

SUPPLEMENTI

Distretti culturali:
esperienze a confronto

Atti del workshop
(Fermo, 16 maggio 2014)



IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata



eum

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi 03, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Coordinatore editoriale

Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata

tel (39) 733 258 6081

fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editors

Mara Cerquetti

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA

Rivista riconosciuta CUNSTA

Rivista riconosciuta SISMED

Distretti culturali: esperienze a confronto

Atti del workshop (Fermo, 16 maggio 2014)

Tipologie di distretti culturali a confronto: politiche, governo e gestione

Alessandro Hinna *

Abstract

L'articolo ripercorre e sintetizza il dibattito sui distretti culturali in Italia, così come emerso nella teoria e nella prassi degli ultimi anni. In particolare, partendo dalla definizione degli elementi costituenti di sei configurazioni ideal-tipiche di distretto culturale, si propone un'analisi ragionata delle principali differenze strutturali e, quindi, delle loro principali condizioni di funzionamento. Attraverso la contaminazione di teorie economiche e organizzative il lavoro propone infine schemi concettuali e strumenti di osservazione analitica che possono essere di ausilio all'avvio o al consolidamento di percorsi di distrettualizzazione a base culturale.

The paper deals with the debate on cultural districts in Italy, as it emerged on theory and practice in the recent years. Starting from the definition of the constituent elements of six

* Alessandro Hinna, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata, Dipartimento di Economia e Finanza, Via Columbia, 2, 00133 Roma, e-mail: alessandro.hinna@uniroma2.it.

ideal-typical configurations of cultural districts, it offers a reasoned analysis of their main structural differences and their main operating conditions. Moving from the contamination of economic and organizational theories, the article proposes conceptual frameworks and analytical tools that may be useful on pathways for the creation or the reinforcement of cultural districts.

1. *Introduzione*

Sono ormai innumerevoli le occasioni di dibattito e approfondimento sul tema dei distretti culturali quale “opportunità non scontata” per risolvere finalmente quel rapporto sempre cercato, ma raramente osservato, tra cultura e sviluppo economico locale.

Nello specifico, molti, forse tutti, siano essi studiosi o operatori del settore culturale, sono dell’opinione che proprio attraverso processi di cooperazione territoriale di natura distrettuale si potrebbero cogliere una pluralità di obiettivi che non si esauriscono nella valorizzazione del patrimonio culturale, sia esso tangibile o intangibile, ma che sfociano nel miglioramento complessivo della vita economia e sociale di un territorio. Il punto, però, è che il raggiungimento di questi obiettivi non è poi così semplice, perché non è poi così scontata l’esistenza di fenomeni di distrettualizzazione a base culturale. A questa conclusione la letteratura specialistica è, in effetti, giunta da qualche tempo, pur muovendo da premesse e linee di ragionamento sostanzialmente opposte, ponendo dunque l’enfasi su differenti “vincoli” alla fattibilità della soluzione distrettuale.

Come si dirà tra breve, infatti, alcuni studiosi sostengono che la formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale è possibile solo “a condizione” che già pre-esista una forma di organizzazione distrettuale e quindi una consolidata esperienza di cooperazione seppur di finalità industriale. Sarebbe anzi proprio una pre-esistente *atmosfera industriale*¹ la base sulla quale una politica pubblica oculata potrebbe innescare processi di riconversione e/o innovazione delle filiere produttive locali.

D’altra parte, in maniera diciamo appunto diametralmente opposta, c’è chi, invece, anche assumendo una definizione un po’ ampia del concetto di “distretto”, non considera la pre-esistenza di un’attività di cooperazione di natura distrettuale come pre-requisito per la formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale, quanto piuttosto ritiene che detta formazione possa avvenire attraverso una specifica azione di *policy* e, quindi, in sostanza, attraverso una specifica azione progettuale. In questo caso il distretto culturale prenderebbe vita da un disegno esplicito e, quindi, da una certa volontà politica che si sostituisce a un automatico dispositivo di avviamento.

¹ Becattini 1998.

Sono questi in maniera succinta i termini di un dibattito mai sopito circa la possibilità effettiva di avviare processi di distrettualizzazione a base culturale in un determinato territorio. Termini di un dibattito che, come vedremo, incidono profondamente sulle modalità e sui percorsi di azione che dovrebbero essere intrapresi da un territorio per l'avvio, lo sviluppo o il consolidamento di distretti culturali.

In questo quadro dai contorni non meglio definiti si inserisce il progetto *I distretti culturali, volano economico per il territorio*, promosso e realizzato dalla Fondazione Cariplo. Un progetto pluriennale che, partendo da un'attività di ricerca di base sulle migliori esperienze italiane di cooperazione territoriale a base culturale, è poi giunto alla selezione e quindi all'accompagnamento di progetti destinati alla formazione di distretti culturali nel territorio lombardo. Proprio questa attività di ricerca-intervento, noi crediamo, ha avuto il merito di proporre schemi concettuali e strumenti di osservazione analitica, capaci di offrire un contributo non marginale per quei territori che vogliono valutare e/o intraprendere percorsi di distrettualizzazione a base culturale.

2. *Forme ideal-tipiche di distretto culturale*

La polifonia di prospettive con le quali il tema del distretto culturale è stato fino ad oggi discusso nel più generale dibattito sul rapporto tra cultura, economia e sviluppo locale ha reso piuttosto scivoloso il terreno dell'analisi e della discussione scientifica su questa forma di organizzazione a rete, prestando il fianco a chi in essa ha voluto riconoscere una "moda lessicale" del momento, invece che una possibile nuova condizione di specializzazione e crescita territoriale.

D'altra parte, però, proprio la mancanza di una definizione univoca ha permesso il profilarsi di un nuovo scenario che, all'interno di una visione dinamica del concetto di "distretto", oggi ricomprende differenti percorsi di ricerca e sperimentazione di specifica pertinenza culturale. In altri termini, a vent'anni dalle sue prime annunciazioni, il diverso combinarsi di strategie di valorizzazione e progettazione territoriale a base culturale ha portato alla configurazione di alcune forme distrettuali ideal-tipiche, rispetto alle quali amministratori e operatori possono oggi confrontarsi per riconoscere e valutare qualità e opportunità dei percorsi di azione attivati.

A queste forme ideal-tipiche ci dedicheremo di seguito, così da poterne osservare elementi di comunanza e distinzione.

2.1. *Il distretto culturale come forma di specializzazione produttiva: il contributo di P.A. Valentino*

Di un modello interpretativo di tipo pianificato si fa portavoce Pietro Antonio Valentino², proponendo l'ipotesi del distretto culturale come forma di specializzazione produttiva che dovrebbe necessariamente derivare da un disegno esplicito di politica territoriale³, mancando di un suo proprio dispositivo di avviamento. Nella concezione dell'autore, il distretto culturale è un sistema di relazioni che connette le attività per la valorizzazione delle differenti risorse culturali e ambientali, tangibili e intangibili, dando vita a un processo integrato di valorizzazione. Secondo questa definizione, quindi, il distretto culturale è una forma di organizzazione territoriale che esiste in quanto esiste un *asset* territoriale principale che è il patrimonio culturale materiale e immateriale, su cui si innesta una "filiera culturale" fatta da quel sistema di imprese che forniscono input al processo di valorizzazione dei beni e delle attività culturali o che a questo partecipano.

Nello specifico i sub-sistemi (aree di relazione) di cui il distretto culturale andrebbe a costituirsi possono così riassumersi:

1. il primo sub-sistema è definito dalla integrazione dei processi di valorizzazione dell'insieme delle risorse storiche, culturali e ambientali del territorio, a partire dai suoi *assets* più pregiati;
2. il secondo è definito dalla integrazione tra i servizi di accessibilità e le strategie di valorizzazione suddette, così da garantire la massima e migliore fruizione del patrimonio culturale;
3. il terzo è definito dalla integrazione dei servizi di accoglienza con le politiche di valorizzazione di cui al primo sub-sistema, garantendo quindi livelli di qualità del servizio adeguati al tipo di domanda alla quale la politica di valorizzazione dei beni ha inteso rivolgersi;
4. il quarto sub-sistema, infine, è costituito dall'insieme di imprese che si integrano al processo di valorizzazione dei beni e delle attività culturali, offrendo prodotti e servizi capaci di sostenere direttamente la filiera di produzione culturale o di attrarre risorse economiche e produttive, facendo propri e specifici gli elementi distintivi del processo di valorizzazione medesimo.

Nello schema interpretativo di Valentino, l'organizzazione distrettuale deve necessariamente rappresentare un sistema in grado di integrare la gestione dei beni e delle attività culturali con il territorio e con gli altri settori produttivi che lo caratterizzano, in modo da rendere più efficace ed efficiente la produzione di cultura. In questo quadro, amministrazioni e politiche territoriali sono chiamate a pianificare il proprio modello di distretto, partendo dalla valorizzazione del

² Valentino 2003.

³ Cfr. Valentino *et al.* 1999; Valentino 2003.

patrimonio culturale, definendo quindi caratteristiche e forme di organizzazione di volta in volta differenti in funzione del bene da valorizzazione, del contesto economico e produttivo nel quale esso è inserito e, infine, del segmento di domanda che attraverso il consolidamento della filiera culturale si vuole attrarre.

Pertanto, il processo di distrettualizzazione *deriva* da specifici e dichiarati obiettivi *policy* ed è vincolato (nelle sue potenzialità) da talune specificità del territorio in cui si opera. Ecco quindi che elementi come, ad esempio, il livello di cooperazione tra istituzioni, imprese e collettività locale, la capacità d'integrazione delle industrie sussidiarie, la capacità di differenziarsi dalle imprese concorrenti, la capacità di realizzare una valorizzazione integrata delle risorse disponibili, o la capacità di soddisfare domande diverse possono rappresentare vincoli fondamentali all'efficacia di dichiarate politiche di distrettualizzazione.

2.2 *Il Distretto culturale da tipicità e tipologie: il contributo di W. Santagata*

Il primo ad intuire la possibilità di prestare il termine “distretto culturale” a forme di organizzazione territoriale tra loro non omogenee è Walter Santagata⁴, il quale a più riprese arriva a proporre una prima tipizzazione, distinguendo quindi:

- 1) il *distretto culturale industriale*, il quale non si differenzia da quello industriale di tipo marshalliano, salvo per la natura dei prodotti che lo caratterizzano. Esso è di fatto “spontaneo” perché non è indotto da azioni deliberate di *policy*, ed è tipicamente caratterizzato da:
 - a. una comunità locale coesa nelle sue tradizioni locali, e portatrice di forme di sedimentazione e conoscenza tecnologica e capitale sociale;
 - b. un basso livello di standardizzazione del prodotto;
 - c. una accumulazione di risparmio e la presenza di attività finanziaria cooperativa;
 - d. una forte apertura verso i mercati internazionali aperti;
 - e. un alto tasso di nascita di nuove imprese;
 - f. una capacità di produrre esternalità positive nel campo della organizzazione, della tecnologia, del *design*, nella flessibilità del lavoro e nella distribuzione commerciale;
- 2) il *distretto culturale istituzionale*, il quale si caratterizza per la presenza di istituzioni che attraverso l'assegnazione di diritti (vedi proprietà intellettuali e marchi di area) e/o attraverso servizi di supporto (es. comunicazione, marketing, formazione, etc.) favoriscono di fatto la formazione di agglomerati in forme di distretto culturale in un determinato territorio, influenzando così la direzione e l'intensità di processi spontanei di agglomerazione produttiva specifica;

⁴ Santagata 2000, 2002.

- 3) il *distretto culturale museale*, il quale rappresenta sostanzialmente una forma di cooperazione inter-istituzionale, allo scopo di sfruttare possibili economie di scala e/o di raggio di azione. È, quindi, il caso di singole istituzioni museali, tipicamente concentrate in aree territoriali limitate, che possono assumere forme di cooperazione più o meno intense, condividendo soluzioni gestionali o coordinando le attività di programmazione artistica. Tipicamente, come i distretti istituzionali, anche i distretti culturali museali sono il risultato di una politica pubblica;
- 4) il *distretto culturale metropolitano*, il quale trova il suo elemento caratterizzante nella partecipazione degli attori che lo compongono in un comune spazio cittadino. Nei distretti culturali metropolitani, quindi, la cooperazione non avviene esclusivamente tra istituzioni aventi medesima natura e finalità (come appunto nel caso dei distretti museali), ma tra contenuti, contenitori e servizi culturali differenti e partecipi di un certo spazio urbano, tipicamente a tal fine progettato.

In termini più generali, quindi, a differenza di quanto più sopra osservato da Valentino, secondo Stangata un distretto culturale è sempre il prodotto di due fattori:

1. la presenza di economie esterne di agglomerazione;
2. il riconoscimento della natura idiosincratca della produzione di cultura.

Le condizioni per l'esistenza di un distretto culturale sono per Santagata soddisfatte quando questi due fattori si riuniscono in un ambiente economico dinamico e creativo. Fatta eccezione per il distretto culturale industriale, l'aggiunta di efficienti istituzioni, invece, è tendenzialmente il fattore politico che può consentire di trasformare un distretto potenziale in un fenomeno reale e di successo.

2.3. *Il distretto culturale evoluto: il contributo di P.L. Sacco*

Le varie configurazioni di distretto culturale fin qui richiamate scontano un diverso contributo delle istituzioni territoriali nello svolgere un ruolo di attivazione e/o evoluzione dei processi di cooperazione attesi. Al contrario, il distretto culturale concettualizzato da Pier Luigi Sacco⁵ trova un suo elemento qualificante nella sua capacità di autorganizzazione ed evoluzione, data la esistenza di un certo *stock* di capitale fisico, umano e sociale. Ciò implica, evidentemente, un vincolo territoriale alla possibilità di sviluppo di distretti culturali che, quindi, possono trovare espressione solamente in contesti che (a) già esprimono autonomamente una propria vivacità e atmosfera distrettuale e che (b) nella cultura possono trovare la propria fonte permanente di rigenerazione.

⁵ Sacco 2003; Sacco, Pedrini 2003.

Pertanto, rispetto alle precedenti interpretazioni di distretto culturale, Sacco sembra operare un'inversione del rapporto tra filiera culturale e distretto. In questa ipotesi di distretto culturale, infatti, non è la cultura ad avere bisogno del distretto, ma è il distretto ad avere bisogno della cultura per mantenersi vivo nel tempo. Proprio volendo quindi ipotizzare un nuovo schema di relazione tra cultura e sviluppo locale, Sacco presenta il concetto di *distretto culturale evoluto*, in quanto forma specifica di cooperazione territoriale in cui:

- a) come nella concezione distrettuale classica (e nella ipotesi già vista del distretto culturale industriale di Santagata), i processi di costituzione, consolidamento e sviluppo sono innanzitutto naturali e volontari in quanto direttamente supportati dalla società e dal territorio nel quale il distretto prende vita;
- b) come nella concezione distrettuale classica (e nella ipotesi già vista del distretto culturale industriale di Santagata), non è possibile individuare un momento di inizio o un singolo fattore abilitante del processo di distrettualizzazione che è, quindi, specifico e non ripetibile;
- c) come nella concezione distrettuale classica (e con diversa enfasi di quanto osservato nella ipotesi del distretto culturale industriale di Santagata), la dimensione culturale della società viene considerata quale deposito di conoscenze e modelli comportamentali fondamentali alla dinamica distrettuale;
- d) a differenza di altre forme distrettuali, le attività culturali sono alla base della catena del valore locale prodotto, in quanto centrato sull'apporto di fattori produttivi intangibili⁶.

Il distretto culturale evoluto, quindi, include forme d'integrazione orizzontale tra più filiere, anche diverse, spesso lontane e complementari sul piano della produzione o sinergiche sul piano dell'innovazione, facendo propria una dimensione di sistema anche più accentuata di quanto la letteratura classica è usuale attribuire al distretto industriale, dovendo caratterizzarsi per una integrazione complessa tra attori numerosi ed eterogenei, siano essi pubblici, privati o non profit. In questa dimensione sistemica la cultura, quindi, è pensata, prodotta e gestita come leva per riqualificare e arricchire il territorio di nuove combinazioni produttive, di nuovi spazi di relazione, linguaggi e rappresentazioni, andandosi di volta in volta a integrare con i diversi settori del sistema produttivo locale⁷.

⁶ Sacco, Ferilli 2006.

⁷ Hinna, Minuti 2009.

3. *Distretti culturali e forme di cooperazione territoriale: principali questioni di analisi e progettazione*

La definizione e l'analisi delle diverse configurazioni ideal-tipiche di distretto culturale sono utili, come dicevamo, a meglio comprendere le potenzialità di sviluppo e, quindi, a identificare il sistema di azioni che possono contribuire all'avvio o al consolidamento di detta forma di cooperazione territoriale.

Tutte le configurazioni sin qui analizzate sono accomunate da una idea di sviluppo territoriale di tipo endogeno, ma si differenziano per una diversa natura e peso delle loro condizioni abilitanti. In particolare, come la figura 1 tende quindi ad evidenziare, le diverse configurazioni paiono l'una dall'altra distinguersi per:

1. *la natura dei fattori idiosincratici alla base del processo di distrettualizzazione.* Nella prima configurazione analizzata⁸ il fattore territoriale di base è identificato nella localizzazione e idiosincrasia del "bene cultura", mentre il passaggio alle altre forme di organizzazione distrettuale vede dare sempre maggior enfasi alle dimensioni idiosincratiche del più vasto capitale territoriale⁹ locale, che rendono unico e irripetibile il processo di sviluppo economico e sociale atteso;
2. *la natura delle relazioni tra i diversi attori della distretto.* Le configurazioni che identificano nel "bene cultura" il fattore idiosincratico principale considerano come fonte della cooperazione il sistema di relazioni che sono alla base del processo di valorizzazione delle dotazioni culturali in esame o che, comunque, a quel processo sono connesse (servizi direttamente connessi alla conservazione e fruizione dei beni culturali; servizi di trasporto; servizi per il tempo libero; servizi di accoglienza; ecc.). Nel caso in cui si identifichi, invece, nel "capitale territoriale" il fattore idiosincratico principale per lo sviluppo distrettuale, allora il sistema di relazioni in esame si spinge inevitabilmente oltre le dimensioni qualificanti il processo di valorizzazione in senso stretto, per poter cogliere le relazioni complesse con le altre componenti del "gioco" dello sviluppo economico e sociale del territorio;
3. *il ruolo delle istituzioni e delle loro azioni di policy.* Le configurazioni che identificano nel "bene cultura" il fattore idiosincratico principale per lo sviluppo del distretto attribuiscono alle istituzioni un ruolo decisivo di avviamento e coordinamento delle azioni che all'interno del distretto avranno luogo. Al contrario, i distretti che identificano nel più ampio "capitale territoriale" il fattore idiosincratico principale, attribuiscono alle istituzioni e alle loro azioni di *policy* non un ruolo di tipo "costruttivista", ma semmai un ruolo di indirizzo.

⁸ Valentino 2003.

⁹ OECD 2001.

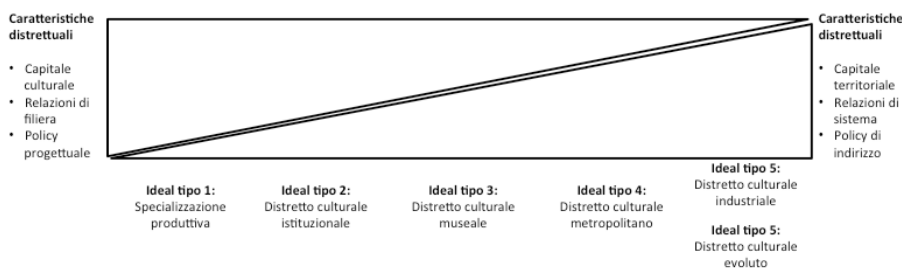


Fig. 1. Caratteristiche distrettuali e forme ideal-tipiche: sintesi (Fonte: ns. elaborazione)

Partendo da queste premesse, riteniamo che il dibattito sui distretti culturali in Italia, prima che orientarsi all'enunciazione dei possibili vantaggi che una sua applicazione potrebbe indurre nello sviluppo economico locale, debba innanzitutto concentrarsi sulle condizioni di trasferibilità di tale modello al settore della gestione dei beni e delle attività culturali, attraverso un'opportuna ridefinizione dell'organizzazione distrettuale e (soprattutto) della logica relazionale che la sottende. Partendo infatti dal presupposto evidente che le condizioni sociali e culturali che stanno dietro allo sviluppo di un assetto distrettuale classico mal si prestano – almeno sul breve-medio periodo – a rendersi risultato di determinate azioni di *policy*, la possibilità di studiare il distretto culturale come specifico obiettivo di progettazione dovrebbe necessariamente scontare una delle seguenti ipotesi:

1. *la formazione di distretti culturali è possibile solo in un territorio in cui è già in essere una forma di organizzazione distrettuale in settori industriali.* Ipotesi questa, peraltro, ampiamente testimoniata nella prassi internazionale (es. Sheffield) e che trova la sua importanza applicativa in uno scenario, quale quello attuale, in cui la capacità di sopravvivenza delle imprese è sempre più dipendente da un forte orientamento delle stesse all'innovazione. In questa logica, l'investimento (pubblico o privato) nella cultura andrebbe verso un'ottica di sempre maggiore integrazione tra essa e altre dimensioni della vita sociale ed economica del perimetro territoriale interessato, dove il patrimonio culturale «fungerebbe da agente sinergico che fornisce agli altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative e valore aggiunto in termini simbolici e identitari»¹⁰, contribuendo alla sopravvivenza e allo sviluppo del distretto industriale;
2. *è possibile acquisire una definizione meno letterale del concetto di distretto culturale,* intendendo come tale un sistema di relazioni che non nasce spontaneamente, prendendo vita da un disegno che è volontà politica e non può avvalersi di automatismi perché manca di un dispositivo di

¹⁰ Sacco, Pedrini 2003, p. 29.

avviamento¹¹. In questa ipotesi è evidente che la pre-esistenza di una forma distrettuale classica non è condizione necessaria per l'implementazione di una forma distrettuale di tipo culturale.

Questi sono i presupposti e, sostanzialmente, le linee fondamentali alla base della divergenza di opinioni esistente in seno alla letteratura economica contemporanea, che non sembra per ora volgere a termine facendosi, anzi, sempre più accesa data la rapidità con la quale il termine “distretto culturale” sta entrando nel lessico e nelle speranze degli operatori. È proprio qui, a nostro modo di vedere, che la messa in campo di schemi concettuali e strumenti di osservazione propri dell'analisi organizzativa può offrire un contributo non marginale, aprendo spazi di riflessione non esclusivamente riconducibili alle due ipotesi sopra menzionate. Dal punto di vista dell'analisi e della progettazione organizzativa, infatti, l'area territoriale in cui si intende realizzare il sistema di cooperazione in esame rappresenta, di fatto, un sistema reticolare, spazialmente delimitato, all'interno del quale le relazioni tra gli attori (soggetti pubblici e privati) sono costituite da flussi che possono assumere varia natura e varia intensità. In questo quadro, i diversi ideal-tipi di distretto non sono altro che la rappresentazione di differenti forme di network (fig. 2) derivanti da una specifica combinazione di *assetto strutturale* (attori e interdipendenze tra attori) e di *meccanismi di coordinamento* ad esso applicati¹². Nel suo insieme, quindi, il distretto rappresenta un tipo di organizzazione a rete delle attività economiche preposto al governo del sistema di interdipendenze che connette individui, organizzazioni, popolazioni di organizzazioni o comunità.

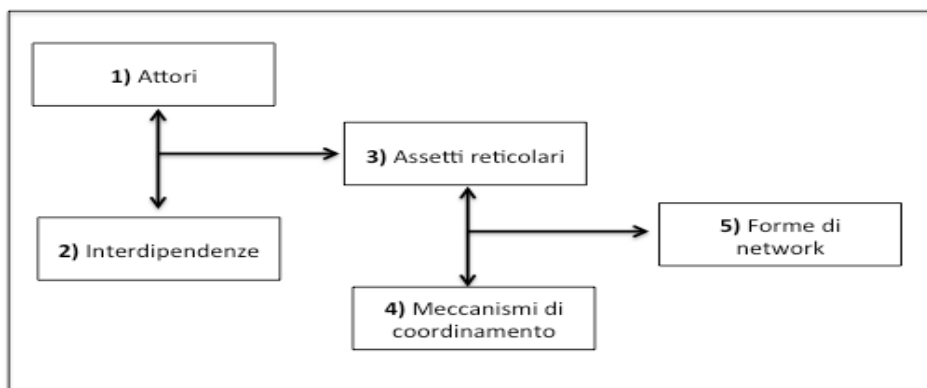


Fig. 2. La definizione delle differenti forme di network: il percorso di analisi (Fonte: ns. elaborazione)

Da ciò è possibile affermare che:

¹¹ Valentino 2003.

¹² Martinez 2000.

- a) esistono differenti *forme di network (ideal-tipi distrettuali)* ricavabili da differenti combinazioni di assetti reticolari e meccanismi di coordinamento (cfr. fig. 2, punto 5);
- b) per analizzare e/o progettare le differenti forme distrettuali devono essere individuati i diversi *assetti reticolari* (cfr. fig. 2, punto 3) e quindi i relativi ed eventuali meccanismi di *governance* istituzionale (cfr. fig. 2, punto 4);
- c) per l'identificazione dei diversi *assetti reticolari* si deve procedere tramite l'analisi degli attori partecipanti al sistema e l'osservazione delle interdipendenze attivate (o attivabili) tra gli stessi (cfr. fig. 2, punti 1 e 2)¹³;
- d) data una certa popolazione di attori, i diversi assetti reticolari sono funzione della natura delle interdipendenze tra questi attivate o attivabili e classificabili in funzione di:
1. *l'origine*, per comprendere le motivazioni che oggi sono alla base delle relazioni tra i diversi soggetti della rete, operando un distinguo (e quindi una valutazione della composizione) tra:
 - *motivazioni di scarsità soggettiva di risorse*, qualora un singolo attore non possa disporre liberamente, essendo esse controllate da altri attori della rete. In questo caso, l'attore sarebbe indotto a instaurare *relazioni di scambio* per l'acquisizione delle stesse;
 - *motivazioni di scarsità relativa di risorse*, qualora la disponibilità di risorse sia oggettivamente scarsa rispetto ai fabbisogni dei soggetti della rete. In queste condizioni vengono poste in essere *interdipendenze orizzontali o competitive* tra i soggetti della rete;
 - *motivazioni di complementarità delle risorse*, qualora gli attori della rete (o un sottoinsieme di questi) si trovino a disporre di risorse diverse, ma tutte necessarie alla realizzazione di obiettivi comuni. Vengono allora a instaurarsi *interdipendenze associative* tra imprese che realizzano prodotti e servizi complementari in una logica di progettualità complessiva.
 2. *la natura*, operando un distinguo (e quindi un calcolo percentuale di composizione) tra:
 - *interdipendenze volontarie*, qualora il valore dell'interdipendenza sia riconosciuto dagli attori, i quali scelgono volontariamente di porsi in relazione gli uni con gli altri;
 - *interdipendenze artificiali*, qualora le interdipendenze vengano poste in essere non in maniera spontanea ma su spinta di un attore esterno;
 - *interdipendenze naturali*, qualora queste sorgano spontaneamente dall'operare congiunto dei soggetti della rete e dal conseguente tessuto di relazioni instaurate. A queste possono ricondursi,

¹³ Grandori 1989, 1995; Perrone 1997; Soda 1998; Martinez 2000.

come nel caso del distretto industriale classico, le interdipendenze associative fondate sulla struttura sociale e culturale *industrial atmosphere* nella quale i soggetti della rete si trovano a operare.

3. *il grado*, andando a valutare l'intensità del controllo che uno o più attori hanno sulle risorse necessarie per gli altri. Si opererà pertanto un distinguo tra interdipendenze *simmetriche* (o bilaterali) e *asimmetriche*, oppure, in funzione dell'essenzialità del ruolo svolto da un singolo attore, di interdipendenze da *centralità funzionale* o *da ruolo*.

Come schematicamente riassunto in tabella 1 è dunque possibile ipotizzare *diversi assetti reticolari*, ciascuno dei quali caratterizzato da *differenti tipologie di attori e interdipendenze* possibili e che, di fatto, come osservato, la letteratura economica ha comunque raccolto sotto il comune termine distretto, pur distinguendone diverse forme ideal-tipiche¹⁴.

Livelli di analisi	Tipi di interdipendenze interne tra attori della rete			Assetto risultante
	Origine	Natura	Grado	F (a;b;c)
Popolazione di aziende	- interdipendenze competitive	- interdipendenze artificiali - interdipendenze naturali	- gerarchico - federativo	<i>Strategic Network</i>
	- interdipendenze di scambio	- interdipendenze naturali	- gerarchico	<i>Industrial Network</i> (Filiera)
	- interdipendenze di scambio - interdipendenze competitive - interdipendenze associative	- interdipendenze volontarie - interdipendenze naturali	- federativo	<i>Industrial Network</i> (Distretto)
	- interdipendenze di scambio - interdipendenze associative	- interdipendenze volontarie	- etarchico	<i>Industrial Network</i> (Business network)
	- interdipendenze associative	- interdipendenze artificiali - interdipendenze volontarie	- federativo - democratico	<i>Policy network</i>

Tab. 1. Tipi di interdipendenze e modelli di assetto di network (Fonte: adattamento di Martinez 2000, p. 292)

L'identificazione degli elementi caratterizzanti i criteri di classificazione di un network (fig. 2) e la conseguente classificazione dei modelli di assetto esistenti in natura (tab. 1) permettono di legare, sia in una logica di analisi, sia in una logica di progettazione, i benefici di un sistema di sviluppo territoriale *cultural driven*, a differenti forme organizzative. Tali sono innanzitutto:

¹⁴ Hinna 2004, 2008.

a. *Strategic network*

Corrispondono tipicamente alla situazione ideal-tipica del distretto culturale museale, in quanto definiti da una popolazione di aziende che appaiono omogenee dal punto di vista delle tecnologie impiegate e/o dei bisogni soddisfatti e/o dei mercati serviti. Sono legate le une alle altre prevalentemente da interdipendenze orizzontali e competitive. Sono, queste, forme organizzative generalmente adottate con obiettivi di coordinamento di politiche di marketing e comunicazione, di facilitazione d'accesso a finanziamenti pubblici/privati o di allineamento a standard minimi di servizio¹⁵.

b. *Industrial Network*

A seconda degli attori e del tipo di interdipendenze possono trovare concretizzazione in più di una delle forme distrettuali ideal-tipiche prima descritte. In quanto tali sono sempre forme di rete che comprendono i sistemi di relazioni tra attori tra loro eterogenei, finalizzati alla realizzazione di un prodotto o servizio più o meno complesso. Tra le sotto-tipologie di network identificabili si distinguono però:

- l'*industrial network* di *filiera*, se le interdipendenze tra le imprese sono di scambio e naturali, come potrebbe avvenire in un distretto di specializzazione produttiva culturale¹⁶ in una sua fase matura (vedi *infra*);
- l'*industrial network* come *distretto* in senso stretto, se esistono anche interdipendenze da complementarità di risorse e/o interdipendenze orizzontali di tipo naturale o volontario come nel caso sia del distretto culturale industriale¹⁷ sia del distretto culturale evoluto¹⁸;
- l'*industrial network* come *business network*, se le interdipendenze di scambio e associative sono individuate da un singolo soggetto ma comunque volontarie, come potrebbe avvenire nel caso del distretto culturale istituzionale¹⁹.

c. *Policy Network*

Sono network generalmente organizzati intorno a specifici programmi e politiche pubbliche che, per loro natura, non possono essere formulati e implementati da un unico attore. Essi non nascono, dunque, da una spinta *naturale e volontaria* dei diversi attori ad aggregarsi come, invece, dovrebbe avvenire nelle fattispecie qui sopra richiamate. Per questo, sembrano riconducibili al *policy network* più che al modello distrettuale le ipotesi progettuali e le sperimentazioni attualmente poste in essere in alcuni territori italiani, con lo scopo di perseguire lo sviluppo socio-economico del territorio a partire dai

¹⁵ Moretti 1999.

¹⁶ Valentino 2003.

¹⁷ Santagata 2000.

¹⁸ Sacco 2003.

¹⁹ Santagata 2000.

beni e dalle istituzioni culturali del luogo, seguendo, come anticipato, uno schema interpretativo di distretto culturale proposto da parte della letteratura specialistica in materia²⁰.

Alla luce delle riflessioni fin qui svolte, appare piuttosto chiaro come l'adesione all'una o all'altra forma ideal-tipica di distretto celi, di fatto, differenti problematiche di natura progettuale. È facilmente intuibile, infatti, come parlare, ad esempio, di *policy network*, anziché di *cultural district* contribuisca a dedicare particolare attenzione, in sede di progettazione, non solo alla definizione della tipologia e al numero di attori da coinvolgere, ma anche ai meccanismi istituzionali di coordinamento che, eventualmente, dovranno sostituire quelli sociali ancora non esistenti e/o non ancora attivati in questa logica.

Ciò, è evidente, ha conseguenze importanti sulla scelta dei modelli di *governance* del distretto. Se, infatti, nel caso del distretto culturale industriale o nel distretto culturale evoluto si suppone esistano meccanismi di tipo sociale e culturale che possono contribuire, come nel caso dei distretti industriali classici, ad una riduzione dei costi di transazione associati a (a) asimmetrie informative tra i contraenti, (b) potenziale di opportunismo e (c) ambiguità di valutazione delle prestazioni, nel caso delle altre forme ideal-tipiche di distretto culturale la mancanza di detti elementi culturali pone in evidenza la maggiore complessità informativa potenziale degli scambi e, quindi, l'aumento potenziale dei costi di transazione. In questi casi, indubbiamente, la ricerca di un giusto equilibrio tra *fabbisogno di integrazione*²¹ e *meccanismi di coordinamento* delle relazioni, diviene un obiettivo specifico di progettazione organizzativa da parte degli imprenditori di *policy* e, quindi, un elemento fondamentale di analisi di fattibilità.

4. *Il distretto culturale come obiettivo progettuale: considerazioni di sintesi*

La descrizione e classificazione delle caratteristiche e delle problematiche connesse alla differenti forme ideal-tipiche di distretto culturale ci ha permesso di osservare come esista una interpretazione ampia del concetto di distretto culturale che accoglie sia scenari di sviluppo che sono il frutto di un processo spontaneo di autorganizzazione fondato su alcune caratteristiche non solo del capitale culturale ma del più generale "capitale territoriale", sia scenari di sviluppo fondati su processi relativamente pianificati di insediamento e valorizzazione dei beni e/o attività culturali strategicamente individuati da

²⁰ Valentino 2003; Santagata 2002.

²¹ Lawrence, Lorsch 1967.

un sistema di decisione politica che, quindi, può interpretare il processo di distrettualizzazione come esito di una azione progettuale esplicita.

In quest'ultimo paragrafo vorremmo quindi avanzare alcune riflessioni per meglio qualificare detta azione progettuale che, data la natura comunque endogena dei processi di sviluppo attesi, deve affrontare oggetti di analisi e valutazione particolarmente complessi²², in quanto contraddistinti da un elevato grado di varianza spaziale e temporale (leggasi dinamismo dei processi di distrettualizzazione), di indeterminazione delle relazioni causa-effetto (leggasi non linearità dei processi di distrettualizzazione), di entropia connessa all'intrinseca tendenza al disordine dei processi endogeni di cui il distretto dovrebbe essere espressione e futura realizzazione.

A dette situazioni, è evidente, mal si adattano modelli di progettazione di natura deterministica, tesi all'individuazione e valutazione di un portafolio sequenze di strategie-azioni-risultati, a partire da obiettivi definiti e, quindi, sistemi di attori-interessi chiari e relativamente stabili²³.

Al contrario, poiché riferita ad una tipologia di intervento di natura complessa (quale è appunto l'avvio di un distretto culturale), l'attività di progettazione è chiamata a sviluppare modelli di analisi e valutazione complessi, includendo nel processo di elaborazione i soggetti attuatori del futuro intervento distrettuale, i destinatari diretti degli interventi di investimento e, più in generale, la comunità coinvolta nel progetto di distretto. Anche i fenomeni complessi, infatti, sono ordinabili in strutture di analisi e previsione, ma a condizione che comprendano nel loro svolgimento le dinamiche emergenti della complessità, che potranno rendersi governabili attraverso processi di apprendimento legati innanzitutto alla presa di coscienza degli attori che partecipano al processo medesimo.

Pertanto, anche nel caso in cui il distretto culturale sia interpretato come obiettivo di *policy* – e, quindi, come esito di un'azione progettuale esplicita – è di fondamentale importanza che detta azione consista di un processo dialogico tra esperti e attori territoriali che, ed è questo un elemento di complessità oggettiva, non ha precedenti in esperienze di progettazione territoriale a base culturale.

Seppur somigliante, anche l'esperienza dei Piani di gestione UNESCO non è del tutto rappresentativa della complessità progettuale alla quale ci riferiamo. Se, infatti, esistono dei potenziali punti in comune²⁴, un progetto

²² Rullani 2002.

²³ Simon 1947.

²⁴ I due modelli progettuati possono condividere alcuni punti fermi chiariti dalle note “Linee guida per la elaborazione e definizione del modello di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell’Umanità”, elaborate dalla consulta Commissione Nazionale Consultiva nazionale (MiBAC 2004). Tra gli elementi comuni ai due modelli di analisi troviamo:

- a) la centralità del patrimonio culturale tangibile come luogo attivo di produzione di cultura contemporanea, ampliando il semplice e tradizionale concetto di luogo di conservazione della cultura storica;
- b) l'importanza di un paesaggio culturale vivente o evolutivo capace di assumere un ruolo sociale attivo nella società contemporanea;

di distrettualizzazione a base culturale deve, in quanto tale, andare oltre la individuazione (e valutazione) delle condizioni di dialogo tra sistema di gestione dei beni e delle attività culturali e processi di valorizzazione del territorio ai fini turistici²⁵, cercando piuttosto la esplorazione di un rapporto originale e unico tra beni e attività culturali da una parte, e territorio e comunità dall'altra, cercando così nuove fonti di innovazione delle politiche per lo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Pertanto, sono queste differenti aspettative di relazione tra valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo economico locale che sottostanno all'ipotesi di distretto e che costringono ad un certo grado di differenziazione negli "oggetti" di osservazione e, quindi, nelle competenze, nelle metodologie e negli strumenti che dovrebbero supportare una analisi di fattibilità del progetto di distretto.

Da questo punto di vista, lo si accennava nella introduzione a questo lavoro, la esperienza condotta dalla Fondazione Cariplo può essere di particolare ausilio. Nell'ambito del progetto pluriennale *I distretti culturali, volano economico per il territorio*, la Fondazione – sia attraverso la diffusione di linee guida, sia attraverso incontri periodici con gli attori coinvolti nella elaborazione degli studi – ha richiamato l'attenzione dei territori su modelli di progettazione capaci di adattarsi a contesti progettuali del tutto peculiari.

Sebbene gli impatti di quest'attività di progettazione non siano ancora del tutto manifesti, certamente la loro misurazione e valutazione nel tempo potrà contribuire sia a migliorare le future pratiche di progettazione, sia ad acquisire maggiore consapevolezza sull'effettiva possibilità di rendere il distretto un obiettivo specifico di azione politica e progettuale.

Riferimenti bibliografici / References

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino: Bollati Boringhieri.

Grandori A. (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, «Economia & Management», n. 7, pp. 28-39.

c) l'utilità di un paesaggio culturale associativo che sa fondere espressioni religiose, artistiche o culturali con l'elemento naturale del territorio e, quindi, con le sue tracce culturali tangibili.

²⁵ Le "Linee guida per la elaborazione dei piani di gestione" hanno avuto lo scopo di «fornire alle autorità locali una indicazione [su] come collegare il piano di gestione alla pianificazione del territorio e di come una corretta organizzazione della gestione possa fornire un contributo originale allo sviluppo del sistema economico locale, in particolare alla crescita del turismo culturale» (MIBAC 2004, p. 6). Nella fattispecie, quindi, appare evidente l'invito della Commissione a "leggere" il rapporto tra cultura e sviluppo locale in funzione di una aspettativa di crescita economica (e non per forza sociale) essenzialmente basata sullo sfruttamento di potenzialità turistiche locali.

- Grandori A. (1995), *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna: Il Mulino.
- Hinna A. (2004), *Organizzare la cultura. Dalle fondazioni alle community development corporations*, Milano: McGraw-Hill.
- Hinna A. (2008), *Organizzare e valorizzare il patrimonio culturale. Uno studio empirico*, Milano: McGraw-Hill.
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali*, Milano: Hoepli.
- Lawrence P., Lorch, J. (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Martinez M. (2000), *L'analisi organizzativa: il network*, in *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, a cura di R. Mercurio. F. Testa, Torino: Giappichelli, pp. 263-344.
- MiBAC – Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Commissione Nazionale Siti UNESCO e Sistemi Turistici Locali (2004), *Il modello del piano di gestione dei Beni Culturali iscritti alla lista del Patrimonio dell'Umanità. Linee Guida*, <<http://www.unesco.beniculturali.it/index.php?it/15/metodologia>>, 15.07.2015.
- OECD (2001), *Territorial Outlook*, Paris.
- Perrone V. (1997), *La rete*, in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, a cura di G. Costa, R.C.D. Nacamulli, vol. 2, Torino: UTET, pp. 607-633.
- Rullani E. (2002), *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso*, in *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, Modelli, Casi Reali*, a cura di A. Quadro Curzio, M. Fortis, Bologna: Il Mulino, pp. 65-110.
- Sacco P.L. (2003), *Il distretto culturale: un nuovo modello di sviluppo locale?*, in *Ottavo Rapporto sulle Fondazioni Bancarie*, Roma: ACRI, pp. 167-216, <http://www.acri.it/_upload/Rapporto/8RAPP4.PDF>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Pedrini A. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità*, EBLA Center WP n. 5, Università di Torino, <http://www.didatticacoris.uniroma1.it/materiali/14.29.43_Ebla%20distretto.pdf>, 29.07.2015.
- Sacco P.L., Ferilli G. (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post industriale*, Working Paper, Università Iuav di Venezia, DADI Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale, <http://www.didatticacoris.uniroma1.it/news/15.24.10_wp_04_2006%20distrcultevolutoleggere.pdf>, 29.07.2015.
- Santagata W. (2000), *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economia sostenibile*, «Rassegna Economica», LXIV, gennaio-giugno, pp. 31-61.
- Santagata W. (2002), *Cultural district, property rights and sustainable economic growth*, EBLA Center WP. n. 1, Università di Torino.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma: Carocci Editore.
- Valentino P.A., Musacchio A., Perego F., a cura di (1999), *La storia al futuro*, Firenze: Giunti Gruppo Editoriale.
- Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio*, Milano: Sperling & Kupfer.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor
Massimo Montella

Texts by

Giovanni Aquilino, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti,
Eleonora Cutrini, Stefano Della Torre, Concetta Ferrara,
Barbara Fianza, Alessandro Hinna, Massimo Montella,
Roberto Perna.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

