali, da decidere volta per volta sulla base della scelta precedente e delle aspettative relative al passo successivo.

Le strategie del viaggiatore all'interno del labirinto, siano esse il filo di Arianna, o il teorema di Tarry,<sup>2</sup> sono caratterizzate dall'impossibilità di una visione globale; indipendentemente dalla forma del labirinto la strategia per percorrerlo farà riferimento ad una "visione locale" ad una procedura del passo per passo (ovvero ad un algoritmo), ad una "mente locale". Lo stesso Dedalo imprigionato nel labirinto da lui progettato e costruito ne uscirà soltanto in volo. Dall'alto potrà riconoscere la struttura del labirinto e la soluzione del problema che non trovò nella condizione di viaggiatore.

Tuttavia questo privilegio non è dato ai membri dell'IETM o ai ricercatori per quanto in alto possano volare, poiché l'IETM non ha struttura fisica, corridoi e bivi costruiti, ma gli stessi percorsi individuali generano una struttura multidimensionale nello spazio e nel tempo. L'incrocio è nello spazio fisico, ma anche nel tempo, la coincidenza in un luogo, nello stesso momento con una informazione, un'idea da veicolare, da scambiare (almeno per quanto attiene alle dinamiche nei meeting). Non è possibile, ricostruendo le singole tracce di percorso, arrivare ad una rappresentazione grafica delle rete nel suo complesso: l'unica immagine globale possibile è il ricordo di una danza, in un certo momento, dall'angolazione propria di una sola poltrona del teatro.

Nonostante la complessità, (aumentata dall'immaterialità e dall'informalità della rete IETM), il problema nei suoi termini generali è ben noto e riconducibile ad una delle questioni "classiche" della teoria delle reti: "la rete è lo schema tipico le cui trasformazioni d'insieme sono descritte da trasformazioni locali"<sup>3</sup>. Questo che conduce immediatamente ad una seconda questione: "in che misura un sistema le cui componenti agiscono solo in funzione di una informazione locale, è capace di performances globali?"<sup>4</sup>

Si esclude quindi la via di una descrizione pertinente della rete nella sua globalità (se non attraverso metafore); l'IETM non esiste come struttura fisica, come "oggetto" ma è la risultante della molteplicità delle interazioni e delle strategie dei singoli membri, dando per scontato che l'IETM nel suo complesso non è riducibile alle sue strutture organizzative.

L'analisi prende invece in esame le interazioni dei singoli, le traiettorie e le storie individuali, così come gli effetti ed i risultati, sempre dichiarando il punto di vista, interno e "locale". Solo in un secondo tempo si analizzano i problemi organizzativi, dimensionali e strutturali che tali interazioni comportano ad una scala più elevata.

---

<sup>2</sup> Teorema, ovvero regola di risoluzione dei labirinti di Tarry: "A un incrocio prendere il corridoio di scoperta dell'incrocio stesso soltanto come ultima possibilità". Lo studio dei labirinti e delle strategie di percorso è una delle prime applicazioni matematiche delle teorie delle reti

<sup>3</sup> Pierre Rosenstiehl, *Rete*, 1980, Torino

<sup>4</sup> Jean Petitot, *Centrato/acentrato*, 1980, Torino

Nelle brevi note che seguono si tenterà di riassumere i problemi e le questioni individuate attraverso le diverse indagini (questionari, interviste, partecipazione ai working groups, interviste telefoniche, etc.) esponendo le riflessioni in tre diversi paragrafi:

1. I percorsi individuali; analisi dei comportamenti imprenditoriali e modi di utilizzo della rete
2. Effetti del networking; risultati immateriali e materiali, aspettative, cambiamenti indotti dal networking sui singoli membri della rete.
3. Effetti delle interazioni sulla strutturazione della rete: dimensione, organizzazione, economie della rete
4. Ragioni per abbandonare l'IETM: una survey supplementare presso ex membri
5. Note sull'economia del network
6. Statistiche e commenti dei dati

## 2. I percorsi individuali: analisi dei comportamenti imprenditoriali e modi di utilizzo della rete

Nel progetto di ricerca i comportamenti e gli atteggiamenti imprenditoriali sono considerati come i motori primi dei percorsi all'interno della rete, capaci di orientare gli itinerari e di strutturare la mappa stessa della rete dal punto di vista del singolo membro. Tutte le interviste convergono su questo punto: è la dinamica individuale continuamente influenzata dalle interazioni con gli altri che permette di fare l'esperienza della rete. La mappa del cielo non è data ma si costruisce come fenomeno esperienziale. Esistono tante mappe della rete quanti sono gli individui che la frequentano, probabilmente anche di più, ma nessuna esaustiva.

### Attrattori

Le 32 interviste finora effettuate, oltre ad essere state elaborate per reperire informazioni su ogni singola domanda, sono state formalizzate in tre diversi diagrammi di flusso che evidenziano le similitudini di percorso dei membri attraverso ad un "pacchetto" di indicatori comuni (vedi diagrammi di flusso allegati e relativa legenda). Imponendo come discriminante le risposte riguardanti gli effetti non misurabili del networking e i cambiamenti indotti sul proprio atteggiamento imprenditoriale dall'attività di networking, si ottengono diversi tipi di percorsi sulla base dell'influenza di due differenti "attrattori"<sup>5</sup>.

#### *Attrattore 1 "esistenziale-politico"*

L'accento è sui "valori" sia individuali che collettivi. L'arricchimento individuale è strettamente collegato al confronto con gli altri membri. Questa dinamica rappresenta un valore politico in quanto rende comprensibili le differenti gerarchie individuali dei valori. Di conseguenza, questioni esistenziali e politiche si uniscono in un singolo attrattore. Per essi l'enfasi è posta sui "valori", sia personali che collettivi. Esempio: il networking aumenta la comprensione dei valori altrui, mette in discussione i propri, costruisce relazioni interculturali, ha un significato politico, costruisce i canali di comunicazione tra realtà diverse, arricchisce le persone, accresce la competenza interculturale dei membri.

#### *Attrattore 2 "professionale "*

L'accento è sugli effetti positivi interni alle professioni artistiche. Esempio: il networking non solo è uno strumento per capire l'evoluzione delle performing arts in Europa e nel mondo, per conoscere nuove realtà ed idee, per allargare gli orizzonti professionali, ma è un campo di attività fondamentale per sviluppare l'attività della propria organizzazione, per individuare nuove possibilità di collaborazione e cooperazione a livello internazionale. In questo senso l'attività di networking promuove interessanti sviluppi della propria professionalità.

Non c'è opposizione tra i due "attrattori"; essi rappresentano due chiavi alla comprensione, due diversi atteggiamenti per cui le esperienze all'interno del network sono percepite e valutate. In altre parole, si tratta piuttosto di una "polarizzazione" degli interessi. Per quelli attratti da tematiche esistenziali-politiche: il confronto dei

---

<sup>5</sup> Il termine "attrattore" è mutuato dalla topologia differenziale. In termini matematici l'attrattore si definisce come "... ciò verso cui si muove il punto che rappresenta il sistema (...). L'essenza di un attrattore è che esso è una parte dello spazio delle fasi tale che qualsiasi punto si metta in moto nelle sue vicinanze gli si approssima sempre più" ( Ian Stewart, *Dio gioca a dad?*, Bollati Boringhieri, 1993)

valori, la messa in questione del proprio comportamento, il confronto con gli altri membri, sono i primi motori della dinamica che ha un forte impatto sul proprio modo di lavorare e sulla cooperazione con gli altri.

Per quelli attratti da tematiche professionali: sviluppo di rapporti di lavoro, necessità di collaborazione e partnership, la messa a punto di progetti comuni sono le forze principali per la messa in discussione delle proprie gerarchie di valori, del loro approccio più ampio ed interculturale a temi diversi.

Poiché dinamiche simili sono descritte da diversi punti di vista e con linguaggi differenti che evidenziano il punto di partenza soggettivo dell'intervistato, è sembrato opportuno utilizzare il termine "attrattore". "Nel nostro caso "attrattore" significa qualunque cosa polarizzi ed organizzi nella propria sfera di influenza dinamiche e fenomeni in una forma specifica. Dinamiche e fenomeni coinvolti sono simili ma gli attrattori evidenziano le diversità dell'interpretazione soggettiva e mostrano diversi paradigmi.

I due attrattori danno luogo a tre diversi diagrammi di flusso, a tre "percorsi" imprenditoriali (vedi allegato):

1. *esistenziale-politico*, con percorsi "attratti" sul lato sinistro del grafico;
2. *managerial-professionale*, con percorsi attratti sul lato destro del grafico;
3. *intermedi*, con percorsi che spaziano in orizzontale, mediando componenti esistenziali, politiche, professionali e manageriali.

Interessante notare le fasce d'età di coloro che ricadono nei tre diversi diagrammi di flusso: da un minimo di 33 anni ad un massimo di 55 per il grafico maggiormente influenzato dagli aspetti esistenziali e politici, con una età media di 43,7 anni;

da un minimo di 29 ad un massimo di 46 per il grafico maggiormente influenzato dagli aspetti managerial-professionale, con una età media di 39,2 anni. Coloro che si trovano in posizione intermedia passavano da un minimo di 33 ad un massimo di 53, con un'età media di 44,5 anni.

Pur trattandosi di numeri "piccoli" in termini di significatività statistica si legge uno spostamento di paradigma dal piano politico-esistenziale al piano manageriale e professionale attraverso le generazioni: la politica la sua capacità di attrazione cedono il terreno ad un atteggiamento più orientato all'impegno professionale. Cambiano i linguaggi ed i fuochi d'interesse attorno a cui raccogliere l'esperienza individuale.

### **Rappresentatività, mediazione chiusa (interna), mediazione aperta (esterna),**

I membri della rete svolgono una funzione di snodo e di cerniera tra ciò che avviene all'interno dell'IETM, la loro organizzazione ed il loro ambito territoriale di attività schematizzabile in due diverse modalità:

#### *Terminale chiuso*

la crescita esistenziale e professionale all'interno del network viene vissuta dall'individuo come coincidente e perfettamente funzionale alla crescita della propria organizzazione ed allo sviluppo delle attività nel proprio ambito di riferimento. La mediazione è interiorizzata e fa riferimento alla gestione di una leadership personale nei diversi ambiti: network, organizzazione di appartenenza, territorio.

#### *terminale aperto*

la mediazione tra la rete, la propria organizzazione e l'ambito territoriale di riferimento è esternalizzata in un processo dialettico. Si cerca di spiegare, di coinvolgere, di mettere a disposizione un patrimonio di esperienze ed informazioni non solo

attraverso la propria pratica imprenditoriale ma anche attraverso un processo di comunicazione verbale che include seminari, workshop, articoli, interviste come scambi informali.

Da notare come la condizione di "terminale chiuso" caratterizzi maggiormente nei grafici i percorsi esistenziali e politici, mentre il "terminale aperto" raccoglie il maggior numero di casi tra i percorsi managerial-professionali.

Anche in questo caso si tratta di differenze di accento: quasi nessuna organizzazione "valuta" la partecipazione all'IETM secondo criteri comunicati e comunicabili, ma soprattutto i membri non sono portatori di "mandati" precisi ai meeting. Il dato delle interviste è ampiamente confermato dai questionari. Il ruolo di mediazione dei membri non viene caricato di attese ed aspettative, si tratta piuttosto di un "investimento culturale" caratterizzato da un'ampia delega: all'individuo sta la facoltà di definire i proprio compiti di comunicare o non comunicare eventi esperienze e risultati.

Schematizzando, ciò si traduce - all'interno dell'IETM - in una forte autonomia dei delegati rispetto alle proprie organizzazioni. Il delegato non partecipa ai meeting IETM con un mandato preciso della propria organizzazione, né si trova in un contesto dove siano in vigore le regole della democrazia rappresentativa. Il suo compito principale non è votare, rappresentando con il suo voto uno specifico interesse, bensì partecipare dell'ambiente informale per cogliere le opportunità più interessanti per se e per la propria organizzazione. La sua capacità individuale nell'orientarsi, nel comunicare, nel cogliere le opportunità è di fondamentale importanza per costruire positive ricadute dall'attività di networking.

### **Forze e debolezze accompagnano questo alto livello di autonomia**

#### *Debolezza*

Il delegato che mantiene le relazioni con l'IETM corre il rischio di rappresentare una "strozzatura" nel flusso di informazioni e relazioni tra l'IETM, la propria organizzazione ed il contesto territoriale in cui essa opera. Se il delegato –qualunque sia il motivo- non diffonde l'informazione e l'esperienza acquisita nei meeting, non forma altre figure capaci di prendere il suo posto nell'attività di networking, esercita un forte ruolo di filtro tra la propria organizzazione, il proprio contesto territoriale ed il network. La relazione tra IETM, organizzazione e rete culturale territoriale si incentra in una "cerniera" costituita da un solo individuo e non in un insieme strutturato e sistematico di relazioni che coinvolgono più persone.

#### *Forza*

La forte autonomia dei delegati rispetto alle loro organizzazioni di appartenenza è la condizione fondamentale per un ricco scambio "alla pari" durante i meeting. Le caratteristiche dell'organizzazione di appartenenza (dimensione, consolidamento economico, prestigio istituzionale, anzianità) stanno sullo sfondo, non rappresentano il criterio principale con cui i partecipanti al meeting selezionano i rapporti. Nuovamente conta molto la capacità individuale di intessere relazioni sulla base di proposte culturali che interessino altri membri, la capacità di costruire progetti di collaborazione, la diversità della propria esperienza (per genere di spettacolo, per area geografica di appartenenza, per tipo di lavoro, etc.)

Si produce in qualche modo una sorta di rottura delle gerarchie che permette comunicazioni altrimenti difficoltose. In diverse interviste si sottolinea il fatto che durante i meeting dell'IETM si allacciano rapporti alla pari con altri operatori della stessa città, dello stesso territorio, si gettano basi per reti di collaborazione territoriale e locale, grazie al fatto che ci si ritrova al di fuori dei ruoli di appartenenza. "In patria"

la dimensione dell'organizzazione, il prestigio, il potere economico e politico ostacolano i rapporti orizzontali.

La rottura delle gerarchie inoltre consente nei meeting il rapporto inter-generazionale: è possibile tra pari, tra membri IETM un rapporto maestro-allievo, impossibile in un confronto tra direttore di teatro giovane e direttore di teatro anziano all'interno dei ruoli e dei territori di attività.

### **Sub-network e connettività della rete**

Ciascun individuo esperisce la rete solo parzialmente, scegliendo rapporti privilegiati all'interno delle innumerevoli possibilità. Tutti gli intervistati dichiarano di partecipare ad un sub-network, quasi sempre informale. In alcuni casi il sub-network fa riferimento ad ambiti tematici (la danza, il teatro di figura, etc.) in altri il sub-network è trasversale e rigorosamente individuale: le persone che mi interessano in quanto tali. Difficilmente gli intervistati sanno dire se il loro sub-network individuale viene riconosciuto in maniera simile anche dagli altri componenti con cui si è in contatto. Prevalde l'interesse personale, il punto di vista individuale rispetto a possibili effetti di struttura. E' difficilmente riconoscibile una mappa dei sub-network astratta dal punto di vista locale del singolo membro, né è chiaro se tali sub-network siano effettivamente definibili come tali da un punto di vista differente, o chi svolga il ruolo di cerniera, di trait-d'union tra diversi sub-network. In ogni caso la connettività all'interno di questi "sub-network" appare alta: normalmente due o tre contatti al mese con i diversi mezzi di comunicazione, telefono, fax, e-mail, non necessariamente motivati da progetti in comune.

Emerge una rete di comunicazione "amicale", una consultazione frequente per scambi d'opinione, un modo di riflettere al di fuori del proprio contesto quotidiano o della propria solitudine.

### *La percezione del network: web e contesto di fenomeni emergenti<sup>6</sup>*

Anche in questo caso la descrizione e la percezione della rete da parte dei membri è riconducibile a due diversi riferimenti, tra loro sempre interagenti ma con differenti accentuazioni e sottolineature.

---

<sup>6</sup> Un buon esempio di fenomeno emergente è rappresentato dall'algoritmo di Reynolds. Il problema consisteva nel simulare il volo di uno stormo di uccelli al computer. In termini matematici la performance globale di uno stormo è indescrivibile data la complessità del comportamento collettivo. Reynolds trovò la soluzione del problema imponendo a ciascun uccelloide del computer (boids) tre semplici regole: l'uccelloide si muove verso ciò che percepisce come centro di massa degli altri uccelloidi, mantiene una velocità simile agli altri uccelloidi nel suo intorno, mantiene una distanza costante dagli altri uccelloidi e dagli ostacoli per evitare gli urti. Con queste tre regole, disseminando gli uccelloidi a caso nel computer si otteneva sempre uno stormo con una sua geometria precisa, capace di evitare gli ostacoli presenti nel computer, di dividersi e di ricongiungersi. Da notare che le tre regole non dicono mai "forma uno stormo" ma si applicano solo al comportamento del singolo uccelloide. La formazione dello stormo è un "fenomeno emergente" dal comportamento locale degli individui, una performance complessiva risultante dall'interazione di azioni individuali. L'algoritmo di Reynolds viene usato con successo nell'industria cinematografica per gli effetti speciali (ad esempio il comportamento del branco di pinguini nel film di Batman).

### *Contesto di fenomeni emergenti*

L'accento è posto sui meeting, sull'interazione vis-à-vis, sugli eventi. L'IETM produce il contesto all'interno del quale emergono idee, scambi, collaborazioni, opportunità: è un lungo lavoro che culmina nei meeting vero centro dell'interesse.

### *Web*

Pur ritenendo i meeting il più importante fuoco d'interesse, si sottolinea la strutturazione dei canali d'informazione, le connessioni costanti, i contatti, la circolazione dell'informazione i rapporti multi-laterali continui, la reticolarità dei rapporti e degli scambi anche al di fuori dei meeting.

Nuovamente la rete come contesto di fenomeni emergenti caratterizza i percorsi imprenditoriali esistenziali e politici, il web quelli managerial professionali.

### **Concentrazione/disseminazione delle informazioni**

I meeting vengono concepiti come una ricca concentrazione di informazioni, idee, opportunità di scambio, all'interno della quale navigare guidati dalla propria ricerca personale per trovare cose, per trovare altro, per assistere a ciò che solo in quel punto dello spazio e del tempo può avvenire. Così la piazza medievale nel giorno del mercato espone merci rare, esotiche e comuni, convergono i viaggiatori, i giocolieri, gli artigiani e i cavalieri. Le transazioni tra gli individui non riguardano solo merci in vendita e in acquisto, la piazza non è un supermarket. E' un luogo d'incontro, si conoscono nuove strade, nuove città, diversi usi, si combinano i matrimoni, si apprende dell'unicorno e delle gesta altrui e si vende, certo, e certamente si compra, ma soprattutto è nella piazza che si è cittadini.

Ciò che si prende e ciò che si apprende è motivato dalla propria ricerca personale e dall'incontro casuale, dall'emergere della serendipity: "cercavo questo ed ho trovato quello". Dunque il meeting e la piazza come accumulazione e ricchezza localizzata nel tempo e nello spazio da esplorare ed usare. Questo l'atteggiamento prevalente. Tuttavia è strano come solo pochi (tre casi nelle nostre interviste) rilevino che la piazza, concentrando le persone, non solo sia il luogo dove si concentra l'informazione, ma anche il luogo ideale per disseminare l'informazione. Nella piazza si leggono anche i proclami e gli editti.

In tre diversi casi il meeting viene letto come possibilità di disseminazione e diffusione dell'informazione e non solo come possibilità di acquisizione dell'informazione. E' interessante che alcune istituzioni (perché si tratta di istituzioni) usino la piazza, il meeting invertendo il senso dell'informazione verso la disseminazione. E ciò consegue ad un preciso calcolo di marketing, quantificabile e misurabile: il costo a contatto è basso, la ricettività è molto alta, la concentrazione di opinion leaders elevata. La potenzialità di disseminazione dell'informazione in maniera efficace ed efficiente potrebbe essere uno degli aspetti da sottolineare nei confronti delle Istituzioni, stando attenti ovviamente all'uso solo strumentale dei meeting da parte di politiche di marketing.

### **Gli scambi nella piazza: mediazione orientata al territorio, mediazione orientata al network**

Coerentemente con il paragrafo precedente, l'attenzione della maggior parte delle persone si concentra sulle cose che si possono acquisire nei meeting e sulle difficoltà di adattare, di mediarle, di renderle congruenti con i propri ambiti di attività territoriale. I meeting rappresentano per molti l'ambito delle innovazioni da adattare e tradurre nel proprio contesto; l'accento è sulla difficoltà interculturale dell'importazione. Sono molto meno coloro che sostengono che esiste uno scambio

alla pari o che al contrario è necessaria una mediazione per “esportare” nei meeting il proprio patrimonio di esperienze, e tra questi evidentemente le istituzioni che usano i meeting come opportunità di disseminazione. Se tuttavia lo scambio fosse davvero così ineguale con molta gente che “prende” e poca gente che “porta” il rischio di sterilità progressiva sarebbe grave. In realtà il problema sembra essere un altro. Ciascuno porta qualcosa – spesso non del tutto consapevolmente – ma la ricchezza dell’offerta nei meeting è considerata un fenomeno emergente, un avvenimento magico dato dall’interazione e dalla concentrazione delle persone, mentre nel prendere la responsabilità è strettamente individuale.

### **3. Effetti del networking; risultati immateriali e materiali, aspettative, cambiamenti indotti dal networking sui singoli membri della rete.**

Uno dei principali valenze riconosciute all'IETM è quello di essere un fertile terreno di cultura delle idee, un incubatore di innovazione. Concordano in ciò interviste e questionari. Si veda la grande maggioranza di risposte riguardo a come e dove nascono le idee, dove emerge il ruolo dei meeting e la riflessione ed i contatti subito successivi. Si riconosce un ruolo di fondamentale importanza, nel favorire le condizioni per la nascita delle idee: i meeting svolgono un ruolo di catalizzazione delle possibilità e delle idee. Non è così per i progetti, che vengono considerati frutto del lavoro individuale di chi li elabora, così come la ricerca dei partner e lo sviluppo delle idee. Esiste una cesura tra le idee allo stato nascente dove viene riconosciuto il ruolo di terreno di coltura dell'IETM, ed il proseguo del percorso progettuale non più riconducibile al momento originario e poco tributario rispetto all'idea iniziale. Nello sviluppo del progetto l'IETM rappresenta una risorsa al pari di altre opportunità.

E' in dubbio se tutto ciò possa essere considerato un effetto immateriale o materiale: certo è che il ruolo di catalizzazione ed incubazione delle idee è di fondamentale importanza per l'innescamento di qualsiasi processo. Molte politiche indirizzate a costruire incubatore e condizioni per la creatività sono fallite proprio per l'incapacità di costruire le reali condizioni per innescare le idee e l'innovazione: da questo punto di vista l'IETM rappresenta un modello di successo che andrebbe comunicato e valorizzato.

#### **Effetti immateriali**

Sono considerati unanimemente i più importanti, siano essi polarizzati sul piano esistenziale o professionale. Allargamento dei propri orizzonti, nuova conoscenza, profondità di comprensione, discussione sui valori, incremento delle capacità individuali conseguenti all'attività di networking. Quasi sempre sono questi gli effetti maggiormente citati. Vale la pena di sottolineare tuttavia altri aspetti non misurabili ma tuttavia più concreti.

##### *Sicurezza*

L'IETM dà sicurezza in almeno due modi diversi. Il primo riguarda il senso di appartenenza ad un ambiente dove si mescolano esperienze di prestigio, personaggi ed istituzioni importanti insieme a fermenti emergenti ed a giovani professionisti. Il secondo modo riguarda la possibilità di vedere in altro contesto le proprie idee ed i propri progetti già realizzati. L'interculturale (il progetto realizzato in un altro paese, in un altro contesto) fa sì che la propria idea, il proprio progetto non sia svalutato da una realizzazione già esistente, ma al contrario conferma le intenzioni progettuali e consente di imparare dall'esperienza altrui.

##### *Rafforzamento territoriale*

La partecipazione all'IETM rafforza anche politicamente la propria posizione all'interno dell'ambito territoriale dell'attività. La possibilità di relazioni su più livelli territoriali dal locale all'internazionale è un elemento di forza nella contrattazione con le autorità locali. Questo rafforzamento nel proprio territorio è di molto incrementato se viene ospitato un meeting dell'IETM: la presenza degli operatori, dei membri sottolinea l'importanza delle performing arts ed il contributo individuale ed economico che i membri sostengono per poter incontrarsi e discutere. Tutto ciò aiuta a considerare le performing arts nell'agenda delle istituzioni politiche in posizione meno marginale.

##### *Benefici materiali*

Di gran lunga meno importanti dei risultati immateriali per tutti gli intervistati, e comunque a cascata dai risultati immateriali. Si tratta di inviti a festival o stagioni, di progetti di collaborazione, di singoli spettacoli. Tuttavia in pochi casi viene riconosciuta la discendenza diretta dall'IETM (ciò è congruente con le note precedenti): unanimemente la vera economia risiede nei risultati immateriali: informazione, conoscenza, opportunità, incremento delle proprie capacità individuali.

Si tenga presente che lo sviluppo dei progetti – come prima ricordato – è considerato attività propria, poco debitrice nei confronti dell'IETM, anche se l'idea nasce da un incontro nei meeting. Persino il fatto che i progetti coinvolgano membri dell'IETM viene considerato effetto quasi esclusivo della propria azione individuale.

E' possibile comunque citare, almeno come indicatore indiretto, il numero dei progetti in corso che riguardano membri dell'IETM, ed il numero dei progetti realizzati negli ultimi anni (vedi risposte al questionario). Da sottolineare che nelle interviste anche i risultati materiali vengono considerati come conseguenze dei risultati immateriali conseguiti dall'individuo nella sua attività di networking, più che come effetti materiali diretti riconducibili all'IETM. E' la capacità di lavorare in rete, l'esperienza professionale acquisita, la comprensione dei valori e delle esperienze altrui la "causa" riconosciuta, il vero motore dell'economia, tanto più prezioso in quanto patrimonio individuale che dà i suoi frutti in un tempo lungo ed illimitato.

Ciò rende difficile qualsiasi ragionamento di impatto economico locale o globale, ma soprattutto rischierebbe di apparire agli stessi membri come una "appropriazione indebita" da parte dell'IETM di progetti individuali. Meglio sottolineare il ruolo centrale dell'IETM nel costruire le condizioni per la nascita delle idee. Numero e ammontare dei progetti potrebbero essere presentati come conseguenza "indiretta".

Una conferma materiale "indiretta" dell'importanza attribuita al networking potrebbe essere rappresentata da una stima dei costi sostenuti individualmente per partecipare alle attività dell'IETM, ed al volume economico complessivo della spesa in un anno (occorrono i dati sulla partecipazione dei diversi meeting, poiché le risposte ai questionari appaiono poco attendibili).

## **4. Effetti delle interazioni sulla strutturazione della rete: dimensione, organizzazione, economie della rete**

### *La dimensione*

In tutte le interviste l'aumento dei membri ed il conseguente aumento dimensionale della rete è considerato come un fenomeno positivo da assecondare che si traduce in maggiori potenzialità ed in maggiore ricchezza. Come conseguenza si individua un maggior carico di lavoro per il Segretariato, a cui far fronte in qualche modo. Non vengono percepiti altri effetti globali, come ad esempio la possibilità che l'incremento dimensionale non aumenti solo le quantità di lavoro necessario, ma ne metta in discussione la qualità, il modello di funzionamento. L'ottica del singolo membro con difficoltà si sposta al livello delle prestazioni globali della rete.

E' possibile individuare qui un problema: se l'incremento dimensionale del network in quanto "web" (infrastruttura di comunicazione, di informazione, di relazione, etc.) non ha un limite fisiologico determinabile, non è così per la rete in quanto "contesto di fenomeni emergenti". Non si tratta solo di trovare luoghi più grandi per i meeting, ma dell'equilibrio necessario tra entropia ed ordine che consente lo sviluppo sia della comunicazione strutturata sia della comunicazione casuale, incidentale. E' possibile prevedere che al di sopra di una certa soglia (500 persone?) i fenomeni caotici comincino a diventare di ostacolo alla comunicazione, abbassando efficienza ed efficacia degli scambi all'interno dei meeting. 'Incremento di quantità, oltre ad una certa soglia diviene "transizione di stato" in senso fisico, cambiamento di qualità. Data l'impossibilità di fissare criteri selettivi per l'ingresso nella rete l'alternativa appare la moltiplicazione delle opportunità, la gemmazione dei meeting. Così la democrazia diretta delle città greche trova nelle colonie la sua possibilità di espansione, o la cellula nella duplicazione.

### *Nuovi membri e regole*

Connesso al problema precedente è quello delle regole e del loro apprendimento da parte dei nuovi membri. Non esistendo un decalogo scritto, un codice formale, la capacità di partecipare alle attività della rete è frutto di un apprendimento complesso "dell'ambiente". Si può dire che occorre imparare "i rituali" di partecipazione al network, più che le regole, ovvero la disposizione individuale verso l'interazione, la responsabilità nei confronti della propria ricerca e di quelle altrui, il modo per orientarsi. Si tratta di meta-regole ritualizzate. In questo quadro un ruolo fondamentale nella trasmissione del sapere implicito è rappresentato dai membri più anziani e dalla possibilità di destinare un tempo sufficientemente lungo per l'apprendimento. La crescita veloce, il gran numero di nuovi membri corre il rischio di comprimere i tempi necessari ma soprattutto di rompere il rituale di co-optazione a cui è affidato il ruolo di "manutenzione dell'atmosfera" all'interno dell'IETM.

### *La diversità*

E' percepito come il tratto caratteristico e di differenziazione dell'IETM rispetto ad altre reti: la ricchezza è la diversità dei ruoli, degli operatori, dei campi tematici e professionali di attività. La ricchezza è non essere una associazione professionale "di uguali" ma una vera rete "orizzontale" con forti differenze di potenziale e di interesse per ciascuno dei suoi componenti.

## *Democrazia*

Il problema della non rappresentatività dei membri, la comunicazione "orizzontale", la rete come contesto di "fenomeni emergenti" pone ad alcuni (che assumono un'ottica istituzionale) un problema di democrazia: chi rappresenta chi?, chi guida le prestazioni globali della rete? Dal punto di vista della rete come contesto di fenomeni emergenti il problema appare irresolubile: orientare un ecosistema verso un fine o una piazza, è operazione politicamente pericolosa e generalmente comporta la drastica riduzione delle interazioni e della ricchezza del sistema. Il meeting è ricco perché rispetto a qualunque problema presenta tutta la gamma delle posizioni possibili. Sia chiaro che tutto ciò non ha nulla a che vedere con attività di advocacy (advocacy): sostenere l'importanza del finanziamento per la cultura, il ruolo delle performing arts nella società o il ruolo delle reti non è orientare la rete verso un fine, ma solo sottolineare alcune condizioni necessarie allo sviluppo, indipendentemente dagli esiti specifici. L'attività di advocacy non configura effetti deterministici e controllabili.

Democrazia di base e fenomeni emergenti versus democrazia rappresentativa è alla base delle contraddizioni generate dalla crescita del network: proprio per mantenere l'alta complessità delle interazioni al livello dei membri è necessario non complicare l'organizzazione, non gerarchizzare, non rappresentare, non far proliferare i livelli di governo. Ma tutto ciò individua contemporaneamente un limite dimensionale per l'espansione del network.

## *Organizzazione, burocrazia*

Le considerazioni precedenti aiutano a chiarire il timore di un'organizzazione "pesante" e gerarchica che supera di gran lunga il timore di un aggravio dei costi per i membri. Il punto centrale sembra essere rappresentato da una complessa contraddizione. Si riconosce una "fragile magia" nella rete in quanto contesto di fenomeni emergenti che corre il rischio di essere sempre danneggiata da interferenze organizzative, dal tentativo di controllo. Il desiderio di sviluppare e di incrementare il contesto di questa magia si scontra con la paura di interferire, di non poter controllare gli effetti delle azioni. Come nelle problematiche poste dalla biotecnologia, interferenza/controllo/etica/evoluzione/responsabilità mostrano le loro connessioni e le loro contraddittorietà in maniera inestricabile. Controllare coscientemente l'evoluzione ed interferire con essa rappresentano contemporaneamente una paura ed un desiderio, e prima ancora un limite di comprensione della complessità difficilmente valicabile.

In questo quadro le opposizioni evocate per la struttura organizzativa leggero/pesante, informale/formale, democrazia di base/burocrazia appaiono modellate più sulla paura/desiderio di controllo (e di non controllo) che su un'analisi razionale: leggero / informale / democratico, potrebbe essere sostituito da leggero / rituale / burocratico se quest'ultimo termine viene scaricato dai suoi connotati negativi e lo si intende come lavoro organizzativo necessario e sufficiente a mantenere alto il livello di interazioni nella rete.

E' probabilmente utile ricordare qui la differenza tra rete come web e rete come contesto di fenomeni emergenti. Il network come rete non ha limiti dimensionali ed il suo allargamento non coinvolge necessariamente un forte investimento sulla struttura organizzativa. Il network come contesto di "fenomeni emergenti", come interazione faccia a faccia a livello orizzontale ha precisi limiti fisiologici ed è strettamente legata all'informalità ed a strutture leggere. Questa è la magia ed allo stesso tempo la fragilità del network.

## **5. Le ragioni per lasciare l'IETM: un supplemento d'indagine sugli ex membri**

Parallelamente all'indagine tramite questionari ed interviste ai membri dell'IETM, si è dedicato un approfondimento di ricerca alle motivazioni che hanno spinto alcune organizzazioni a lasciare l'IETM, da confrontarsi con le motivazioni per partecipare dichiarate dagli attuali membri. Questo supplemento d'indagine è stato condotto tramite interviste telefoniche di circa venti minuti l'una: è evidente infatti che la compilazione di un questionario in questo caso non può contare sull'interesse dei destinatari e che richiedere una o due ore di tempo per approfondire le motivazioni di distacco dall'IETM con una intervista diretta appare un investimento di tempo sproporzionato agli occhi di chi ha deciso di lasciare l'IETM.

Le interviste telefoniche realizzate ed utilizzabili ammontano a 15, su di una lista di 35 ex membri che hanno lasciato l'IETM dopo il 1995. In 20 casi non si è riusciti a contattare l'organizzazione (indirizzi, denominazioni, riferimenti risultavano infatti non aggiornati nel database a partire dalla data di dimissione) o le persone contattate non erano al corrente dei motivi di distacco dall'IETM.

Di seguito si riporta l'elenco delle motivazioni segnalate dagli intervistati che hanno lasciato il network.

### **Motivazioni negative**

1. Network troppo grande, difficoltà di relazioni, aumento dell'entropia
2. Network troppo "chiuso", formato da club in cui è difficile inserirsi
3. Sproporzione tra costi di partecipazione ed effettivi benefici derivanti dall'essere membri

### **Motivazioni neutrali: le più frequenti**

4. E' cambiato il tipo di lavoro dell'ente membro
5. Difficoltà a sostenere i costi di membership e di partecipazione
6. La persona che teneva i contatti con l'IETM non lavora più nell'organizzazione

### **Motivazioni positive**

7. Partecipazione ad altre reti più adatte alle esigenze dell'organizzazione
8. Si è trattato di una uscita temporanea: è previsto un rientro all'interno dell'IETM

E' evidente che quindici interviste non rappresentano un campione statistico rappresentativo di tutti coloro che sono usciti dall'IETM.

Se si descrivono per esteso le motivazioni, al di là dell'esiguo numero di casi, è perché rappresentano qualitativamente l'altra faccia della medaglia rispetto alle motivazioni per partecipare all'IETM e nello stesso tempo sottolineano problemi e rischi evidenziati anche dagli attuali membri.

I primi tre tipi di motivazioni indicano chiaramente un insieme di critiche mosse alle modalità di funzionamento dell'IETM e più in particolare:

nella prima motivazione l'aumento delle dimensioni dell'IETM viene percepito come aumento della "confusione" all'interno dei meeting: gli elementi "caotici" vengono percepiti come prevalenti rispetto alle opportunità;

nella seconda l'accento viene posto sulle difficoltà di accesso alle interazioni: a giudizio degli intervistati le vere opportunità di informazione o di scambio circolano in "ambienti ristretti", caratterizzati da forti relazioni interne dove è difficile penetrare soprattutto da parte di nuovi membri.

Nella terza prevale una valutazione economica anche se non monetaria in senso stretto; a giudizio degli intervistati l'investimento in termini di tempo e di costi non è sufficientemente motivato dai risultati ottenuti.

Questo primo blocco di motivazioni si fonda su di una percezione di elementi di criticità, non controbilanciata da una individuazione di opportunità o di elementi positivi. Si noti che il termine usato "percezione di elementi di criticità" non vuole insinuare alcun dubbio sulla realtà delle motivazioni: le esperienze dei singoli e le modalità secondo le quali vengono vissute e descritte sono assolutamente insindacabili. Ciò che occorre invece rilevare è che tali esperienze sono frutto di una interazione all'interno della rete con una moltitudine di altri individui e di altre soggettività, e che in questo quadro le attitudini personali, le capacità di "networking" giocano un ruolo non indifferente nel concretizzare opportunità e benefici reali. A conferma del fatto che la percezione "soggettiva" del network è al centro degli interessi di questa ricerca, sia i rischi connessi ad un aumento dimensionale della rete in termini di caoticità delle interazioni, sia le difficoltà di accesso all'interno della rete hanno rappresentato temi centrali nel processo di svolgimento della ricerca e configurano effettivamente elementi "di sfida" con cui confrontarsi per lo sviluppo dell'IETM.

Più difficile commentare le motivazioni legate ad una sproporzione tra costi da sostenere per la partecipazione al network ed effettivi vantaggi. Vale a questo proposito ricordare come anche tra i membri attuali dell'IETM, i benefici - soprattutto di carattere economico - vengano considerati come "effetti di secondo livello", ovvero di azioni soggettive che si innescano a partire da una pratica del networking che non ha come obiettivo prioritario il ritorno economico. Ciò è evidentemente in relazione alle capacità individuali di networking, ma anche alle effettive disponibilità economiche dell'organizzazione di appartenenza nel sostenere per un periodo medio lungo investimenti in tempo e denaro per partecipare al network senza risultati quantificabili..

Proseguendo l'analisi delle motivazioni alla base dell'uscita dall'IETM può essere individuato un secondo blocco che raggruppa tre tipi di ragioni (tipi 4,5 e 6) in qualche modo più "neutrali" rispetto ai primi tre casi e più nel dettaglio:

nella quarta motivazione il cambio di lavoro non motiva più l'adesione all'IETM, mentre nel quinto tipo si evidenzia una difficoltà economica a reggere l'investimento per la partecipazione all'IETM, pur in presenza di un giudizio positivo sul network.

Nel sesto tipo la ragione fondamentale risiede nell'uscita dall'organizzazione della persona che teneva i rapporti con l'IETM, per le motivazioni più diverse: cambio di lavoro, passaggio ad un'altra organizzazione, etc. E' di fatto la tipologia più numerosa con 7 casi su 15.

In uno solo di questi, al momento delle dimissioni della persona che teneva i contatti con l'IETM, è stata fatta una valutazione collettiva da parte dell'organizzazione sul mantenimento o meno dei rapporti con il network. In tutti gli altri casi invece non è

stato possibile approfondire l'argomento: l'uscita del responsabile dei rapporti con l'IETM ha rappresentato l'interruzione dell'informazione a proposito del network.

Di questa seconda serie di motivazioni, è proprio questo il caso più interessante, oltre che il più numeroso. Si ha qui una riprova del ruolo di "cerniera" del singolo individuo delegato a mantenere i rapporti con l'IETM e la sua organizzazione. L'informalità delle relazioni tra organizzazione, delegato e network che consente di partecipare ai meeting in una pluralità di condizioni (come delegato di un'organizzazione con un preciso mandato, come leader in condizioni di prendere le decisioni sul momento, come individuo singolo) fluidifica la circolazione dell'informazione e aumenta le potenzialità di scambio, ma ha come contropartita in alcuni casi la concentrazione dell'informazione e delle capacità di networking in un singolo individuo che non trasmette ad altri questo bagaglio di competenze. Non è un caso che tra i nuovi soci figurino non di rado organizzazioni in cui si è trasferita la persona precedentemente responsabile dei rapporti con l'IETM all'interno di una organizzazione che ha cessato il rapporto di membership.

Gli ultimi due tipi di motivazioni offrono interessanti possibilità di interpretazione e più in particolare:

nel tipo 7 l'esperienza fatta all'interno dell'IETM è alla base della scelta di un altro network ritenuto più consono, più adatto agli specifici obiettivi ed alla missione della propria organizzazione: in due casi, proprio l'opportunità di scegliere un altro network ritenuto più adatto per i propri obiettivi costituisce uno dei motivi per valutare positivamente la propria esperienza nell'IETM.

Nel tipo 8 si evidenzia invece un ripensamento: dopo un periodo di distacco dall'IETM le mutate condizioni di sviluppo dell'organizzazione rendono nuovamente interessante la partecipazione al network.

Queste ultime due motivazioni sottolineano come l'esperienza all'interno dell'IETM possa rappresentare un passaggio nella ricerca di interlocutori "adeguati" alle esigenze dell'organizzazione in una precisa fase temporale. Da questo punto di vista è altrettanto interessante che l'IETM rappresenti una tappa intermedia verso altri network più o meno relazionati all'IETM. Si sottolinea qui un ruolo "funzionale" nello sviluppo delle relazioni in rete, che trascende ovviamente i confini dell'IETM.

Altrettanto interessante è notare che il bilancio positivo o negativo dell'esperienza all'interno dell'IETM dipenda dalla valutazione di una interazione tra diversi soggetti in particolari condizioni, mutate le quali muta la valutazione ed il bilancio complessivo.

Ciò mette in luce come "apertura" e "chiusura" della rete non dipendano solo dalla morfologia e dal funzionamento della rete, ma anche dalle condizioni soggettive di chi vi si accosta, che necessariamente sono soggette a modificarsi nel tempo. Il networking non occupa solo uno "spazio" delle relazioni, ma anche "un tempo" delle relazioni: la plasticità della rete, l'ingresso di nuovi membri, l'uscita di vecchi non è solo questione di somme e sottrazioni, ma anche di evoluzione, di adattabilità nel tempo dell'interazione fra le singole organizzazioni ed il network, considerato come risultante complessa delle azioni individuali.

## 6. Riflessioni conclusive

La ricerca propone in estrema sintesi un duplice punto di vista con cui analizzare le attività di networking. Il primo è il punto di vista individuale, del singolo attore, caratterizzato da una soggettività dell'azione e della percezione del network "dall'interno"; la "mente locale"; il secondo il punto di vista "esterno" che analizza gli effetti delle interazioni al livello di "sistema" e la nascita di "fenomeni emergenti".

Nel modo con cui i singoli attori utilizzano, esplorano e percepiscono la rete si riconosce una duplice matrice dell'agire, ovvero un agire sia comunicativo che strategico. Si partecipa ai meeting per scambiare idee, informazioni, per confrontare gerarchie di valori (agire comunicativo), ma anche per verificare la possibilità di costruire progetti insieme ad altri, per trovare partner, per sottoporre i progetti ad un confronto capace di incrementare i loro contenuti e le loro condizioni di fattibilità (agire strategico).

Se si adotta invece il punto di vista "esterno" per riconoscere le "performance globali" della rete, risultanti dalle miriadi di interazioni dei singoli attori, ci si trova nel contesto dell'agire comunicativo. L'analisi si sposta sulle interdipendenze tra gli attori, sui fenomeni emergenti, sui modelli di funzionamento della rete ipotizzabili e verificabili. La rete è il contesto e l'insieme delle interazioni dei singoli attori, e da queste è plasmata. Non esiste una "cabina di guida" o una centrale di controllo della rete che indirizza verso specifici obiettivi, verso una strategia determinata. L'esistenza della rete consente agli attori di comunicare tra loro e di dispiegare le loro strategie individuali, in accordo, in dialettica, in contrasto con altri operatori, ma la rete non è portatrice di progetti concorrenziali con quelli dei singoli attori, né incoraggia o scoraggia - in quanto rete - singoli progetti. Le iniziative che la rete intraprende attraverso i suoi organi (Council, Executive Committee, Segretariato) sono rivolte ad incrementare le condizioni che consentono gli scambi e la partecipazione di singoli attori; non sono progetti, ma meta-progetti, ovvero progetti di contesto, di ambiente adatto alla comunicazione.

### Analogie

Per questi motivi l'analisi al livello di sistema complessivo ha preso in esame il network in quanto in quanto "ecosistema" all'interno del quale agiscono i membri. D'altro canto le analogie riscontrabili tra network ed ecosistema sono molteplici e pertinenti:

- ☞ entrambi evolvono in funzione dell'evoluzione e delle interazioni dei singoli attori;
- ☞ in entrambi i casi la complessità emerge dal basso verso l'alto attraverso la molteplicità delle relazioni individuali e di gruppo;
- ☞ in entrambi i casi il "bersaglio" dei processi evolutivi, per quanto estesi essi siano nelle loro interazioni, rimane il singolo individuo o membro della rete.
- ☞ in entrambi i casi la diversità "biologica" tra i membri è una delle condizioni fondamentali per gli scambi;
- ☞ in entrambi i casi, pur non potendo predire deterministicamente l'effetto di singoli azioni, è possibile individuare condizioni e processi evolutivi e co-evolutivi;
- ☞ In entrambi i casi è impossibile attribuire una intenzione strategica al sistema, sia esso il network informale sia esso un ecosistema
- ☞ in entrambi i casi occorre consumare energia per mantenere condizioni vitali e di scambio; l'ecosistema "consuma" energia solare, la rete informale lavoro organizzativo ed energia umana. Ciò presuppone l'esistenza di una struttura:

l'informazione circola nel network, ma è necessario un lavoro di organizzazione all'interno della struttura per permettere all'informazione di circolare e di essere utilizzata

Vi è tuttavia una differenza significativa tra network ed ecosistema che non può essere taciuta. Mentre nel network la distanza geografica tra gli individui che interagiscono, oltre ad avere un costo, ha un valore molto alto (anche nel produrre la diversità dei membri) nell'ecosistema le interazioni di prossimità, i fattori di agglomerazione in un luogo fisico sono di importanza fondamentale per i processi evolutivi e co-evolutivi.

Sotto questo profilo la trasposizione dell'ecosistema in termini socio-economici trova il suo corrispondente nel concetto di "milieu" ovvero di territorio geograficamente determinato che supporta processi economici sociali e culturali di specifico interesse. Tuttavia le distinzioni tra ecosistema-milieu e network non sono rigide: gli economisti ed i sociologi che studiano i milieu innovativi sottolineano come questi – seppur geograficamente delimitabili - facciano parte di network planetari che connettono altri centri di ricerca, altri individui impegnati in ricerche simili ed analoghe. La dinamica attraverso cui un milieu innovativo attrae competenze e professionalità da altre parti del mondo passa attraverso network di relazioni. Questa interessante complementarità tra network e milieu trova un riscontro preciso all'interno dell'IETM, per almeno due motivi:

- i meeting annuali fanno "collassare" la rete in un luogo geografico determinato, consentono l'interazione vis-a-vis, la produzione di economie di agglomerazione, producono quella "piazza medievale" (milieu a sua volta, anche se temporaneo) dove vengono scambiati i prodotti generati in una quantità di milieu geograficamente diversi;
- la scelta di tenere i meeting in diverse città ed in diversi stati permette al network di entrare in contatto con un milieu specifico, e viceversa offre al milieu locale l'opportunità di contatto "fisico" con il network.
- L'elemento di maggior interesse risiede in questa complementarità e in questa sinergia tra network e milieu che produce un particolare tipo di "ambiente", allo stesso tempo virtuale, ma che non prescinde dalle radici locali dei membri coinvolti, e che di volta in volta è ospitato in un milieu geograficamente diverso.

## **Ambiente**

La metafora dell'ambiente biologico – così come analogie e distinzioni tra network, milieu, ecosistema - non sono un semplice divertissement intellettuale ma servono a mettere in luce perché sia tanto difficile rispondere a domande apparentemente semplici come, Qual è l'utilità del network?, quali sono i risultati del networking?, qual è il suo impatto economico?. Se si prova a sostituire la parola "network" e "networking" con la parola ambiente od ecosistema (pur con la cautela necessaria dovuta all'alto grado di metaforicità con cui si usano questi concetti) è il senso stesso delle domande a risultare difficilmente definibile ed astruso (Qual è l'utilità di un ambiente?, quali sono i risultati di un ecosistema?, qual è il suo impatto economico?). Se invece alla parola network sostituiamo la parola "progetto" o anche "strategia" non solo il senso della frase è perfettamente comprensibile, ma ci vengono in mente diversi modi di rispondere.

Il nodo centrale del problema è che gli strumenti culturali con cui si analizzano e si valutano i singoli progetti, da cui derivano i criteri di valutazione utilizzati in ambito burocratico-amministrativi, non sono utilizzabili per analizzare e valutare l'attività di networking.

Occorre innanzitutto un cambio di paradigma culturale, che non è certo solo motivato dall'esistenza delle reti culturali, ma dall'organizzazione in rete dei soggetti economici oggi più dinamici e potenti. Si veda il seguente passo di Manuel Castells a proposito della "impresa network":

*"For the first time in history, the basic unit of economic organization is not a subject, be it individual (such as the entrepreneur, or the entrepreneurial family) or collective (such as the capitalist class, the corporation, the state). As I have tried to show, the unit is the network, made up of a variety of subjects and organizations, relentlessly modified as networks adapt to supportive environments and market structures. What glues together these networks? Are they purely instrumental, accidental alliances? It may be so for particular networks, but the networking form of organization must have a cultural dimension of its own. Otherwise, economic activity would be performed in a social/cultural vacuum, a statement that can be sustained by some ultrarationalist economists, but that is fully belied by the historical record. (...) Any attempt at crystallizing the position in the network as a cultural code in a particular time and space sentences the network to obsolescence, since it becomes too rigid for the variable geometry required by informationalism. The "spirit of informationalism" is the culture of "creative destruction" accelerated to the speed of the optoelectronic circuits that processes its signals. Schumpeter meets Weber in the cyberspace of the network enterprise.<sup>7</sup>*

Come dimostra questo passo anche l'analisi della network enterprise richiede un cambiamento di paradigma negli strumenti di analisi per poterne valutare il funzionamento: tuttavia l'impresa a rete post-fordista trova una sua legittimazione nell'efficacia e nell'efficienza - innanzitutto economica oltretutto culturale - con cui si impone sul mercato. Non può essere così ovviamente per le reti culturali e per lo spettacolo dal vivo: a partire dagli studi di Baumol e Bowen è noto come l'economia delle arti e dello spettacolo dal vivo non consenta significativi incrementi di produttività, come il mercato non sia sufficiente a sostenere l'attività di produzione artistica, specie nello spettacolo dal vivo. Per quanto la rete culturale possa aiutare la crescita dei suoi membri e fornire nuove opportunità di scambio e lavoro, non muta l'economia dello spettacolo dal vivo, e la stessa rete necessita di essere finanziata e sostenuta. Anzi il tentativo di legittimare in termini principalmente economici l'esistenza del network comporta un duplice rischio:

*Attribuire al network i risultati ottenuti dai singoli membri.* La loro attività, i loro progetti non sarebbero che la conseguenza deterministica del loro appartenere al network. Abbiamo già dimostrato in precedenza come ciò sia contraddetto dal funzionamento stesso del network, come questo non sia sostitutivo dell'attività dei singoli individui, ma al contrario rappresenti un contesto di potenzialità per il confronto, e per lo sviluppo delle attività dei singoli.

*Pensare al network come soggetto economico che persegue propri progetti,* ovvero trasformare l'agire comunicativo in agire strategico. Invece di costruire le condizioni per lo scambio, per lo sviluppo dei progetti dei membri, diventare operatore in prima persona. Il network si riduce a consorzio per perseguire un numero limitato di

---

<sup>7</sup> Manuel Castells, 1996, pp.198-199

progetti. E' evidente l'abbassamento di potenzialità insito in questa operazione e lo snaturamento stesso del concetto di network.

## **Importanza**

Si ritorna alla questione centrale: l'importanza del networking risiede nel suo essere ambiente, ecosistema, milieu, campo d'espressione dei singoli membri.

Se è importante:

- ?? sostenere un processo di dialogo e scambio interculturale che esalti specificità e differenze e al tempo stesso diffonda una maggior comprensione delle diverse culture;
- ?? stimolare la creatività artistica ad un livello transnazionale;
- ?? favorire e rafforzare rapporti di collaborazione e partnership a livello europeo ed internazionale;
- ?? valorizzare il ruolo delle arti e della cultura attraverso il confronto tra specificità nazionali, regionali e locali;
- ?? garantire uno spazio di discussione e di confronto aperto ed indipendente, non vincolato al raggiungimento di obiettivi specifici definiti a priori;

allora in questo caso l'attività di networking che si sviluppa all'interno di "ambienti complessi" e contemporaneamente contribuisce al loro sviluppo (come nel caso dell'IETM e di altre reti culturali) rappresenta uno degli strumenti più efficaci ed efficienti per consentire che tutto ciò avvenga.

In questo consiste la "vera" economia – non monetizzabile – dell'attività di networking, che deve essere alimentata da investimenti continui nel tempo, pena la distruzione del suo ambiente. In questo senso il valore di un ambiente, di un milieu (che è sicuramente anche economico ma non traducibile in termini monetari) è qualitativamente diverso dal valore dei progetti che nascono anche grazie a quel milieu (i quali possono essere valutati almeno in parte in termini monetari).

La riflessione sul "valore" degli ambienti viene sottolineata negli ultimi tempi dalla proposta in molti e diversi campi economici di "incubatori", di "pepineries" volti a creare ambienti adatti in cui i progetti innovativi possano svilupparsi ed evitino di cadere in un pericoloso "vacuum".

Lo studio di fattori di successo ed insuccesso di diversi casi di incubatori potrebbe fornire indicazioni preziose sulle modalità e sulle difficoltà di costruire ambienti adatti allo sviluppo della progettualità e potrebbe permettere di approfondire l'analogia tra network-milieu-incubator come contesto per lo sviluppo della progettualità individuale. Sarebbe interessante arrivare ad elementi di quantificazione economica, sui costi necessari per costruire ex-novo un "ambiente" o per garantirne il funzionamento. Il confronto con i costi dell'attività di networking dell'IETM potrebbe fornire interessanti spunti per valutazioni comparative.

Allo stato attuale il capitolo sull'economia del network IETM si propone come la constatazione di uno stato di fatto: due milioni di Euro di costo annuo per la maggior parte ricadenti sull'economia dei singoli membri sono ritenuti –da parte dei membri stessi -congrui rispetto al mantenimento del milieu IETM e delle sue potenzialità.

Un'altra direzione di ricerca di particolare interesse risiede nell'analisi di altri network culturali, per verificare analogie e differenze di funzionamento. Proprio la singolarità dell'esperienza IETM, la sua specificità richiederebbe un confronto con altre organizzazioni per chiarire quali elementi appartengano strutturalmente alla forma

organizzativa del network e quali invece siano da ricondurre alle specificità dei singoli casi.

Potrebbero in questo caso emergere importanti indicazioni sulle soglie dimensionali dei network, sulla dimensione minima delle loro strutture organizzative che consenta l'interazione tra i membri senza correre il rischio di rappresentare pesanti strutture centralizzate e fortemente burocratizzate.

Un'analisi comparata di diversi network (ivi comprendendo anche reti attigue al settore culturale, come le reti di città, le reti dedicate all'ambiente, etc.) potrebbe infine contribuire ad affermare le specificità del paradigma culturale dell'organizzazione in rete e concorrere alla costruzione di strumenti di valutazione appropriati, radicalmente diversi dagli strumenti oggi usualmente impiegati per valutare costi e benefici, efficienza ed efficacia di singoli progetti.

## 7. Cenni bibliografici

La specificità e la singolarità di funzionamento del network IETM rendono estremamente difficile indicare un numero limitato di testi "pertinenti": una bibliografia di riferimento che tenga conto dei principali aspetti che caratterizzano il network tende a dilatarsi in modo incontrollabile. Si è scelto quindi di indicare una selezione di testi e di riferimenti che sono alla base delle idee e delle metafore riportate nel testo di ricerca, con un breve commento esplicativo.

Iniziando dalla letteratura disponibile sulle reti culturali in Europa, *Arts Networking in Europe*, edito by Rod Fisher e pubblicato dall'Arts Council of Great Britain nel 1992, offre un panorama delle reti culturali europee, con schede esplicative delle attività di ogni rete e con i riferimenti per eventuali contatti. La breve introduzione sottolinea l'incremento nel numero delle reti ed il punto di vista metodologico per definire una rete: l'elemento determinante non è la forma in cui è costituita la rete, ma le modalità con cui essa funziona.

*Shifting gears* a cura di Rudy Engelder e Dragan Klaić traccia un quadro della vita dell'IETM attraverso l'esperienza di alcuni dei suoi membri. Raccoglie testimonianze dalla routine quotidiana, creando un arco intergenerazionale che va dal nucleo dei veterani degli anni Sessanta ai colleghi più giovani di oggi.

*Working groups, Network Solutions for Co-operation in Europe* definisce i network culturali in Europa descrivendo i tratti ed i principi su cui funzionano ed evidenzia l'importanza dei network culturali, della cooperazione culturale a livello europeo.

Sulle reti in generale è fondamentale il monumentale lavoro in tre volumi di Manuel Castells, *The information age: economy, society and culture*, ed in particolare il primo volume *The rise of the network society*, Blackwell, Massachusetts, USA, 1996. Le implicazioni dell'organizzazione a rete nella società "informazionale" sono declinate in una molteplicità di esempi, dai milieu innovativi dell'informatica alla mafia russa, dai problemi di identità sollevati dall'opposizione tra "self" e "net" ai problemi di sviluppo economico del Sud-Est asiatico, o dei paesi dell'America Latina. La modificazione del lavoro, dell'impresa, del concetto di tempo e spazio indotti dall'organizzazione in rete sono analizzati con grande ricchezza di strumenti di indagine e di ipotesi.

Sempre sulle reti in generale, il tema del labirinto e la descrizione del punto di vista soggettivo di chi utilizza la rete – la mente locale – sono approfonditi da Pierre Rosenstiehl ed al suo saggio *Rete* compreso nell'Enciclopedia Einaudi, Torino 1981, mentre Jean Petitot nel saggio *Centrato/acentrato*, sempre compreso nell'enciclopedia Einaudi, sottolinea il rapporto di interconnessione nei sistemi acentrati tra modificazione locale e performance globale del sistema. Non si è a conoscenza di eventuali versioni non in italiano di questi saggi.

### Caos

Il tema del rapporto tra azione/modificazione locale e performance globale è strettamente correlato all'analisi della complessità, delle dinamiche turbolente in fisica, ai fenomeni emergenti, alle matematiche del caos oggi assi di moda. Si tratta di una letteratura vastissima all'interno della quale ci si limita all'indicazione di pochi testi: com'è ovvio la loro pertinenza con l'indagine sull'IETM è solo di carattere metodologico, ma fondamentale nella ricerca di strumenti e di metafore da adattare e tradurre per i fini specifici della ricerca.

Gregory Bateson in *Verso un'ecologia della mente* e in *Mente e natura*, offre una grande quantità di esempi di analisi della complessità: interessante in particolare il concetto di "mente" esteso ad un campo di interazioni, ad un ecosistema.

Morris Mitchell Waldrop in *Complexity. The emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York, Simon & Schuster, 1992, in una storia romanzata dell'Istituto di Santa Fe, espone i principali paradigmi dell'analisi della complessità: la definizione di fenomeni emergenti, il margine del caos come punto di equilibrio dinamico in cui organizzazione e dinamiche caotiche in continua evoluzione consentono contemporaneamente l'emergere di ordini complessi, dissipazione delle risorse, nuove configurazioni, con applicazioni alla fisica, alla biologia, all'economia ed alle scienze sociali. Analoghi filoni di ragionamenti si trova in *Order and Chaos* di Frederick Cramer che dà conto dello sviluppo delle scienze biologiche e delle analisi degli ecosistemi.

Il concetto di "attrattore", impiegato per interpretare i comportamenti dei membri dell'IETM si deve agli studi di Edward Lorenz ed è figura ben nota nella topologia differenziale e nello studio delle equazioni non lineari: la ricerca si accontenta in questo caso di una trasposizione metaforica del concetto. Per approfondimenti si cita Ian Stewart, *Does God play dice. The new mathematics of Chaos*, Penguin Books, London, 1997.

Kevin Kelly in *Out of Control. The new biology of machines*, Fourth Estate Limited, 1994 sviluppa il concetto di "vivosystem in cui elementi biologici ed elementi tecnologici si integrano in una "nuova" ecologia: è stimolante analizzare in questa chiave la distinzione del network in "fenomeni emergenti" e "web" ossia di interazioni essenzialmente dovute a relazioni umane vis-a-vis e a reti telematiche soprattutto in relazione ad una possibile integrazione delle diverse componenti in un prossimo futuro.

Nel saggio di Arnaldo Bagnasco, *Fatti sociali formati nello spazio*, Milano, Franco Angeli è contenuta la vivida descrizione della città come luogo della Serendipity. Questo concetto è alla base dell'interpretazione del meccanismo di funzionamento del meeting dell'IETM, ed ha ovviamente molto a che vedere con i fenomeni emergenti. Ne discende la metafora del meeting come temporanea piazza medievale.

A Jurgen Habermas, *Teoria dell'agire comunicativo*, 1981 si deve la distinzione tra "agire strategico" ed "agire comunicativo" il primo guidato dal desiderio di prevalere, il secondo direzionato al confronto, al coordinamento. Il testo è citato a proposito dell'organizzazione in rete in Barbara Imperatori, *Le reti di impresa: Crisi sociale od occasione di sviluppo della persona?*, Ticonzero, <http://www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/numerozero/a980106a.htm>

Non è stato fatto espresso ricorso al concetto di rete elaborato all'interno delle teorie dei sistemi, e nelle scienze cognitive.

La geografia economica fa ampio uso del concetto di rete sia come metafora, che come sistema spaziale di relazioni. L'informalità e la mancanza di relazioni gerarchiche del network IETM hanno rappresentato un serio ostacolo all'utilizzo di alcuni concetti chiave utilizzati dalla geografia e della pianificazione territoriale.

Un altro settore dove la teoria delle reti è pertinentemente applicata con vasto corredo di strumenti matematici (grafi ed ipergrafi ad esempio) è l'ingegneria dei trasporti e del traffico. E' parso tuttavia che la specificità delle reti che usano canali fisicamente determinati (infrastrutture, strade, corridoi aerei) non consenta analogie troppo pertinenti con un network come l'IETM.

## **Bibliografia**

*Arts Networking in Europe. A Directory of Trans-frontier Cultural Networks Operating in the European Arena*, edito by Rod Fisher con Ruth Aldridge e Isabelle Schwarz, London, Arts Council of Great Britain, 1992

ARNALDO BAGNASCO,

*Fatti sociali formati nello spazio. Cinque lezioni di sociologia urbana e regionale*, Milano, Franco Angeli, 1994

GREGORY BATESON,

*Mind and Nature. A necessary Unity*, New York, Dutton, 1979

GREGORY BATESON,

*Steps to an Ecology of Mind*, St. Albans, Paladin, 1973

MANUEL CASTELLS,

*The Rise of the Network Society*, Vol. 1, Malden (Mass.), Oxford, Blackwell, 1996

MANUEL CASTELLS,

*The Information Age: Economy, Society and Culture*, 3 v., Malden (Mass.), Oxford, Blackwell, 1996-1998

FRIEDRICH CRAMER,

*Chaos und Ordnung. Der komplexe Struktur des Lebendigen*, Stuttgart, Dt. Verlag-Anstalt, 1988. (Edizione inglese: *Chaos and Order. The Complex Structure of Living Systems*, Weinheim, New York, VCH, 1993)

RUDY ENGELANDER, DRAGAN KLAIC,

*Shifting gears, Changes de Vitesse* IETM, Theater Instituut Nederland, 1998

JURGEN HABERMAS,

*Teorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1981, 2v. (Edizione inglese: *The Theory of Communicative Action*, 2 v., Cambridge, Polity, 1984-1987)

KEVIN KELLY,

*Out of Control. The new Biology of Machines*, London, Fourth Estate, 1994

JEAN PETITOT,

*Centrato/acentrato*, in *Enciclopedia*, a cura di Ruggero Romano, Torino, G. Einaudi, 1997-1981, 14 v.

PIERRE ROSENSTIEHL,

*Rete* in *Enciclopedia*, a cura di Ruggero Romano, Torino, G. Einaudi, 1997-1981, 14 v.

JUDITH STAINES,

*Working groups, Network Solutions for Co-operation in Europe*, EFAH-FEAP, 1996

IAN STEWART,

*Does God Play Dice? The Mathematics of Chaos*, Oxford, New York, B. Blackwekk, 1989, 2. ed.: *Does God play Dice? The New Mathematics of Chaos*, London, New York, Penguin, 1997

MORRIS MITCHELL WALDROP,

*Complexity. The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York, Simon & Schuster, 1992

## 8. Notes on the economy of the network<sup>8</sup>

Nel 1998 L'IETM contava 455 membri (organizzazioni, istituzioni, associazioni, etc.) per un turnover stimato di circa 650 milioni di Euro con uno staff stabile di circa 6.100 persone ed altri 1.800 equivalenti al full time (somma delle giornate di lavoro espresse in tempo pieno) per un totale di circa 7.900 tempi pieni di lavoro, ai quali sono da aggiungere circa 1.300 lavoratori volontari.

I puri costi dell'attività di networking svolta dall'IETM nel 1998 sono individuabili nella tabella sotto riportata.

Turnover IETM 1998 (Segreteria di Brussels)	312.000 EURO
Totale spese meeting di Rotterdam (Solo organizzatori di Rotterdam)	125.000 EURO
Totale Spese Cardiff meeting (Solo organizzatori Cardiff) 53.99 GBP	78,955 EURO
Altre spese stimate	
Stima altri/Satellite Meetings, formazione 1998	50.000 EURO
Pubblicazioni (solo Theater Instituut Nederland)	11.590 EURO
Stima Spese Membri per trasferte 1998	700-800.000 EURO
<b>TOTALE SPESE</b>	<b>1.280,817 – 1.381.817 EURO</b>

### Note

Mentre le prime tre voci fanno riferimento ai documenti di consuntivo delle attività 1998, le ultime due voci (altri meeting e spese dei membri, senza contare le fee di adesione pagate dai membri) sono state stimate;

Le spese sostenute dai membri esclusivamente per la partecipazione ai meeting di Rotterdam e Cardiff, (ricostruibili analiticamente a partire dalle registrazioni dei partecipanti) ammontano a poco meno di 300.000 EURO, ovvero meno della metà della spesa complessiva dichiarata nel corso dell'anno. La spesa media per attività di networking varia considerevolmente secondo l'età di membership dei soci: da poco meno di 1300 EURO per coloro che sono iscritti all'IETM da meno di due anni ai quasi 1500 EURO per coloro che risultano compresi tra i due ed i quattro anni di anzianità, fino agli oltre 2.350 EURO per coloro che sono membri da più di quattro anni;

La spesa dei meeting, (Rotterdam, Cardiff e gli altri meeting) fa riferimento alle risorse locali attivate appositamente per l'evento dalle organizzazioni e dai territori ospiti;

---

<sup>8</sup> Le stime di carattere economico fornite in questo paragrafo si avvalgono dei dati quantitativi raccolti attraverso ai questionari. Per ciò che concerne la rappresentatività e l'attendibilità dei dati statistici ed il rapporto tra risposte e non risposte, vedi appendice statistica.

Nel total turnover dell'IETM circa 150.000 EURO sono quote di iscrizione dei soci, mentre il totale dei contributi istituzionali forniti da National Bodies, European Union, Sponsorship ammonta a poco più di 127.000 Euro, di cui 100.000 conferiti dall'Unione Europea, DGX.

Se il totale della tabella precedente indica solo l'ordine di grandezza dei costi vivi del networking, il finanziamento del DG X rappresenta una percentuale compresa tra il 7,3 ed il 7,8 delle sole spese vive, a seconda della oscillazione della stima, mentre la restante parte della spesa è coperta con risorse proprie dei membri o con risorse attivate nei territori e nelle città che ospitano le attività dell'IETM.

In effetti ai puri costi organizzativi, di viaggio e di soggiorno, occorre aggiungere una valutazione sui giorni di lavoro spesi dai singoli membri per attività di networking. Il dato desunto dalle registrazioni di Cardiff e Rotterdam fa registrare 1380 giorni di lavoro per i soli membri partecipanti ai due meeting. Ciò escludendo gli organizzatori e la struttura del segretariato i cui costi già compaiono nei rispettivi budget, ed i costi di tutti gli ospiti del meeting, non membri dell'IETM.

Se si indicasse in un cifra di 200 EURO il costo di una giornata di lavoro si arriverebbe a conteggiare 276.000 EURO in lavoro per i soli meeting di Cardiff e Rotterdam. D'altro canto una stima prudentiale di otto giorni di lavoro complessivi dedicati da ciascuna delle 455 organizzazioni presenti nell'IETM alle attività di networking in un anno (comprendendo i contatti telefonici, i meeting, le riunioni di sub-network, etc.) conteggiati sempre a 200 EURO al giorno porta a valutare attorno ai 730.000 EURO il costo del lavoro annuo dedicato al networking. La stima è prudentiale in quanto molte delle organizzazioni presenti a Rotterdam e Cardiff con i soli giorni di lavoro dedicati a questi due meeting superano la quota di riferimento assunta pari a otto giorni all'anno.

In termini di ordini di grandezza generali è possibile affermare che il "valore" complessivo dell'attività di networking messa in campo dall'IETM non è sicuramente inferiore ai 2 milioni di EURO quasi interamente finanziata con risorse proprie dei singoli membri o messe a disposizione di istituzioni ed organizzazioni locali e nazionali.

## **I progetti**

Com'è ovvio l'attività di networking di cui nel paragrafo precedente si sono indicati alcuni ordini di grandezza economica non comprende il tempo dedicato alla realizzazione di progetti internazionali che vedono la partecipazione dei membri dell'IETM. L'attività di networking si rivela fondamentale per innescare l'idea iniziale, per individuare le possibilità e le potenzialità di progetti comuni, che vengono poi vagliate, studiate, approfondite ed eventualmente realizzate "al di fuori" del tempo dedicato ai meeting ed ai contatti nella rete.

Su 53 questionari utilizzabili per la parte di descrizione dei progetti, si contano 172 progetti internazionali che hanno visto la partecipazione di membri dell'IETM nel periodo tra il 1996 ed il 1999, (con una partecipazione intensa dei membri dell'Europa Orientale) mentre si contano 50 progetti in corso di realizzazione per il 1999 di cui poco più del 30% supera un ammontare complessivo di 100.000 EURO. Una stima prudentiale porta a considerare in almeno 500 i progetti internazionali realizzati dai membri dell'IETM nel periodo tra il 1996 ed il 1999 e che hanno coinvolto almeno due membri dell'IETM, oltre agli altri partner non aderenti al network..

Se si considera che la maggior parte dei progetti citati ha avuto il momento di avvio all'interno dei meeting o nelle attività di follow up susseguenti, si evidenzia come l'attività di networking trovi un riscontro concreto anche se di difficile misurazione economica.

Non a caso sia nelle interviste che nei questionari viene unanimemente sottolineata l'impossibilità di ricondurre i singoli progetti all'attività dell'IETM in quanto struttura organizzativa, ma viene invece riconosciuta la funzione di creazione delle condizioni per poter ideare, inventare, concordare e realizzare progetti che diventano subito un patrimonio condiviso dai singoli partecipanti a quel determinato progetto. Se dunque non viene riconosciuta una relazione di dipendenza economica tra la partecipazione all'IETM e la dimensione dei singoli progetti – la cui responsabilità e paternità è totalmente assunta dai partecipanti al progetto - esiste tuttavia una valutazione più generale che vede nelle condizioni di incontro e networking fornite dall'IETM una opportunità importante per innescare processi di collaborazione e di scambio. I costi sostenuti direttamente dai membri per il networking pur non inseriti in un bilancio economico o in una analisi cost-benefit meticolosa entrano quindi nella maggior parte dei casi nelle voci di investimento a cui è attribuita una valenza positiva, indipendentemente da una verifica.