ALLA RICERCA DEI DISTRETTI CULTURALI. UN'ANALISI CRITICA DELLA LETTERATURA

Fernando G. Alberti, Jessica D. Giusti

Indice:

1. Origini ed evoluzione del concetto di distretto culturale: lettura comparata; 1.1. Alla ricerca del concetto di distretto culturale: i principali contributi; 1.2. Distretti culturali industriali; 1.3. Distretti culturali istituzionali; 1.4. Distretti culturali museali; 1.5. Distretti culturali metropolitani; 2. Fuga dalla giungla terminologica tra reti, sistemi e distretti culturali; 3. Distretti, sistemi e reti museali: analogie e differenze; 4. Una operazionalizzazione del modello di distretto e delle forme di distrettualizzazione; 5. Verso una concettualizzazione dei distretti culturali.

1. Origini ed evoluzione del concetto di distretto culturale: una lettura comparata

La letteratura sul tema dei distretti culturali è ancora molto giovane, tuttavia è già possibile individuare al suo interno prospettive analitiche e letture del fenomeno riconducibili ad alcuni filoni interpretativi. In questa sede si propone una disamina dei vari contributi esistenti, con particolare riferimento ad autori italiani, anche al fine di mettere a fuoco differenze e punti di contatto con il ben più classico e accreditato concetto di 'distretto industriale', a cui tali contributi in buona parte si riallacciano.

1.1. Alla ricerca del concetto di distretto culturale: i principali contributi

Negli ultimi anni si sono moltiplicati i contributi sui distretti culturali (Trimarchi, 2002), molti dei quali fanno a loro volta riferimento ad alcune note esperienze maturate in contesto anglosassone a partire dagli anni '70, prese ad esempio quali prodromi della valorizzazione del settore culturale per lo sviluppo locale. Tra queste, si ricorda l'attività del Greater London Council (GLC – ente municipale londinese) che elaborò una strategia, da molti considerata un

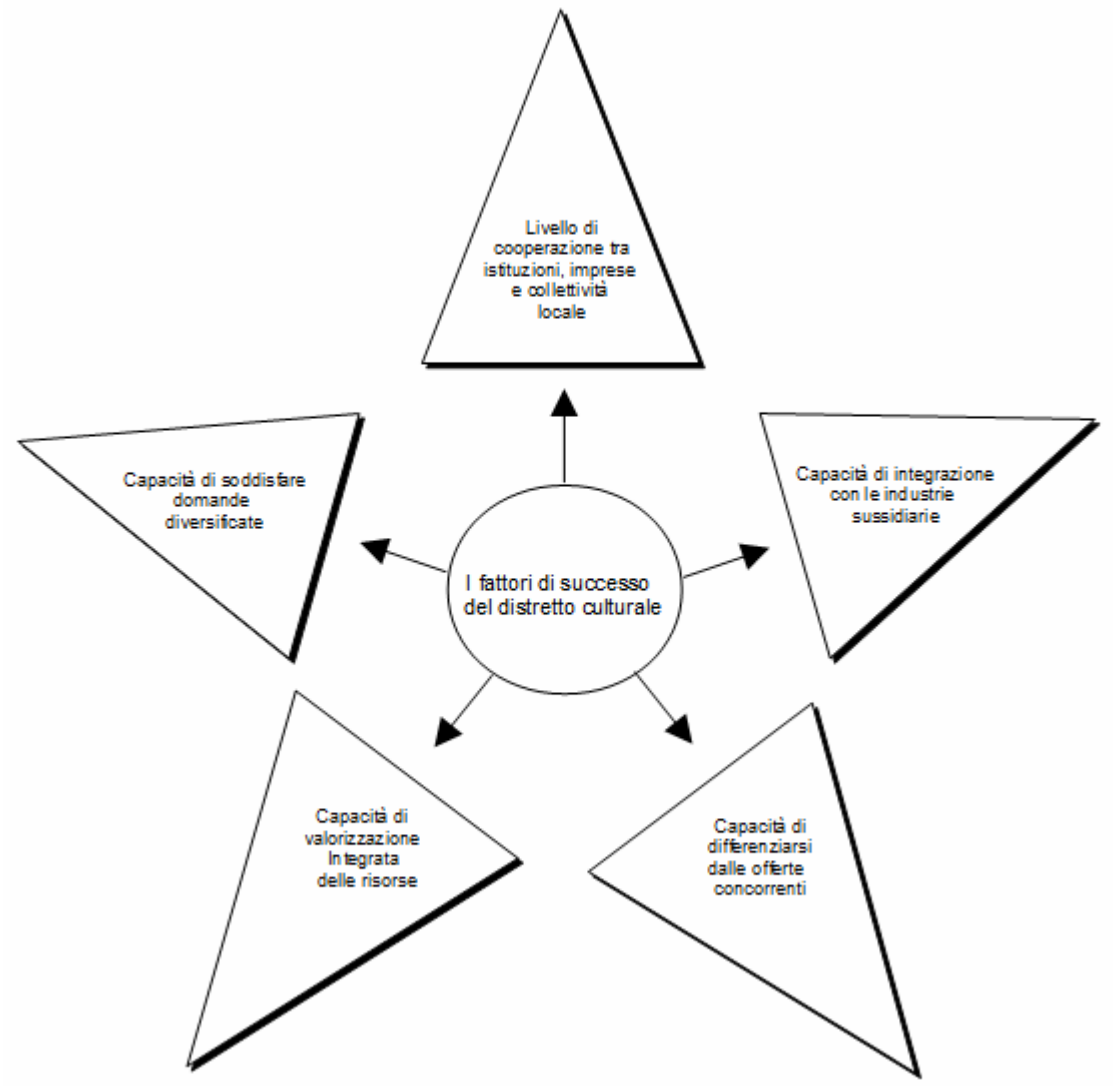
progetto pilota che ha fatto scuola, tesa ad integrare le attività del settore culturale (spettacolo dal vivo, produzione di arte contemporanea, fotografia, cinema, editoria, design, ecc.) con le attività di settori connessi, come il turismo, attraverso una specializzazione territoriale, intesa quale concentrazione in aree urbane delimitate di musei, teatri, gallerie d'arte e altre strutture. Tale specializzazione territoriale avrebbe da un lato facilitato i processi di integrazione intersettoriale, dall'altro favorito il recupero e la rivitalizzazione di aree urbane degradate o in declino. Le aree di insediamento di nuove attività culturali furono denominate 'cultural district'.

Su questa linea, un altro caso di successo spesso menzionato in letteratura è quello della città di Glasgow, che negli anni '80, attraverso contributi finanziari pubblici e privati, mise in atto una strategia di forte integrazione tra industria culturale e turistica, allo scopo di rendere più attrattiva l'immagine della città, migliorando l'offerta culturale e la qualità ambientale del centro urbano. Fu creata al proposito la società Glasgow Action, che creò un distretto culturale in un'area centrale che necessitava di essere rivitalizzata. Altre iniziative alla base del modello di sviluppo furono create attorno a una serie di asset preesistenti: la Scottish Opera Ballet and Orchestra, la BBC Symphony Orchestra e il Citizen's Theatre, cui si aggiunsero nuove gallerie e iniziative culturali, un centro espositivo e congressuale di rilevanza nazionale. A supporto di questa strategia, fu lanciata una intensa campagna di marketing urbano, per la promozione e valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali.

Altri casi di aree in declino industriale o di indebolimento dell'immagine, anche sotto il profilo turistico, in cui strategie di rifocalizzazione culturale sono riuscite ad apportare notevoli miglioramenti, si possono osservare prevalentemente fuori dai confini nazionali. Esempi noti sono ad esempio Bilbao e Vienna. Anche la città di Genova ha mostrato segnali di forte vivacità culturale, beneficiando dell'opportunità del titolo di Capitale Europea della Cultura nel 2004 sebbene è solo da un orizzonte temporale più ampio che sarà possibile valutare la capacità del sistema locale di raccogliere la sfida di capitalizzare su tali risultati e sui miglioramenti strutturali realizzati, mantenendo elevato il livello di attrattività e di qualità e respiro internazionale dell'offerta culturale, anche nell'ambito di un più ampio disegno strategico che da alcuni anni vede la città impegnata in un riposizionamento da centro portuale e industriale a luogo di cultura.

In questa sede interessa soprattutto rilevare se e come queste ed altre esperienze rappresentino forme in qualche modo osservabili secondo le categorie concettuali del modello organizzativo distrettuale, ovvero siano più riconducibili a spinte istituzionali più o meno sistematizzate e strategiche.

Figura 1. *Gli elementi determinanti la "forza competitiva" del distretto culturale.*



Fonte: Valentino, 2003: 29

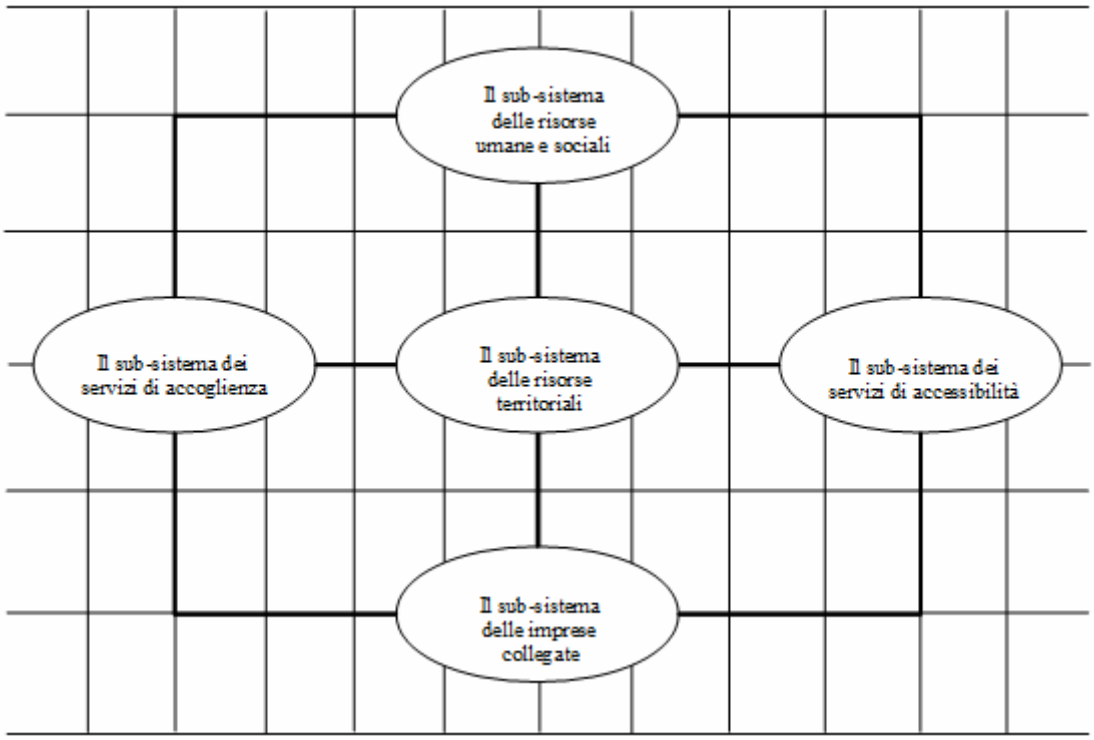
Il modello generale di distretto culturale che caratterizza i contributi pionieristici di Pietro A. Valentino va oltre i confini del *cultural district*. Valentino (1999, 2001, 2003) considera il settore culturale in una accezione allargata, che comprende i beni culturali, lo spettacolo dal vivo, la produzione d'arte contemporanea, la fotografia, il cinema, l'industria televisiva ed editoriale, l'industria multimediale, la moda, il design, i prodotti tipici locali. Tali risorse, o dotazioni culturali, possono a suo avviso essere valorizzate nella forma di distretto, in uno specifico ambito stazionale, singolarmente o in combinazione tra loro. Egli ritiene che il patrimonio culturale costituisca un 'capitale' in grado di produrre realmente reddito e occupazioni addizionali. Questa prospettiva implica un ripensamento dell'uso di tali risorse,

che diventano la materia prima di un processo di valorizzazione che può produrre valore, cioè influenzare i prezzi, le rendite e i livelli di redditività degli investimenti a livello nazionale, ma in particolare contribuire alla crescita dei sistemi locali.

La definizione di distretto culturale fornita da Valentino (2003) è quella di un 'sistema di relazioni' che da un lato connetta le attività per la valorizzazione delle varie risorse disponibili, attivando un processo integrato di valorizzazione e, dall'altro, metta in contatto questo processo di valorizzazione al resto dell'offerta territoriale di servizi, professionalità, infrastrutture che hanno potenziali connessioni con le attività di valorizzazione. La realizzazione di un distretto culturale dovrebbe mirare a due ordini di obiettivi: da una parte rendere il processo di produzione culturale più efficiente ed efficace, dall'altro ottimizzare i suoi impatti economici e sociali sul territorio di riferimento. Dunque il distretto, il cui modello si organizza attorno alla dotazione culturale (*asset*) di maggior pregio di un territorio (e assume di conseguenza una struttura differente a seconda dell'*asset* da valorizzare), ha il preciso scopo di assicurare un vantaggio competitivo sia al comparto culturale sia all'intero territorio su cui esercita degli effetti. Gli elementi che determinano la forza competitiva di un distretto culturale – di fatto non dissimili da quelli delineati da Porter (1987) per il settore industriale – sono rappresentati nella Figura 1.

In particolare, Valentino (2003: 21) afferma che il distretto culturale può essere assimilato a una rete di relazioni, un sistema reticolare in cui il nodo centrale è costituito dal processo di valorizzazione dell'*asset* territoriale rappresentato dai beni culturali, mentre gli altri nodi risultano essere i processi di valorizzazione delle altre risorse del territorio (i beni ambientali, le manifestazioni culturali e altri fattori che possono sostenere l'offerta e la capacità attrattiva del luogo); le risorse umane (professionalità, formazione, ecc.) e sociali (coesione, identità, valori, ecc.); le infrastrutture territoriali (servizi di trasporto, accessibilità, per il tempo libero, ecc.); i servizi di accoglienza e l'insieme delle imprese la cui attività è direttamente collegata al processo di valorizzazione dei beni culturali (in quanto fornitrici di prodotti/servizi utili al processo di valorizzazione o utilizzatrici degli output derivanti da tale processo). Ogni singolo nodo che appartiene al distretto deve pertanto essere direttamente connesso al processo di valorizzazione dei beni culturali, ma potrebbe anche essere connesso con uno o più degli altri nodi della rete. A un maggior livello di interconnessioni, corrispondono maggiori possibili impatti economici. Le relazioni che connettono i singoli nodi con il processo di valorizzazione sono costituite da flussi che possono assumere varia natura. Lo scambio tra processo di valorizzazione e nodi può, infatti, riguardare: informazioni, valori, prodotti, materie prime, semilavorati, tecnologie, servizi lavorativi, ecc.

Figura 2. *I nodi del distretto culturale.*



Fonte: Valentino, 2003.

Inoltre Valentino (2003) ritiene che il sistema integrato di relazioni alla base di un distretto culturale possa a sua volta essere ripartito in quattro sub-sistemi omogenei (v. Figura 2):

- *Il sub-sistema delle risorse territoriali*, caratterizzato dall'integrazione dei processi di valorizzazione delle risorse storiche, culturali e ambientali presenti sul territorio.
- *Il sub-sistema delle risorse umane e sociali*, che comprende sia il 'capitale umano' (disponibilità di una forza lavoro qualificata) sia il 'capitale sociale' (livello di istruzione, presenza di valori identitari, rapporto fiduciario tra collettività, istituzioni e amministrazioni, ecc.).
- *Il sub-sistema dei servizi di accessibilità*, ossia l'offerta di servizi di trasporto (sia a scala territoriale che extraterritoriale).
- *Il sub-sistema dei servizi di accoglienza*, in cui rientrano le strutture ricettive (alberghi, bar, ristoranti, commercio, ecc.) e per il tempo libero e lo sport.
- *Il sub-sistema delle imprese appartenenti a diversi settori* (sia quelle che forniscono input al processo di valorizzazione sia quelle che ne utilizzano gli output), quali l'artigianato, la comunicazione, il restauro, ecc.

I singoli sub-sistemi devono essere integrati al loro interno e su base territoriale, ma la 'qualità' dei processi di integrazione deve essere coerente con gli obiettivi più generali che si vogliono perseguire attraverso la realizzazione del distretto culturale.

In Figura 2 è rappresentata la relazione tra i nodi che compongono un distretto culturale secondo l'accezione di Valentino (2003), fondato sulla valorizzazione dei beni culturali, in cui le linee più marcate indicano le relazioni fondanti del sistema.

In sintesi, Valentino assume una prospettiva secondo la quale il distretto culturale è un sistema:

- *complesso* (coinvolge un insieme ampio e diversificato di attori e oggetti)
- *relazionale* (funzionamento ed efficacia dipendono da una struttura di relazioni)
- *programmato* (ossia soggetto a una programmazione di tipo top-down)
- *partecipato* (ossia che sappia coinvolgere e mettere in rete un insieme variegato di soggetti)

Con riferimento al terzo punto, Valentino (1999) afferma che sia necessario far nascere e crescere un'economia di distretto, che non sia però un distretto mono-prodotto dell'industria culturale, bensì un distretto settorialmente trasversale in grado di attivare l'insieme delle risorse e delle produzioni presenti nell'area utilizzando soprattutto le valenze del 'capitale umano' disponibile.

Due elementi centrali sembrano emergere nella concettualizzazione proposta da Valentino: da un lato un distretto per la valorizzazione dei beni culturali non nasce spontaneamente dalla storia e dall'ambiente, bensì prende vita da una precisa strategia e da un disegno progettuale istituzionale; dall'altro – a differenza di quello industriale tipicamente specializzato in termini merceologici – un distretto culturale tende ad essere pluri-prodotto. Ciò potrebbe essere dettato da ragioni di massimizzazione degli effetti benefici del distretto, nel senso che se attorno alle dotazioni oggetto della valorizzazione si sviluppassero e localizzassero sul territorio imprese di altri settori produttivi, si otterrebbero ulteriori vantaggi e si ovvierebbe a una serie di limiti tra cui ad esempio il fatto che la domanda nel comparto culturale (se connesso a quello turistico) presenta una stagionalità piuttosto elevata e anche una marcata variabilità nel tempo (in termini di gusti dei consumatori). È opportuno per Valentino, quindi, che l'offerta sia adeguatamente variegata in modo da attirare pubblici sempre diversi.

Dopo avere definito i confini e le caratteristiche del modello distrettuale, Valentino (2003) evidenzia anche i rischi ad esso legati, soprattutto considerando che la redditività risulta incerta e differita nel tempo. In ogni caso egli reputa comunque conveniente attivare un processo di valorizzazione del patrimonio culturale, per una serie di ragioni, che tengono in considerazione

lo scenario economico nazionale e internazionale. Il processo di globalizzazione provoca, infatti, un incremento della concorrenzialità soprattutto per i prodotti a minore contenuto scientifico tecnologico e uno spostamento di capitali a favore dei settori a più alta redditività. Dunque le imprese e le istituzioni dovrebbero essere in grado di differenziare prodotti e servizi sotto il profilo qualitativo. La creazione di un distretto culturale risponde a questa logica: sfruttando la ricchezza e l'unicità del suo patrimonio culturale, l'Italia può conseguire un vantaggio competitivo differenziale e ritagliarsi un posto sul mercato. La differenziazione dei prodotti nel settore culturale è assicurata dalle caratteristiche di non riproducibilità insite nei beni stessi, attribuendo al territorio che possiede queste risorse una posizione privilegiata, che la mette in qualche modo al riparo da quelle forme accentuate di competitività che si riscontrano, con l'allargamento dei mercati, negli altri settori. Valentino (2003) dunque sostiene che il modello di distretto culturale permette di conseguire un vantaggio competitivo di differenziazione e quindi impatti sul reddito e sull'occupazione, quanto meno entro i confini distrettuali. Un fattore che accomuna l'approccio di Valentino a quello di altri autori, tra cui Santagata (2000, 2001), è la considerazione che la cultura sia una risorsa in grado di generare un effetto positivo sul reddito e sull'occupazione, in virtù delle sue caratteristiche economiche (elevata componente intellettuale e creativa, rendimenti crescenti, flessibilità organizzativa) e sociali (forte contenuto simbolico, alto potere di identificazione), e considerate le strette interconnessioni con altri settori, in primo luogo il turismo.

Anche la definizione di settore culturale proposta da Santagata (2001) ha confini allargati, includendo tutti i beni e servizi frutto della creatività umana e dell'attività intellettuale. Per Santagata, fanno parte del settore culturale: l'industria dell'audiovisivo (cinema, televisione, riproduzione sonora, videogiochi), lo spettacolo dal vivo (teatro, opera, concerti di classica e leggera, balletto); le arti visive (pittura, scultura, fotografia, grafica, installazioni); l'industria delle arti figurative (industria del design, della moda, del tessile, dei giocattoli, artigianato dell'arte); i beni culturali (patrimonio, musei, paesaggio); l'editoria (libri, giornali, riviste); la pubblicità (grafica e film pubblicitari); l'industria del gusto (enologia, gastronomia).

Santagata considera dunque la cultura in molteplici manifestazioni e la assume come base di quella disciplina che definisce 'economia creativa', espressione di modalità produttive dell'era postmoderna, in cui le preferenze della domanda si orientano sempre più verso prodotti dall'elevato contenuto simbolico (Santagata, 2001; 2002). In questo contesto, la cultura assume un ruolo di primaria importanza in virtù della sua natura altamente simbolica e intangibile. «La cultura conta, non solo nel rappresentare l'immagine antropologica della vita materiale, spirituale e sociale di un popolo, ma anche come risorsa fondamentale per una crescita

economica sostenibile» (Santagata, 2000: 31). L'economia creativa costituisce un esempio di industria localizzata, che assume la forma di distretto e si specializza nella produzione di beni fondati sulla cultura materiale e immateriale, incorporando nei prodotti in misura preponderante idee e proprietà intellettuale. In particolare, Santagata (2000: 31) ritiene che: «I mercati dell'arte, le arti figurative, i musei e il patrimonio culturale, così come i beni fondati sul design, possono essere articolati in filiere con esperienze innovative che emergono a tutti i livelli: estetico, giuridico, produttivo, distributivo, tecnologico ed educativo. Inoltre tali attività assumono un nuovo significato economico quando di strutturano e sono governate secondo la logica dei distretti industriali; esse creano un sentiero che conduce alla crescita attraverso lo sviluppo di piccole e medie imprese fortemente integrate all'interno del territorio e nella comunità locale. In tal senso, i distretti industriali italiani, come quelli che producono vetro a Murano e abbigliamento a Biella, costituiscono un modello ideale per la produzione di beni culturali».

Nel considerare dunque il modello distrettuale quale forma ideonea e ottimale per la valorizzazione di attività legate alle 'filiere produttive' in ambito culturale, Santagata pone l'accento sulla cultura quale bene 'idiosincratico', nell'accezione anglosassone del termine, quale patrimonio basato su creatività e proprietà intellettuale, localizzato, peculiare e unico nella sua relazione di appartenenza a un dato territorio e nel legame con il contesto sociale, fattori peraltro all'origine di ogni vantaggio competitivo. I beni culturali, afferma Santagata (2000), sono idiosincratici perché per crearli e distribuirli è necessaria una conoscenza tacita; ma anche perché la stessa conoscenza personale di chi effettua tali azioni deriva da un'esperienza idiosincratica pregressa. Ispirandosi dunque al modello di distretto industriale di stampo Marshalliano, da cui ritiene derivi direttamente la forma del distretto culturale (i due modelli si differenziano invece per la natura dei prodotti), Santagata (2000) individua quattro tipologie di distretto culturale, che si basano sulla produzione di beni idiosincratici, universali, caratterizzati da elevata creatività e proprietà intellettuale non cumulativa. Egli sostiene che i beni culturali siano frutto di una conoscenza artistica e culturale non cumulativa, ossia tale da non predisporsi automaticamente ad essere utilizzata da successivi creatori. Al fine di tutelare tale creatività, Santagata ritiene che i beni culturali debbano essere protetti dal diritto d'autore, che contribuisce a legittimare la proprietà intellettuale dell'artista.

I quattro modelli di distretto culturale individuati da Santagata sono:

- il distretto culturale industriale;
- il distretto culturale istituzionale;
- il distretto culturale museale;

- il distretto culturale metropolitano.

1.2. Distretti culturali industriali

L'industria cinematografica di Hollywood e il distretto della ceramica di Caltagirone costituiscono esempi di distretto culturale industriale.

Santagata individua una serie di fattori alla base dello sviluppo di questi distretti, che qui riportiamo:

- una comunità locale coesa nelle tradizioni culturali e nell'accumulazione di conoscenze tecniche e di capitale sociale;
- un basso livello di standardizzazione dei prodotti;
- una struttura familiare capace di trasformare l'impegno nella produzione agricola in lavoro industriale;
- una sequenza di generazioni che in pochi anni ha saputo appropriarsi di tecniche e formazione manageriale;
- accumulazione di risparmio e gestione del credito in forme cooperative, solidali e fortemente imprenditive;
- una forte apertura internazionale;
- una presenza di risorse pubbliche di sostegno, lungo tutta la filiera di creazione del valore;
- un elevato tasso di nascita di nuove imprese, grazie alla capacità sociale e all'apprendimento interattivo;
- la capacita di diventare sistema locale e di produrre esternalità nel campo dell'innovazione tecnologica, dell'organizzazione del lavoro, della creazione di nuovi prodotti, della flessibilità produttiva e delle modalità di distribuzione.

Le caratteristiche salienti di questo tipo di distretto convergono dunque ampiamente pur non coincidendo appieno con quelle della teoria dei distretti industriali, sia per quanto riguarda le caratteristiche dei nodi (imprese di medie e piccole dimensioni) e delle connessioni (legami di tipo familiare), sia per quanto riguarda la presenza di un sistema di valori o di quella che nella tradizione Marshalliana è definita 'atmosfera industriale'.

Tuttavia, emerge una considerazione interessante sul fatto che le condizioni necessarie alla costituzione di un distretto culturale industriale siano di non così semplice reperibilità: Santagata (2000) afferma che il contesto socioeconomico può apportare una serie di vincoli o di condizioni sfavorevoli allo sviluppo di tale categoria di distretto. Inoltre, il distretto culturale industriale è il risultato di un processo di lungo periodo, dunque si configura fondamentalmente

come fenomeno spontaneo, risultante da un mix di fattori non totalmente controllabili o indirizzabili.

Sul tema dello spontaneismo nella formazione del distretto, Santagata non assume una posizione netta, non escludendo che tale tipologia distrettuale possa essere invece pianificata e indotta, in presenza di un contesto socio-economico idoneo.

1.3. Distretti culturali istituzionali

In questa seconda tipologia di distretto i beni prodotti risultano essere strettamente legati alla cultura locale e quanto più tali beni vantano un'immagine fortemente connotata da valenze simboliche legate a una determinata località, quanto più la loro attrattività aumenta anche notevolmente agli occhi dei consumatori. Questo distretto si caratterizza per un forte radicamento nelle istituzioni che assegnano diritti di proprietà e marchi di fabbrica a un'area di produzione circoscritta. Esempi di questo modello sono il caso delle Langhe in Piemonte e del Chianti in Toscana, dove lo sviluppo economico ha preso avvio anche grazie a fattori decisivi quali l'assegnazione di diritti di proprietà a prodotti della tradizione locale nel settore enologico, in particolare il diritto alla 'Denominazione di origine controllata' (DOC) e alla 'indicazione di provenienza'. L'assegnazione del marchio genera uno stimolo positivo, sia nella produzione che nel consumo. Accanto a ciò, Santagata registra anche impatti positivi sugli aspetti culturali, tra cui spiccano:

- la valorizzazione di fiere e festival legati alla tradizione culturale;
- il recupero del patrimonio storico dei castelli e delle cascine;
- l'uso del paesaggio come risorsa economica;
- la diffusione di eco-musei, centri culturali e enoteche;
- la creazione di parchi culturali e di percorsi turistico culturali legati alla tradizione letteraria e artistica;
- lo sviluppo dell'industria turistico-alberghiera;
- l'istituzione di centri di alta formazione (ad esempio, l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche).

1.4. Distretti culturali museali

Questa categoria distrettuale, che tiene conto dell'estrema ricchezza italiana in campo museale, si localizza solitamente nei centri storici cittadini e si configura come il risultato di un'accurata politica pubblica, che in genere avviene a livello locale, con il preciso obiettivo di accrescere la domanda di visitatori e quindi delle attività economiche ad essa connesse (strutture alberghiere e ricettive in genere, attività artigianali, attività commerciali, ecc.). Di riflesso, un altro beneficio che se ne ottiene – di non secondaria importanza – attiene alla sfera dell'immagine; dunque la decisione di attivare un distretto museale rappresenta anche un investimento in reputazione.

Certamente poche realtà italiane possono avviare tale tipo di distretto, perché la maggior parte dei musei italiani sono di piccole o piccolissime dimensioni, con collezioni museali e dotazione di risorse non sufficienti per la creazione di un distretto. La decisione di aderire a un distretto museale coincide esattamente con la ricerca di una dimensione ottimale in termini di efficienza, capacità produttiva, qualità dei servizi e visibilità. Si pensi ad esempio ai casi del sistema museale fiorentino (Cinti, 2007) e mantovano (Alberti, Bernardi, Moro, 2005), entrambi con potenzialità di configurarsi come veri e propri distretti culturali museali.

Tuttavia Santagata considera questa la forma più esplicita di distretto culturale, poiché presenta tutti gli ingredienti di base:

- presenza di una cultura localizzata;
- capitale umano;
- le collezioni dei musei - ricchezza di beni fondati sulla cultura;
- avvio istituzionale;
- domanda locale ed estera;

Santagata sottolinea inoltre come la creazione di esternalità positive derivanti dallo sviluppo di un distretto museale sia fondamentale per un'evoluzione del museo. Vi sono infatti esternalità derivanti dal fatto che i visitatori ottengono un'utilità aggiuntiva dai collegamenti culturali con altre istituzioni museali, dalla contiguità spaziale tra più collezioni e mostre temporanee, ottimizzando la risorsa temporale, oltre a economie di scala e varietà derivanti dal raggiungimento di dimensioni adeguate.

1.5. Distretti culturali metropolitani

Santagata (2000) definisce il distretto culturale metropolitano come «un agglomerato spaziale di edifici dedicati alle arti figurative, musei e organizzazioni che producono cultura e beni fondati sulla cultura, servizi e strutture correlate». Egli ritiene che un modello standard di tale distretto – la cui casistica si riscontra peraltro prevalentemente nelle città americane – si fondi su due requisiti istituzionali preliminari, che sono:

- l'esistenza di un'area in cui vi siano edifici e terreni che possono essere destinati ad un uso culturale e la cui struttura dei diritti di proprietà non risulti troppo dispersa;
- la creazione di un ente incaricato di sviluppare il progetto, facilitando le procedure di pianificazione e sostenendo la gestione e il marketing di attività culturali.

Tabella 1. *Distretti culturali per classi e caratteristiche economico-istituzionali.*

Caratteristiche	**Distretto culturale industriale**	**Distretto culturale istituzionale**	**Distretto culturale museale**	**Distretto culturale metropolitano/urbano**
Beni e servizi forniti	Beni di design Audiovisivi Cinematografia Moda	Cultura del 'savoir vivre' Mostre e fiere	Reti di musei	Teatri Cinematografi Gallerie d'arte
Il modello	Storico-evoluzionista	Fondato sulle istituzioni	Politica pubblica	Politica urbana
Esternalità positive	Esternalità di produzione	Esternalità di produzione e di consumo	Esternalità di consumo e di rete	Esternalità di agglomerazione
Protezione della conoscenza e della reputazione	Brevetti, segreti, conoscenza tacita, marchi di fabbrica	Diritti di origine, diritto collettivo di denominazione	Copyright, marchio di fabbrica (logo, insegna)	Copyright, diritti d'autore

Fonte Santagata (2000)

Anche in questo modello Santagata attribuisce un ruolo centrale agli enti pubblici, tanto che la pianificazione urbanistica della città dipende proprio dagli obiettivi che essi si prefiggono di raggiungere.

Santagata riconosce che la definizione di distretto culturale rimanga e debba comunque rimanere aperta, anche per assecondare la sua evoluzione in funzione di quella socio-economica. Le quattro forme di distretto individuate (Tabella 1) sono, secondo Santagata, complementari e compatibili, pur essendo anche molto diverse tra loro. In particolare, egli mostra perplessità riguardo all'effettiva realizzazione del distretto culturale industriale,

riconoscendo che l'ambiente socio-economico localizzato non possa essere costruito ex ante e che l'atmosfera industriale che accompagna l'evoluzione di un distretto non ha un chiaro punto di avvio. La sua lettura complessiva sembra propendere per il ruolo decisivo delle istituzioni che sovrintendono l'avvio e lo sviluppo della forma distrettuale e dunque per il modello di distretto culturale istituzionale.

Si riporta in questa sede anche la posizione di Preite (2001), il quale concentra la propria attenzione sulla valorizzazione del 'patrimonio culturale diffuso'.

La dispersione territoriale e la natura estremamente variegata di questo patrimonio – secondo Preite – ha sinora scoraggiato l'elaborazione di precisi piani di gestione e di valorizzazione. I beni culturali di cui tale patrimonio si compone, infatti, sono spesso promossi singolarmente, risultando così slegati dal comune sistema di valori cui appartengono e sottacendo la dimensione antropica del territorio da cui traggono origine.

Preite, consapevole che non esista un modello preconfezionato per una realtà così complessa e diversificata, sostiene la necessità di una gestione integrata, capace di mettere in circuito territorio, cultura ed economia. Un possibile modello di gestione e valorizzazione del patrimonio culturale diffuso è a suo avviso il 'piano integrato d'area', in grado di fornire delle linee guida alle amministrazioni pubbliche e agli altri attori coinvolti. Preite suggerisce un piano integrato d'area fondato su tre moduli:

- *la formulazione degli obiettivi*, tra cui la creazione e l'incremento dell'occupazione, la tutela e la valorizzazione e naturalmente l'incremento dei flussi turistici;
- *la valorizzazione del 'patrimonio culturale diffuso'*, intesa come reinterpretazione e rinnovamento delle modalità di presentazione al pubblico di un bene, sia esso culturale che naturale, per permettere al visitatore (cittadino o turista) di comprendere meglio il suo valore e significato;
- *la progettazione finanziaria e piano di gestione*, fondati sul coinvolgimento della pubblica amministrazione locale, dei soggetti privati e dei soggetti non profit.

Al fine di addivenire ad un distretto culturale, Preite suggerisce una strategia graduale, intesa a promuovere livelli di progressiva integrazione delle modalità esistenti di gestione del patrimonio culturale, che egli individua in:

- 'messa in rete', riferendosi in questo caso alle reti museali, dove viene condivisa l'organizzazione e la gestione di determinati servizi;
- individuazione di un soggetto unico di gestione che coordini tutti gli attori coinvolti all'interno di un sistema, che definisce 'distretto culturale'.

Sul concetto di distretto culturale, è interessante notare come Preite (1998) sostenga che: «Mentre il distretto produttivo si costituisce in modo spontaneo ed è il risultato di iniziative non pianificate di una pluralità di agenti, quello culturale è concepibile come costruzione volontaria di agenti politici che individuano nel patrimonio culturale l'asse strategico di un modello di sviluppo».

A differenza dei contributi precedentemente illustrati, l'approccio di Preite risulta molto pragmatico: il piano integrato per la valorizzazione del patrimonio culturale rappresenta un percorso euristico che si propone di definire le condizioni entro cui ricercare le soluzioni più efficaci.

Ripercorrendo le analisi condotte dagli autori finora analizzati, si osserva come questi accennino solamente alla dimensione sociale del distretto, ponendo maggiore attenzione agli assetti organizzativi e istituzionali. L'ambiente sociale, componente essenziale del distretto di stampo Marshalliano, emerge invece con più enfasi nei contributi proposti da Lazzeretti (1997, 2001a, 2001b).

Nel dibattito circa la definizione di bene e patrimonio culturale, Lazzeretti (1997) introduce il concetto di PACA, ossia di Patrimonio Artistico, Culturale e Ambientale, con cui intende non solo il patrimonio artistico materiale, con i monumenti e le opere d'arte, ma anche le risorse immateriali, allo scopo di superare e ricomporre le posizioni divergenti sulla nozione di bene culturale. In sintesi, tale concetto è riconducibile a tre categorie di beni:

- *patrimonio artistico*: monumenti, complessi architettonici, opere d'arte, edifici, ecc.;
- *patrimonio culturale*: attività e mestieri tipici, senso di appartenenza e 'atmosfera' che si respira nei quartieri più caratteristici della città e che si riflette nelle conoscenze, negli usi e costumi, negli spettacoli e nelle manifestazioni;
- *patrimonio ambientale*: bellezze naturali e paesaggistiche in cui si inserisce il territorio.

In particolare, Lazzeretti (2001b) individua la sua unità di analisi principalmente nella città d'arte, intesa come sistema locale ad alta densità culturale (luogo *high culture* – HC), caratterizzato cioè dalla presenza di una ricca dotazione di risorse artistiche, naturali e culturali, nonché da una rete di attori economici, non economici e istituzionali che svolgono attività di conservazione, valorizzazione e gestione economica di tali beni.

Obiettivo delle sue analisi, che si focalizzano sul restauro artistico a Firenze, è quello di valutare se il sistema locale HC sia effettivamente in grado di generare valore e di promuovere uno sviluppo economico di tipo *culture-driven*. È in questo contesto che Lazzeretti prende a riferimento gli studi sui sistemi locali, in particolare dalla teoria sui distretti industriali, soprattutto quella 'dinamica' che si focalizza sui processi di distrettualizzazione (Becattini,

2000), da cui individua due precondizioni affinché si possa avanzare l'ipotesi circa l'esistenza di un distretto culturale:

- un gruppo consistente di attività economiche localizzate nella città d'arte basate sullo sfruttamento economico del fattore PACA e interpretabili in termini di sistemi locali di PMI, assimilabili nelle forme e nei comportamenti a quelli tipici dei distretti industriali;
- rapporti di natura socio-economica fra comunità cittadina e comunità industriale locale, leggibili come espressioni di senso di appartenenza collegate alla città.

È ancora a partire dagli studi di Becattini, che Lazzeretti ritiene possibile individuare un'analogia tra quel contesto analitico ed economie locali basate sui beni culturali e artistici. Declinando le categorie logiche dei distretti industriali, Lazzaretti e Cinti (2001) prendono in esame il sub-*cluster* delle imprese del restauro artistico a Firenze (di cui fanno parte restauratori, antiquari, sponsor, istituzioni pubbliche, privati, musei, scuole specializzate, storici dell'arte, ecc.), per verificare se al suo interno siano individuabili diversi gradi di distrettualizzazione culturale, ovvero fasi più o meno vicine alla forma matura del distretto industriale marshalliano.

Anche Sacco e Pedrini (2003) affrontano il tema del distretto culturale quale possibile nuovo modello di sviluppo locale. Per fare ciò, viene rivisitato anzitutto il concetto di distretto industriale, per poi analizzare quali derivazioni tale modello abbia in campo culturale.

Sacco e Pedrini derivano gli ingredienti di un distretto culturale dall'elaborazione concettuale di distretto industriale di stampo Marshalliano, ripresa da Becattini (2000), intendendolo dunque come una concentrazione di piccole imprese indipendenti e geograficamente localizzate che cooperano tra loro, in cui il fattore di *industrial atmosphere* risulta determinante, perché espressione del fatto che gli attori del distretto operano in una stessa comunità coesa e condividono un insieme di conoscenze, identità, valori.

La presenza di un contesto socio-culturale adeguato è, secondo Sacco e Pedrini (2003), un prerequisito fondamentale per il potenziale sviluppo di un distretto culturale, fenomeno che non si può creare a comando. Non è dunque possibile far sorgere un distretto culturale ovunque siano presenti risorse di attrazione artistico-culturale, seppur rilevanti, così come a suo parere è avvenuto in alcuni interventi localizzati in Meridione, finalizzati alla rivitalizzazione di aree industrialmente in declino. Il valore del distretto culturale non è tanto individuabile in un modello astratto, quanto nella capacità di integrazione con altri attori e istituzioni locali che questo esprime, che permettono la creazione di sinergie.

Un'altra prospettiva di analisi è proposta da Venturini (2003), il quale identifica il distretto culturale con un sistema di offerta territoriale caratterizzato da un'alta densità di risorse o

attività culturali di pregio e da un'integrazione di servizi culturali e turistici, ove insistono esperienze di valorizzazione che hanno anche per obiettivo lo sviluppo delle filiere produttive collegate dell'economia locale. Questo si traduce di frequente nell'affermazione di forme organizzative e gestionali tipiche del distretto, quali le reti e i sistemi, modelli che ben si integrano con quelli di *governance* turistica, come ad esempio il *destination management*. A tal proposito, Venturini (2003) pone un parallelismo con i sistemi turistici locali (STL)[1], promossi da Enti locali o da soggetti privati attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali e le categorie produttive, e riconosciuti dalle Regioni, in grado di definire territori omogenei appartenenti a uno o più comuni anche di regioni diverse, caratterizzati da una forte presenza di risorse attrattive sotto il profilo turistico o da un diffuso substrato imprenditoriale turistico.

2. Fuga dalla giungla terminologica tra reti, sistemi e distretti culturali

La serie di contributi sopra riportati, peraltro in maniera necessariamente sintetica, non pretende di essere esaustiva, ma quanto meno di rendere conto delle principali posizioni che si vanno delineando e affermando in ambito di ricerca.

In prima battuta si può osservare come vi siano anche notevoli divergenze in merito ad una serie di discriminanti alla base delle riflessioni sui fenomeni spontanei di distrettualizzazione o di costituzione progettata di distretti in ambito culturale. A ciò si aggiunga quale fattore complicante un differente uso terminologico di concetti similari o, viceversa, denominazioni comuni per fenomeni in realtà eterogenei.

Una questione centrale – a prescindere dalla denominazione o da altre variabili – riguarda la sussistenza o meno di condizioni affinché si possa asserire di essere in presenza di una forma distrettuale. Lazzeretti (2001b) evidenzia come, se si verificano contemporaneamente almeno due condizioni di fondo, quali l'esistenza di un sistema produttivo locale e l'esistenza di un capitale sociale locale, sia possibile riferirsi ad una qualche forma distrettuale, che peraltro, se ben funzionante, è capace di produrre le esternalità positive che Olmo, Santagata e Scamozzi (2001) riconducono alle seguenti categorie: a) esternalità di rete; b) esternalità di consumo; c) economie di tempo; d) economie di scala; e) economie di varietà/scopo.

Sempre con riferimento agli aspetti definitori e di perimetro, se assumiamo che il complesso cinematografico di Los Angeles e la produzione di ceramica a Caltagirone – menzionati da Santagata quali esempi di 'distretti culturali industriali' – non rappresentano in ultima analisi casi di distretti culturali, bensì di distretti industriali che producono beni a elevato contenuto creativo e simbolico, un distretto culturale in senso stretto dovrebbe dunque basare le sue attività *core* sulla valorizzazione del patrimonio culturale, cui possono fungere da supporto e

completamento dell'offerta attività industriali ad esso correlate. Risulta, tuttavia, arduo individuare nel panorama mondiale una simile casistica. È dunque necessario chiarire e condividere l'accezione di cultura, prima ancora che di distretto culturale.

Un secondo tema centrale che emerge dal confronto dei vari contributi mostrati, che concettualmente si colloca in secondo piano rispetto a quanto appena esposto, riguarda la genesi del distretto culturale, che qui si considera una dimensione essenziale nell'analisi del fenomeno, ossia una qualità discriminante a monte dell'analisi delle condizioni alla base della nascita di un distretto.

Come già opportunamente rilevato da Sacco e Pedrini (2003), in estrema sintesi sembra possibile affermare che le posizioni rispetto alla concettualizzazione di distretto culturale si distribuiscono lungo due assi principali: vi è da un lato chi considera il distretto come un fenomeno programmato, dunque risultante da una precisa azione di *policy;* dall'altro chi lo assimila a un *cluster* di attività in senso più vicino alla teoria dei distretti industriali. Nel primo caso si considera il distretto culturale una forma organizzativa di rete pianificata, attivabile in presenza di determinate condizioni strutturali, economiche, sociali, mentre nella seconda ipotesi lo si osserva quale risultato di un processo sostanzialmente spontaneo di distrettualizzazione. È questo il caso del distretto del restauro artistico di Firenze studiato da Lazzeretti. Una via intermedia potrebbe essere individuata in quello che Santagata definisce 'distretto culturale istituzionale' (l'area DOC delle Langhe o del Chianti), in cui le istituzioni svolgono un ruolo facilitante se non determinante al processo di distrettualizzazione.

3. Distretti, sistemi e reti museali: analogie e differenze

Per passare alla dimensione terminologica della questione, che tuttavia sfocia non di rado anche in quella concettuale, si considera opportuno soffermarsi ulteriormente sulla locuzione 'distretto culturale', in particolare a base museale, in quanto si ritiene che possa più facilmente essere erroneamente assunta al posto di altre forme agglomerative quali le reti o i sistemi di musei (Valentino e Mossetto, 2001).

La tensione verso l'individuazione di forme organizzative in grado di risolvere una serie di limiti gestionali caratteristici delle istituzioni museali e culturali più in generale è un fenomeno che si è evidenziato da diversi anni, a fronte di problematiche tra cui le ridotte dimensioni, la scarsità di risorse e la necessità di ottimizzarle riducendo i costi, l'esigenza di un miglioramento dei servizi. In questo quadro, molti studiosi e *policy maker* hanno individuato nella costituzione di forme reticolari la risposta organizzativa alle sfide che i musei si trovano a fronteggiare.

Il dibattito su queste forme organizzative è piuttosto recente ma in grande fermento e ne sono scaturiti numerosi contributi, che si vanno ad affiancare a una casistica già significativa in Italia e all'estero: molte amministrazioni locali – in Italia specialmente a livello provinciale – hanno infatti già dato vita a sistemi museali e altre sono impegnate nella loro costituzione[2]. Le reti museali rientrano inoltre in molti degli obiettivi indicati a diversi livelli istituzionali anche in veste normativa, nell'ambito di un processo di riorganizzazione della realtà museale italiana.

In questa sede si ritiene opportuno specificare quanto più possibile le differenze strutturali e organizzative tra diverse forme agglomerative quali reti, sistemi e distretti – sebbene i confini non siano così netti – non tanto allo scopo di individuare la forma più idonea di valorizzazione di un patrimonio localizzato o alla creazione di un sistema di offerta integrato – ambiti in cui peraltro non esistono formule precostituite – bensì al fine di distinguere tra loro concetti che implicano diversi assetti organizzativi e interorganizzativi.

La rete, o network, definibile in prima approssimazione come una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria, è un tema ricorrente in letteratura: nell'ambito delle reti museali (Bagdadli, 1997; 2003; Zan, 1999), dei network per la valorizzazione e dei distretti museali (Santagata, 2000; Lazzeretti, 2001; Valentino, 2003), sotto forma di sistemi di offerta turistico-culturale (Crisci e Moretti, 2002; Venturini, 2003) e sotto altre forme interorganizzative. Tutte queste modalità di aggregazione di più attori sono accomunate dal fatto di essere a vario titolo considerate possibili soluzioni a uno dei limiti più frequentemente evidenziati in relazione ai musei o altre realtà culturali: la ridotta dimensione strutturale e operativa.

Una rete è dunque un sistema di interconnessione tra diversi soggetti, ognuno dei quali portatore di fattori specifici, in grado di far nascere possibili sinergie e occasioni di cooperazione.

Dalla rete si distingue il sistema museale: con il termine 'sistema' si vogliono richiamare le relazioni e i legami, di natura diversa, che un soggetto ha con altri soggetti. In questo senso si fa subito rilevare come, a differenza di un assetto reticolare, in un sistema possono sussistere relazioni di tipo gerarchico.

Con riguardo al fenomeno museale, il concetto di 'sistema' intende richiamare le relazioni che sul territorio la singola entità museale ha con gli altri soggetti privati o pubblici su di esso presenti. Il territorio (a scala urbana, provinciale o regionale) rappresenta il collante in termini di interazione/integrazione tra tutti i soggetti coinvolti.

Sebbene l'espressione 'sistema museale' sia presente nella letteratura dedicata alla gestione dei beni culturali da diversi anni, le accezioni ad essa attribuite rimandano a concetti non

sempre univoci. Inizialmente vi si fa riferimento in relazione a un determinato ambito geografico (a livello civico, regionale o statale) o a uno specifico settore tipologico (artistico, archeologico, tecnico-scientifico, ecc.), al fine di evidenziare l'esigenza di realizzare un coordinamento fra i musei, almeno per quanto concerne l'erogazione dei servizi al pubblico, per agevolarne la fruizione attraverso la pianificazione delle modalità di accesso e degli strumenti informativi. Tra gli elementi determinanti un sistema museale vi sono l'appartenenza dei musei a un preciso contesto geografico e la relazione interorganizzativa tra musei, che consente il raggiungimento di obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente.

Il concetto di 'sistema culturale integrato' viene invece definito da alcuni autori (tra gli altri Bagdadli, 2001) come un sistema volto a presentare un'offerta culturale integrata a un territorio e ai suoi pubblici di riferimento, migliorando la qualità e la quantità della fruizione. In questo senso, l'accento è posto sulla necessità di miglioramento dei servizi connessi all'offerta, agli obiettivi di incremento di visitatori o di miglioramento del rapporto con il pubblico, all'offerta di nuovi prodotti e servizi. La rete può costituire il mezzo di attuazione di tali obiettivi, ma non coincide con il sistema culturale integrato. Infatti, una rete di organizzazioni culturali si tramuta in un sistema culturale integrato solo se fra i suoi obiettivi ha anche quello di integrare e coordinare la propria offerta culturale rispetto a un pubblico o territorio di riferimento, migliorando la qualità della fruizione e aumentando la quantità di utilizzatori. Il fattore che pertanto distingue un sistema culturale integrato dalle reti e da altre forme di associazione o integrazione è lo sforzo di integrazione dei propri servizi/prodotti culturali rispetto ai fruitori attuali e potenziali.

Con riferimento alle motivazioni alla base della costituzione delle reti in campo museale, si sottolineano in prima battuta la tensione al raggiungimento o al recupero di margini di efficienza economica, la necessità di legittimazione e rafforzamento dell'immagine, miglioramento della qualità e incremento dell'offerta di servizi culturali alla collettività. La maggiore disponibilità di risorse (umane, finanziarie, di dotazioni strutturali) di una rete museale consente la realizzazione di iniziative di più ampio respiro altrimenti non realizzabili, lo scambio di informazioni tra gli appartenenti al network, il maggior peso in termini di comunicazione e la conseguente maggior visibilità.

Accennando alle tipologie di relazioni attivabili tra musei, si osserva come queste possano spaziare da legami informali, alla costituzione di organi stabili preposti alla definizione di piani organizzativi, fino alla nomina di un soggetto esterno o interno che funga da punto di riferimento e coordinatore dei processi relazionali.

Anche le possibili dimensioni territoriali di una rete presentano caratteristiche di eterogeneità: vi possono essere reti cittadine; reti provinciali o regionali; reti nazionali; reti internazionali (si pensi al caso della Réunion des Musées Nationaux - RMN in Francia, che riunisce le collezioni pubbliche francesi); infine reti miste, ossia costituite da istituzioni operanti anche in campi diversi da quello culturale in senso stretto, pubbliche o private. Sotto questo profilo, emerge chiaramente la distanza da un ipotetico distretto culturale, che non può che caratterizzarsi per una dimensione territoriale più circoscritta e che certamente non si può configurare su scala nazionale o internazionale.

Tabella 2. *Distretti, reti e sistemi museali a confronto.*

Forma organizzativa	**Concentrazione spaziale dei musei**	**Legame con storia sociale e culturale del territorio**	**Unitarietà di contenuto**	**Ambito di eccellenza**	**Gerarchie organizzative**
Distretto museale	Sì	Sì	Sì	Internazionale	Sì
Rete museale	No	Sì	No	Nazionale	No
Sistema museale	Sì	Sì	No	Nazionale	Sì

Fonte: Santagata (2000)

Altri autori hanno contribuito allo sforzo di sistematizzare la denominazione di forme interorganizzative in campo culturale, che solo in apparenza possono risultare analoghe. Tra questi, Olmo, Santagata e Scamozzi (2001) fanno luce su come i distretti culturali a base museale si distinguano dai cosiddetti sistemi museali e dalle reti museali: la rete si differenzia dal distretto in quanto organizzazione tipicamente dispersa sul territorio, composta da entità eterogenee e non gerarchizzata (v. Tab. 2). Il sistema si differenzia dal distretto in quanto nel primo è assente un'omogeneità di contenuto delle collezioni o di specializzazione. La Tabella 3 riassume in modo schematico le principali differenze tra distretti da un lato e reti e sistemi museali dall'altro.

Tabella 3. *Distretti culturali vs. reti e sistemi museali: le principali differenze.*

Distretto culturale	**Sistema/rete museale**
Oggetto compatto e di qualità con creazione di una 'atmosfera culturale'	Mescolanza di entità eterogenee
Profondo rapporto tra beni culturali e radici storiche dell'esperienza locale	Meccanica giustapposizione di competenze per ridurre i costi di gestione
Costruzione di immagine di un territorio e investimento in reputazione (frutti nel medio periodo, duraturi e non reversibili)	Mero aumento dei visitatori e dei flussi di turismo culturale
Creazione di una densa rete di interazioni e stimolazioni tra cittadini e istituzioni culturali.	Tendenza alla unione di servizi quali la didattica, le esposizioni, la comunicazione, il marketing, il restauro, ecc.

Fonte: Olmo, Santagata, Scamozzi (2001)

Si ritiene tuttavia indispensabile integrare e precisare le discriminanti sopra indicate per distinguere le diverse forme di relazioni interorganizzative in campo culturale, al fine anche di sostanziare la profonda differenziazione tra reti e sistemi, da un lato, e distretti culturali dall'altro.

La proposta avanzata da Lazzeretti (2001) indica tre condizioni perchè si possa parlare di processi di distrettualizzazione in campo culturale:

- l'esistenza di un consistente numero di organizzazioni che sfruttano economicamente il fattore produttivo culturale
- l'organizzazione a sistema di questi soggetti secondo la logica della specializzazione e della collaborazione
- l'esistenza di relazioni produttive ed economico-sociali che interrelino la comunità locale di imprese con la comunità locale territoriale.

A queste si ritiene necessario aggiungere o specificare, tra i tratti distintivi di una forma distrettuale, i seguenti fattori:

- la delimitazione territoriale in un'area circoscritta;
- l'idiosincraticità di valori, identità, conoscenze proprie di un luogo;
- la presenza di soggetti istituzionali a supporto del distretto.

Analogamente a quanto teorizzato per il modello organizzativo distrettuale preme qui sottolineare come si ritenga inevitabile che tra gli elementi determinanti la nascita di un distretto, anche in ambito culturale, vi siano fattori legati allo sviluppo di un'identità culturale marcata e alla presenza di condizioni socio-economiche favorevoli o comunque non ostative.

4. Una operazionalizzazione del modello di distretto e delle forme di distrettualizzazione

In sintesi, con l'espressione 'distretto culturale' la letteratura analizzata suggerisce – spesso implicitamente – la 'replicabilità' delle categorie logiche distrettuali tipiche dei settori tradizionali manifatturieri nel settore culturale. Tuttavia, una puntuale esplorazione del modello del 'distretto' (Becattini, 2000) come forma organizzativa reticolare pare essere quasi totalmente assente nella letteratura sui cosiddetti distretti culturali.

Analizzando la definizione di distretto industriale[3] proposta da Becattini (2000) e integrandola con altri contributi provenienti dalla letteratura sul tema, emergono alcune caratteristiche centrali del modello distrettuale, che debbono essere ritrovate in ogni processo di distrettualizzazione (Lazzeretti e Cinti, 2001), anche in ambito culturale. Qui di seguito se ne offre una rassegna, al fine di addivenire ad una più puntuale concettualizzazione del modello dei distretti culturali.

- *Un sistema territoriale circoscritto*. Il primo elemento rilevabile dalle definizioni sopra citate consiste nella delimitazione territoriale: il distretto nasce e si sviluppa in un'area geografica necessariamente circoscritta, spesso caratterizzata da proprie specificità, a livello di conformazione del territorio e di origine culturale che la differenziano anche in misura rilevante dalle aree ad essa limitrofe. Il concetto di delimitazione territoriale non deve essere interpretato in modo rigido e restrittivo, ovvero il distretto non va confuso con una comunità chiusa, isolata o statica, in quanto per la sua crescita sono necessari continui scambi (di persone, di informazioni, ecc.) con il mondo esterno. L'origine e lo sviluppo di un distretto, infatti, non sono semplicemente il risultato 'locale' dell'incontro tra alcuni tratti socio-culturali di una comunità (un sistema di valori, atteggiamenti ed istituzioni), elementi storici e naturali di un'area geografica e caratteristiche tecniche di un processo di produzione; sono anche e soprattutto il risultato di un processo dinamico di interazione tra divisione e integrazione del lavoro, di allargamento del mercato per i suoi prodotti, e di formazione di una rete permanente di legami tra il distretto e il mercato esterno. È proprio la rete di crescenti relazioni con organizzazioni esterne al distretto che oggi impone un'interpretazione necessariamente flessibile del modello di appartenenza al sistema locale: la delimitazione territoriale ha oggi la libertà di spaziare a tal punto nella mente degli attori locali, da non risultare più un concetto statico.
- *Una comunità locale di persone*. Un secondo tratto distintivo del modello distrettuale consiste nella presenza di una comunità di persone che incorpora un sistema abbastanza

omogeneo di valori, che si esprime in termini di etica del lavoro e dell'attività. Lo stabile raggrupparsi degli operatori in una stessa località solitamente implica l'appartenenza dei medesimi ad uno stesso ambiente culturale, ad un ambiente cioè caratterizzato da valori, linguaggi, significati, e soprattutto, da regole implicite di comportamento (consuetudini) comuni. L'appartenenza degli attori ad uno stesso ambiente socio-culturale è una caratteristica storicamente importante della forma distrettuale. Tuttavia, per l'efficacia economica di tale modello organizzativo, occorre che le organizzazioni territorialmente vicine facciano parte non di un contesto sociale qualsiasi, bensì di uno in cui, nel tempo, si sia formata una consuetudine di cooperazione reciproca estesa ai rapporti economici. Solo laddove esistano le condizioni affinchè tale cooperazione si sviluppi con relativa facilità, è possibile che il processo economico sia organizzato secondo il modello distrettuale. La cultura del territorio, permeando l'attività degli attori locali, configura quell'atmosfera industriale a cui si accennava in precedenza. La sedimentazione nel tempo di relazioni privilegiate di collaborazione tra specifici gruppi di attori, che stabiliscono tra loro rapporti più continuativi ed intensi di quelli che li collegano con le altre parti del sistema locale, sono le vere determinanti dei vantaggi, che spesso sfociano in reti di economie esterne, frutto della divisione del lavoro e delle modalità 'semplificate' di coordinamento, ottenute grazie alla condivisione di un comune sistema di valori e al senso di appartenenza ad una stessa comunità locale.

– *Una popolazione di organizzazioni specializzate*. Il distretto si caratterizza per la presenza al suo interno di un'ampia popolazione di organizzazioni, specializzate in una specifica fase di una filiera o di una rete del valore e legate nelle relazioni di mercato e di settore. Le organizzazioni già presenti nel distretto influenzano la fertilità dell'area in funzione della loro numerosità: tanto più è vasta la popolazione organizzativa, tanto più agevoli e frequenti risultano essere, di norma, i processi di gemmazione, modalità principale di costituzione di nuove organizzazioni. La disintegrazione verticale del ciclo che caratterizza intrinsecamente la formula del distretto favorisce la nascita di imprese specializzate su singole fasi e, più in generale, stimola il processo di divisione tecnica del lavoro. La divisione del lavoro è, nel distretto, essenzialmente di tipo orizzontale piuttosto che verticale, e le risorse umane operanti nel distretto sono generalmente in possesso di una significativa professionalità.

– *La divisione del lavoro e la qualità delle risorse umane*. Dalle definizioni esposte in precedenza non viene messa sufficientemente in evidenza l'importanza della divisione

del lavoro, che rappresenta una caratteristica fondante dei distretti. Grazie a quest'ultima, le singole organizzazioni possono accedere ad un mercato del lavoro caratterizzato da una professionalità diffusa e qualificata, ricca di competenze specifiche, accumulatesi a fronte di una consolidata tradizione di mestiere. La divisione del lavoro nel distretto è essenzialmente di tipo orizzontale, piuttosto che verticale, e deriva dalla particolare specializzazione per fasi lungo la filiera del valore, che caratterizza il distretto: si può pensare infatti al distretto come alla concentrazione di un gran numero di organizzazioni, ciascuna delle quali svolge un'attività specializzata che può riguardare sia la realizzazione di una qualche fase della filiera del valore tipica del settore di specializzazione (sia esso industriale, turistico, eno-gastronomico o culturale), sia l'acquisto delle materie prime ad esso necessarie, così come la vendita o la progettazione dei relativi prodotti/servizi.

– *Gli attori istituzionali*. Il distretto si distingue anche per il ruolo assunto dagli attori istituzionali. Si tratta di un contributo che può andare dall'erogazione di servizi alla predisposizione di infrastrutture, dalla realizzazione di iniziative formative alla gestione di progetti di sviluppo all'imprenditorialità, e che in ogni caso è espressivo dell'elevato coinvolgimento degli interlocutori sociali nel funzionamento stesso del distretto. Questa importante caratteristica dei distretti mostra la loro originale capacità di coniugare sinergicamente l'azione imprenditiva con l'iniziativa degli attori sociali, pubblici o privati. Alcune istituzioni rilevanti per il distretto sono sicuramente le autorità di governo locale, le associazioni di categoria, le camere di commercio e molte altre strutture pubbliche o private, economiche o politiche esistenti. Le scuole di formazione, che preparano le competenze tecniche di base, le società di venture capital, che offrono capitale di rischio, i centri di consulenza, le società di servizi, gli uffici studi, che in varia misura alimentano lo sviluppo di conoscenza in merito alle esigenze di innovazione imprenditoriale presenti nel distretto. Una menzione particolare meritano le banche locali, che hanno svolto, soprattutto in passato – nella forma di banche popolari e casse di risparmio – un ruolo cruciale per il sostegno finanziario delle forme distrettuali.

– *L'equilibrio tra concorrenza e cooperazione*. Il modello distrettuale si distingue per la peculiarità dei rapporti economici che intercorrono tra i soggetti: questi rapporti sono il risultato del combinarsi della concorrenza nei mercati del distretto con una consuetudine locale di cooperazione reciproca. Ciò che infatti caratterizza un distretto è il fatto che al suo interno siano riscontrabili contemporaneamente fenomeni di cooperazione e di

concorrenza. La concorrenza all'interno dei distretti è spiegabile con: a) la vicinanza tra le imprese, che crea emulazione; b) l'eliminazione dei monopoli spaziali; c) la percezione piena ed immediata delle mosse dei concorrenti. La cooperazione, per converso, favorisce in più modi il rinnovamento all'interno dei distretti e aumenta anche il livello di fiducia, inteso come aspettativa corretta sul comportamento e le caratteristiche degli operatori locali con i quali si abbia avuto l'occasione di entrare in rapporti. In sintesi, gli elementi cooperativi contribuiscono in modo determinante all'integrazione del sistema locale, mentre le forze della concorrenza lo mantengono flessibile e innovativo. Quando nel sistema locale si realizza un bilanciamento tra cooperazione e concorrenza, la loro interazione può innescare una sorta di circolo virtuoso che in assenza di shock esterni, tende a mantenere un equilibrio dinamico fra le due forze e a riprodurre la competitività del distretto.

– *L'imprenditorialità distrettuale*. L'organizzazione distrettuale sembra presentare caratteri peculiari, e di possederli in modo talmente intenso e profondo da risultare differenziata radicalmente rispetto ad altre forme organizzative. Gli imprenditori al comando di imprese di tipo distrettuale assumono comportamenti particolari dovuti alle caratteristiche strutturali del distretto, che tende ad esasperare le motivazioni dei singoli individui, ad accentuare il desiderio di autorealizzazione e a far emergere la volontà di trasferire capacità, interessi, attese in una attività lavorativa. La motivazione al successo individuale tende poi a sprigionare, nella nascita di nuova imprenditorialità, una forza maggiore di quanto non accada nei processi di creazione di nuove imprese apolidi. Diversi sono poi i valori di cui sono portatori i protagonisti del progetto imprenditoriale: si ritrovano valori di laboriosità, di credibilità, di solidarietà, di sacrificio, valori che risultano a tal punto sedimentati nella cultura locale da configurare una sorta di etica economica. Ad affiancare questi valori imprenditoriali ci sono spesso particolari capacità: le abilità tecniche relative al 'saper fare', le competenze manageriali che si riscontrano nel 'saper gestire' e le capacità imprenditoriali che si ritrovano nel 'saper formulare una visione di sviluppo dell'impresa valida e coerente'. Tipicamente l'imprenditorialità distrettuale proviene dal basso, attraverso uno sviluppo endogeno. L'imprenditorialità endogena trova nella storia e nella cultura locale, nella geografia del luogo, nei valori del territorio e di coloro che lo abitano, nella storia e nell'esperienza imprenditoriale di alcune persone, i punti di forza sui quali nascere e svilupparsi nel tempo.

Tra i tanti autori che si sono occupati della genesi delle forme distrettuali, il contributo di Gianfranco Viesti (2000) è particolarmente mirato ad individuare in modo puntuale le condizioni e le fasi per cui la genesi di un distretto avvenga. Viesti richiama al fatto che una forma distrettuale, sia essa specializzata in ambito industriale o culturale, nasca attraverso tre fasi distinte:

- *L'innesco*. Coincide con l'avvio delle attività caratteristiche del distretto. Tale avvio dipende dai fattori produttivi presenti sul territorio, quali immobili, risorse del suolo e sottosuolo, patrimonio culturale/artistico, clima, localizzazione geografica e capitale umano. Accanto a questi fattori si devono poi creare delle condizioni culturali, sociali e politiche favorevoli. Tuttavia non si sfugge all'impressione che in taluni casi l'innesco dipenda anche da fattori del tutto casuali, e non strettamente legati alla specializzazione che si viene a sviluppare.
- *La gestazione*. Perché nasca un distretto deve svolgersi, senza interruzioni, una lunga fase di gestazione. Devono verificarsi specifici fattori economici: le attività specifiche del distretto devono essere caratterizzate da una competitività innovativa e crescere al di fuori del mercato; le istituzioni locali devono favorire la crescita delle singole organizzazioni localizzate nel distretto. Si genera così un circolo virtuoso che si autoalimenta, si accumulano conoscenze, abilità nella forza lavoro, capacità imprenditoriale e tutto ciò, a sua volta, porta ad un'espansione e ad un rafforzamento del distretto stesso.
- *Il decollo*. In questa fase tutti i processi tipici dell'attività distrettuale accelerano e si rafforzano. Molto spesso tale fase coincide con un'affermazione di una o più organizzazioni leader all'interno dell'area distrettuale, siano esse pubbliche o private.

5. Verso una concettualizzazione dei distretti culturali

Nella prospettiva qui adottata, sono dunque da considerarsi distretti culturali quelle forme agglomerative che fondano la loro esistenza su relazioni tra diversi soggetti che operano non in ambiti manifatturieri e industriali, quanto piuttosto nel campo della tutela, gestione, valorizzazione e trasformazione di risorse culturali, tangibili o intangibili o una combinazione delle due tipologie. Secondo l'accezione estesa di cultura proposta da Valentino o Santagata, possono avere natura 'culturale' anche quei distretti operanti nella produzione e distribuzione di manufatti a forte contenuto simbolico, artigianale, creativo (le filiere della ceramica, del vetro artistico, dei prodotti di design, ecc.), di frequente legati a tradizioni localizzate.

Declinando dunque le caratteristiche proprie del modello organizzativo del distretto in ambito culturale, è possibile definire i distretti culturali come: «forme organizzative reticolari densamente popolate da imprese o organizzazioni specializzate in uno specifico ambito culturale o in ambiti culturali strettamenti correlati, organizzate in un logica di filiera, dotate di forte identità geografica e storica e supportate da un contesto istituzionale dedicato». Ne consegue che, affinché si possano individuare dei distretti in ambito culturale, strettamente inteso, è necessario che si verifichino le seguenti condizioni:

- localizzazione geografica delimitata;
- specializzazione su un ambito culturale specifico;
- presenza di organizzazioni complementari tra loro organizzate in ottica di filiera;
- spontaneismo nel processo di distrettualizzazione;
- trama di relazioni tra le organizzazioni spazialmente localizzate.

Con riferimento al processo di nascita e sviluppo di una forma distrettuale, ovvero al processo di distrettualizzazione in ambito culturale si ritiene, dunque, necessario individuare le seguenti condizioni:

- dotazione di un patrimonio di risorse culturali (beni, attività o combinazioni tra queste);
- disponibilità di adeguate istituzioni, infrastrutture e professionalità specialistiche;
- esistenza di una pluralità di organizzazioni specializzate nelle funzioni tipiche del settore culturale di riferimento, quali tutela, gestione e valorizzazione (solitamente in maniera congiunta e non alternativa), e organizzate in forma di filiera;
- esistenza o capacità di attrazione di una domanda adeguata al mantenimento di un'economicità gestionale duratura;
- condizioni socio-economiche favorevoli o non ostative al processo di distrettualizzazione;
- capacità competitiva dell'offerta (rispetto, ad esempio, ad altre tipologie di offerta per il consumo di cultura e attività per il tempo libero).

In sintesi, quindi, il processo di distrettualizzazione in ambito culturale può avvenire attraverso le seguenti fasi mutuate dalla letteratura distrettuale:

- *l'innesco delle attività caratteristiche del distretto*, che naturalmente dipende in prima battuta dalla dotazione di risorse culturali presenti sul territorio o dalla capacità imprenditiva nell'ambito delle industrie culturali, unite al capitale umano e a condizioni sociali, politiche ed economiche favorevoli;

- *la gestazione*, ovvero la fase evolutiva vera e propria, che per ben procedere deve coincidere con incremento di conoscenza, di professionalità e di scambio di informazioni tra gli attori, così da sviluppare una capacità di soddisfare la domanda;
- *il decollo*, che coincide altresì con il riconoscimento di essere in presenza di una forma distrettuale, in cui le caratteristiche sopra descritte si consolidano

Naturalmente l'ambito industriale manifatturiero – in cui ha trovato applicazione prevalente la teoria sul modello organizzativo distrettuale sopra ripresa e in cui si individua lo schema concettuale di confronto – e quello dei beni e delle attività culturali presentano pochi elementi strutturali di comunanza, tali da rendere necessarie alcune puntualizzazioni.

Anzitutto la natura degli attori: il settore culturale è popolato in grande prevalenza da soggetti pubblici istituzionali, con significative integrazioni o azioni intraprese da soggetti no-profit (l'ampio spettro di fondazioni e associazioni operanti in vari ambiti del settore) e solo in seconda battuta da privati (con ruoli spesso di supporto alle istituzioni o ruoli di partnership). Le singole unità organizzative possono essere rappresentate oltre che da industrie creative (cinema, editoria, fotografia, design, ecc.) anche da musei, gallerie, monumenti storici, beni architettonici, beni ambientali, ecc., ossia la categoria dei beni culturali tangibili; oppure dal complesso di attività (dunque di natura intangibile) ospitate da teatri, laboratori o altre strutture organizzative preposte alla gestione di un patrimonio o alla organizzazione di iniziative di carattere culturale (ci si riferisce al complesso delle cosiddette performing arts). In questi casi, anche le spinte concorrenziali appaiono necessariamente smorzate, rispetto ad un terreno imprenditoriale puro. Al contrario, l'ambito manifatturiero industriale in cui la forma distrettuale ha trovato terreno fertile, si caratterizza per la predominanza di attori privati imprenditoriali, accanto ai quali le istituzioni e altri soggetti di origine privatistica ma non imprenditoriale (ci si riferisce ad esempio alle associazioni industriali, ai centri servizi e alle strutture di ricerca) ricoprono certamente un ruolo determinante nella governance equilibrata del sistema.

Una seconda puntualizzazione attiene al fatto che il settore culturale, appunto di matrice prevalentemente pubblica o comunque familiare di un bene pubblico, risente di una serie di vincoli burocratici e normativi – che notoriamente non sono presenti in maniera così marcata nel settore industriale – oltre a scontare penalizzazioni derivanti dalla scarsità di risorse di cui le organizzazioni culturali dispongono. Tale situazione può rappresentare a nostro avviso un fattore limitante lo sviluppo di distretti culturali.

In terzo luogo, la destinazione dell'output risultante dalle attività proprie di un distretto industriale e di un distretto culturale differiscono. Nel primo caso la destinazione è quasi

interamente la domanda di mercato, indipendentemente dalla sua localizzazione; nel secondo caso, trattandosi di una trasformazione di beni localizzati e di attività anche di conservazione e tutela e non solo di valorizzazione e produzione, il distretto culturale funge da attrattore e catalizzatore della domanda, di norma localizzata nel suo stesso territorio di riferimento. Fanno eccezione naturalmente le performing arts itineranti quali produzione ed erogazione di spettacoli teatrali, musicali o di altro genere, che hanno la prerogativa di non essere necessariamente vincolate a un territorio e le industrie creative.

Da ultimo, il distretto industriale nasce spontaneamente e l'emulazione tra attori porta ad una progressiva agglomerazione locale. I fattori determinanti per la nascita di un distretto sono dunque le componenti sociali e l'inspessimento culturale di un luogo, che per loro natura sono difficilmente replicabili. Per converso, la nascita di un distretto culturale sembra in molti casi connotarsi per la presenza di una progettualità esogena al sistema o comunque per un processo di formazione pianificato e guidato da policy makers attenti alla valorizzazione economica della cultura.

Bibliografia

Alberti F.G., Bernardi C., Moro D., *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Guerini, 2005.

Bagdadli S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etaslibri, 1997.

Bagdadli S., *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea, 2001.

Bagdadli S., *Museum and theatre networks in Italy, determinants and typology*, Working paper series SDA Bocconi Divisione ricerche 086, Milano, 2003.

Becattini G., *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in Stato e Mercato, no. 25, 1989.

Becattini G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

Cinti T., *Musei e territori. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Carocci, 2007.

Crisci F., Moretti A., "La devoluzione nelle politiche culturali Italiane. Alcuni elementi di analisi per gli operatori dell'industria museale e delle performin arts", in Massarutto A. e Grandinetti R. (a cura di), *Servizi pubblici e politiche territoriali*, Milano, Franco Angeli, 2002.

Lazzeretti L., "La città d'arte come unità di analisi per lo strategic management", *in Rivista Geografica Italiana*, 1997.

Lazzeretti L., *I processi di distrettualizzazione culturale delle città d'arte: il cluster del restauro artistico di Firenze*, in Sviluppo Locale, n. VIII, 2001a.

Lazzeretti L., *La città d'arte come sistema locale High Culture ed i processi di distrettualizzazione culturale: il sub cluster del restauro artistico a Firenze*, in Atti del Convegno "Economia dell'Arte e Risorse di Conoscenza", Padova, 27 aprile, 2001b.

Lazzeretti L., Cinti T., *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico di Firenze*, Firenze University Press, 2001.

Olmo C., Santagata W., Scamozzi S. (a cura di), *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Autonomo Gramsci, Torino, 2001.

Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987.

Preite M., "Un modello di piano integrato d'area per la valorizzazione del patrimonio culturale diffuso. Applicazioni a due aree pilota: il distretto culturale di Castell'Azzara, Pitigliano, Sorano e il sistema dei castelli della Lunigiana", in Floridia A. (a cura di), *Beni culturali in Toscana. Politiche, esperienze, strumenti*, Milano, Franco Angeli, 2001.

Sacco P., Pedrini S., *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, Working Paper n.05/03, Università di Torino, EBLA Center, 2003.

Santagata W., *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile*, in Rassegna Economica, n.1, anno LXIV, gennaio-giugno, 2000.

Santagata W., *Economia creativa e distretti culturali*, in Economia della cultura, n.2, 2001.

Santagata W., *I distretti culturali museali. Le collezioni sabaude di Torino*, Working paper series n. 08/2002, EBLA Center, Università di Torino, 2002.

Trimarchi M., *Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di prodotti culturali*, in Economia della Cultura, n.2, Bologna, Il Mulino, 2002.

Valentino P., *I distretti culturali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Roma, Associazione Civita, 2001.

Valentino P., *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

Valentino P., Mossetto G., *Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Firenze, Giunti, 2001.

Venturini G., "La gestione del distretto culturale dal punto di vista turistico", paper presentato al Convegno *L'Azienda Museo: dalla Conservazione di Valori alla Creazione di Valori*, Firenze 6-7 novembre, 2003.

Viesti G., *Come nascono i distretti industriali*, Bari, Laterza, 2000.

Zan L., *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Milano, Etas, 1999.

Note

[1] I Sistemi Turistici Locali (STL) sono stati istituiti dalla legge quadro sul turismo no. 135 del 2001.

[2] Per una rassegna della casistica si veda Cinti (2007).

[3] Becattini (1989: 112) definisce il distretto industriale come: «un'entità socio-economica caratterizzata dalla copresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali».