

# Organizzare i distretti culturali evoluti

a cura di Alberto Francesconi,  
Gabriele Cioccarelli

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **Organizzare i distretti culturali evoluti**

a cura di Alberto Francesconi,  
Gabriele Cioccarelli

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag. 11
di <i>Alberto Francesconi e Gabriele Cioccarelli</i>	» 11
<b>1. Dal distretto industriale al distretto culturale evoluto</b>	» 27
di <i>Claudia Dossena e Gabriele Cioccarelli</i>	» 27
1. Introduzione	» 27
2. La letteratura di riferimento	» 28
3. L'evoluzione del distretto industriale	» 38
3.1. Dal distretto industriale al distretto culturale	» 48
3.2. Il distretto industriale e il distretto culturale a confronto	» 53
Bibliografia	» 61
<b>2. Territorio, risorse, conoscenze e competenze per organizzare il distretto culturale evoluto</b>	» 77
di <i>Alberto Francesconi</i>	» 77
1. Introduzione	» 77
2. Il patrimonio culturale come risorsa per lo sviluppo socio-economico territoriale	» 77
3. Il territorio come contesto di analisi e progettazione culturale	» 81
4. Il territorio come insieme di risorse, conoscenze e competenze	» 83
5. Le risorse e le competenze di un distretto culturale	» 88
6. I confini del distretto culturale	» 96
7. Il ruolo della pubblica amministrazione	» 108
Bibliografia	» 112

<b>3. L'analisi strategico-organizzativa e la progettazione di un distretto culturale evoluto</b>	pag. 117
di <i>Alberto Francesconi</i>	» 117
1. Dai concetti a un modello sistemico-relazionale per i distretti culturali	» 117
1.1. La natura duale del distretto culturale	» 118
1.2. L'ambiente istituzionale	» 120
1.3. Il cambiamento e le reti sociali	» 124
1.4. Il sistema di regole per la progettazione dei distretti culturali	» 125
1.5. Un modello di analisi e di progettazione del distretto culturale	» 128
2. Strumenti di base per l'analisi e la progettazione dei distretti culturali	» 131
2.1. Il bilancio delle risorse e delle competenze	» 134
2.2. L'assetto relazionale e interorganizzativo	» 136
2.3. La matrice delle interdipendenze	» 141
2.4. Il posizionamento strategico	» 145
3. Dall'analisi alle azioni di distrettualizzazione	» 146
3.1. Il Project Cycle Management	» 148
3.2. L'istruzione del progetto	» 151
3.3. Il metodo Gopp	» 152
3.4. Il Logical Framework	» 154
3.5. Le azioni	» 157
4. L'assetto di governance di un distretto culturale e un quadro di sintesi	» 162
Bibliografia	» 164
<b>4. Analisi del quadro normativo-istituzionale per i distretti culturali</b>	» 169
di <i>Quirino Camerlengo</i>	» 169
1. Introduzione	» 169
2. La cultura tra Stato, Regioni ed enti locali nella Costituzione e nella legislazione ordinaria	» 170
2.1. La cultura nella Costituzione italiana: una breve introduzione	» 170



2.2.	La disciplina e la gestione dei beni culturali nel quadro costituzionale	pag. 172
2.3.	Il primo decentramento: la legge 281/1970 e i decreti legislativi del 1972	» 173
2.4.	Il secondo decentramento: la legge 382/1975 e il DPR 616/1977	» 175
2.5.	Il terzo decentramento: la legge “Bassanini” 59/1997 e il D.lgs. 112/1998	» 176
2.6.	La riforma del Titolo V della Parte II della Costituzione	» 180
3.	La disciplina dei beni e delle attività culturali	» 181
3.1.	Il testo unico del 1999	» 181
3.2.	Il Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004: introduzione	» 182
3.3.	La tutela del patrimonio culturale	» 183
3.4.	La valorizzazione del patrimonio culturale	» 186
3.5.	La legislazione regionale: il caso della Regione Lombardia	» 189
4.	La gestione dei servizi culturali	» 194
4.1.	La gestione dei servizi pubblici locali, in generale	» 194
4.2.	La gestione dei beni culturali nel Codice del 2004: introduzione	» 196
4.2.1.	Valorizzazione a iniziativa pubblica	» 198
4.2.2.	Valorizzazione a iniziativa privata	» 199
4.3.	Le forme di gestione dei beni culturali di appartenenza pubblica	» 199
4.3.1.	In particolare, le fondazioni bancarie	» 202
4.4.	I modelli di gestione dei beni culturali: il livello statale	» 203
4.4.1.	Le fondazioni	» 204
4.4.2.	Le società partecipate	» 205
4.4.3.	Concessione ai privati	» 206
4.5.	La gestione dei beni culturali a opera delle autonomie locali	» 206
4.5.1.	La gestione diretta	» 207
4.5.2.	Istituzioni e aziende speciali	» 208
4.5.3.	Consorzi	» 209

4.5.4. Le associazioni e fondazioni partecipate dagli enti locali	pag. 210
4.5.5. Le società partecipate	» 211
4.5.6. Concessione a privati	» 211
4.6. La dimensione consensuale e la programmazione negoziata	» 211
4.6.1. La programmazione negoziata in ambito regionale: il caso della Regione Lombardia	» 213
4.7. La definizione giuridica di “distretto culturale”	» 215
5. La scelta del modello gestionale	» 221
5.1. Introduzione: le tre fasi che segnano il passaggio dalla definizione dell’indirizzo politico all’erogazione dei servizi culturali	» 221
5.2. La prima fase: definizione delle strategie e degli obiettivi comuni della valorizzazione	» 222
5.3. La seconda fase: elaborazione e lo sviluppo della programmazione degli interventi	» 223
5.4. La terza fase: l’erogazione dei servizi culturali. In particolare, l’ipotesi della gestione indiretta demandata agli “appositi soggetti giuridici” già costituiti per l’elaborazione dei piani di sviluppo culturale	» 226
5.4.1. Il modello gestionale da privilegiare: la fondazione di partecipazione	» 228
5.4.2. Le fondazioni di partecipazione, conferitarie dei beni da valorizzare. Prima ipotesi: gestione diretta	» 233
5.4.3. Le fondazioni di partecipazione, conferitarie dei beni da valorizzare. Seconda ipotesi: concessione a terzi delle relative attività	» 235
6. Conclusioni	» 236
Bibliografia	» 239
<b>5. Il distretto culturale e il distretto culturale evoluto tra teoria ed empiria</b>	» 243
di <i>Claudia Dossena</i>	» 243
1. Introduzione	» 243

2. La cultura e lo sviluppo socio-economico di un territorio: esperienze in campo nazionale e internazionale	pag. 244
3. Le dimensioni di confronto dei distretti culturali	» 253
3.1. Una proposta: cinque dimensioni	» 260
3.2. Il metodo d'indagine	» 266
3.3. Il caso di studio: i distretti culturali co-finanziati dalla fondazione Cariplo	» 271
4. Conclusioni	» 298
Bibliografia	» 300
<b>Appendice: la fattibilità economico-finanziaria di un progetto di distretto culturale</b>	» 309
di <i>Francesco Sotti</i>	» 309
<b>Gli autori</b>	» 328



## *Prefazione*

di *Alberto Francesconi e Gabriele Cioccarelli*

Un importante dibattito, al cui centro vi è la cultura nella sua accezione più ampia, riguarda il ruolo che può rivestire la valorizzazione del patrimonio culturale e identitario di un territorio, quale fattore per il suo sviluppo socio-economico. Recenti indicazioni e orientamenti delle politiche comunitarie per lo sviluppo locale, per esempio, assegnano un ruolo dirimente alle risorse di un territorio, con particolare attenzione alla cultura; spesso, le decisioni di localizzazione di imprese e lavoratori sono influenzate da fattori come la qualità della vita, la creatività, la diversità, il talento, la sensibilità verso la cultura che caratterizzano definiti ambiti territoriali. Come suggerito in letteratura, la crescita economica sembra avvenire in luoghi tolleranti, in cui s'incontrano le diversità culturali, scelti da soggetti che lavorano nel campo delle scienze, dell'arte, dell'educazione, della musica e del divertimento, e che contribuiscono ad alimentare i processi innovativi e uno sviluppo *culture driven*.

Rapporti di ricerca recenti confermano il ruolo del settore culturale nel generare valore economico. Alcuni sistemi produttivi locali, per innovare e fronteggiare la crisi attuale, hanno attivato iniziative per valorizzare la cultura, favorire l'integrazione e l'inclusione sociale, comunicare le proprie specificità, concependo il patrimonio culturale come bene pubblico a sostegno dello sviluppo socio-economico. Tuttavia, nonostante alcune esperienze positive consolidate, il processo di valorizzazione del patrimonio culturale appare ancora molto parcellizzato, con progetti non sempre adeguati alla sua consistenza, alla rilevanza e al ruolo che esso potrebbe rivestire per lo sviluppo del nostro Paese, con l'evidenza di paesaggi e beni culturali che, anche quando riconosciuti come distintivi, sono lasciati troppo spesso in uno stato di degrado e abbandono.

Nel tentativo di rispondere a queste opportunità e criticità, è in atto un'ampia riflessione sul concetto di distretto culturale, ossia uno spazio ideale in grado di corrispondere a un ambito territoriale riconoscibile ma

non per questo cristallizzato, dove sostenere anche nel nostro Paese uno sviluppo socio-economico *culture driven*.

Come in passato per il distretto industriale, sembra iniziato un percorso di legittimazione e istituzionalizzazione del distretto culturale, a livello di dibattito accademico e di politiche economiche, per promuovere un crescente numero di iniziative innovative di sviluppo locale, tra loro spesso eterogenee e nel loro complesso a uno stadio embrionale, da ritenersi in prospettiva fattori strutturali di sviluppo, come già avvenuto in altri Paesi, se non il risultato effimero di mode manageriali e di conformismo istituzionale. La risposta non può essere né semplice né scontata perché dipende anche dalla valutazione che le istituzioni pubbliche, il tessuto imprenditoriale e le comunità locali danno e sapranno dare della cultura come attivatore dello sviluppo territoriale per mezzo di appropriati processi organizzativi. Lo sviluppo *culture driven* di un territorio, infatti, implica l'attivazione di un modello centrato sulla valorizzazione e non sul miope sfruttamento economico, per esempio con il turismo di massa, del proprio patrimonio culturale e paesaggistico. Gli attori istituzionali, *in primis* quelli pubblici, sono quindi chiamati a favorire logiche che vadano oltre il mero restauro o il semplice mantenimento dei beni culturali, rifuggendo da puri criteri di ricerca del consenso elettorale nella distribuzione delle sempre scarse risorse finanziarie disponibili.

Gli sforzi di distrettualizzazione dovrebbero procedere verso la definizione di azioni e politiche che favoriscano l'accrescimento della capacità diffusa di attribuire senso e valore alle esperienze culturali, prestando attenzione a non scardinare quegli elementi che sono alla base delle specificità di un territorio. Questo è ancor più vero se si vogliono evitare miopi processi di banalizzazione e omologazione del patrimonio culturale, destinati a generare effimere ricadute positive nel breve termine accanto a esternalità negative che si palesano nel tempo in modo tale da annullare, spesso, i vantaggi iniziali, come evidenziato in letteratura dal raffronto dei risultati emersi da approfondite indagini empiriche. Un distretto culturale, in particolare nella sua forma più evoluta, deve alimentare un'atmosfera culturale in grado di sostenere nel tempo processi di diffusione della conoscenza, di catalizzare eccellenze manageriali e imprenditoriali, l'innovazione di prodotto e di processo, la creatività nelle best practices dei processi organizzativi che lo caratterizzano.

La forma reticolare s'impone come schema base di riferimento per il distretto culturale. Le esigenze di "organizzazione in rete" sono legate, in primo luogo, alla nozione sistemica e contestuale di patrimonio culturale, che non si esaurisce in un insieme di monumenti ma include insiemi di te-

stimonianze tangibili e intangibili che assumono valore di cultura diffusa sul territorio; in secondo luogo, fanno riferimento alla combinazione dinamica di risorse, di competenze e di relazioni tra attori, pubblici e privati, proprie degli ambiti indagati. Indubbiamente, alcuni degli aspetti caratteristici del distretto industriale giocano un ruolo importante anche nelle dinamiche di sviluppo tipiche di quello culturale. Tuttavia, alcuni autori mettono in guardia dalla possibilità di applicare allo stesso un'estensione analogica del modello del distretto industriale. I distretti industriali, tradizionalmente, adottano forme reticolari prevalentemente verticali, centrate in prevalenza su un settore produttivo. I processi innovativi, come noto, possono tuttavia ottenere un impulso decisivo dal ricorso a forme reticolari orizzontali e da relazioni di collaborazione trasversali. A questa logica può forse ricondursi il distretto culturale, in particolare nella sua forma più evoluta. La cultura assume allora una rilevanza che non si esaurisce nell'ambito della sola filiera culturale ma diviene risorsa trasversale per favorire i processi creativi e innovativi anche in altre filiere produttive del territorio nel cui ambito è valorizzata.

La notevole differenziazione di tali processi e la mancanza di un percorso di sviluppo valido in assoluto aprono gli schemi interpretativi alla considerazione del territorio come insieme di variabili in grado di spiegare, almeno in parte, i diversi sentieri di sviluppo attivabili in differenti circostanze storiche, culturali e geografiche. Negli attuali scenari economici, la competitività delle imprese dipende in misura crescente dalla più ampia competitività dei sistemi, socio-economici e territoriali, nei quali esse sono inserite. Per le imprese, le politiche di sviluppo sono interconnesse e dipendenti dalle risorse specifiche e condivise dei territori dove sono insediate. Ogni territorio, infatti, rappresenta qualcosa di più complesso e profondo di una semplice superficie, caratterizzata da attributi quali una popolazione, degli insediamenti, delle infrastrutture, degli elementi naturali. Il territorio incorpora la storia di chi, nel tempo, vi ha vissuto, transitato e lasciato tracce. Acquistano rilievo le caratteristiche intangibili e culturali che danno origine a un'atmosfera impalpabile fatta di esperienze, miti, riti, consuetudini, folklore e particolarità linguistiche ma pure a conoscenze diffuse, pratiche e know-how legati più direttamente alla sfera economico-produttiva. E in tale ambito acquistano rilievo anche le caratteristiche del paesaggio perché la coesistenza di elementi e fattori naturali e culturali e le loro interrelazioni sono responsabili dei caratteri peculiari del territorio osservato.

Con queste premesse, il presente lavoro è animato dall'obiettivo di fornire contestualmente tre tipi di supporto al dibattito sul ruolo della cultura per lo sviluppo socio-economico del territorio: concettuale, con parti-

colare riferimento ai concetti di distretto culturale e distretto culturale evoluto e al loro confronto con il più noto concetto di distretto industriale; teorico e normativo, per l'analisi e la progettazione organizzativa, con il ricorso a modelli e strumenti *ad hoc*, finalizzati alla configurazione di un distretto culturale (evoluto); di approfondimento del nostro quadro istituzionale, come prodromo al confronto di assetti di governance alternativi per un distretto culturale, in considerazione del ruolo centrale assunto dalle istituzioni pubbliche e, infine, di riflessione intorno a esperienze internazionali consolidate rispetto a progetti di distretto culturale in itinere nel nostro Paese.

I temi citati sono distribuiti in cinque capitoli.

Il **capitolo 1** fornisce il supporto concettuale su tre aree tematiche (cultura, distretti e forme reticolari), declinate nell'analisi della nascita e dell'evoluzione del concetto di distretto, da quello più noto di distretto industriale fino al distretto culturale e alla sua forma evoluta.

I distretti industriali sono un tipico esempio di sistema locale territoriale in cui le imprese attingono a un patrimonio comune denominato *milieu territoriale locale* che comprende le caratteristiche che nel corso del tempo si sono sedimentate e legate a un territorio e che ne possono influenzare lo sviluppo. Si tratta di condizioni naturali che si sono variamente combinate con i prodotti materiali, culturali e istituzionali dell'azione umana. Come evidenziato dalla letteratura di riferimento, questo milieu locale fornisce alle imprese input essenziali quali il lavoro specializzato, l'imprenditorialità, le risorse materiali e immateriali, la cultura sociale, l'organizzazione istituzionale, fattori tutti che convergono nella tipicità di un settore produttivo e nel raggiungimento di peculiari economie di localizzazione: le economie esterne alle singole imprese, l'efficienza collettiva e l'innovazione sociale. Il modello del distretto industriale si fonda sulla forte interrelazione tra sfera economica, sociale e istituzionale a livello locale, sull'intreccio di relazioni che intercorrono tra un sistema di imprese localizzate in un certo territorio e la comunità locale che in quel territorio vive e lavora.

C'è chi vede in questi tratti fondamentali e nella specializzazione localizzata, che hanno rappresentato i punti di forza del distretto industriale, un'inadeguatezza al mutato scenario competitivo internazionale. Secondo questo punto di vista, la fase produttiva in sé sembra divenire meno importante e più facilmente de-localizzabile, anche per le opportunità rese disponibili dagli sviluppi tecnologici, mentre acquisiscono centralità le capacità e le competenze organizzative che diventano fonte di vantaggio competitivo da spendere su scala globale. Il modello del distretto industriale sembra es-



sere entrato in crisi, con spazi minori o almeno differenti nell'attuale scenario competitivo. Tuttavia, l'evoluzione dei distretti industriali non appare uniforme, date le differenti strategie implementate e legate alle specificità settoriali, ai diversi modelli di sviluppo territoriale, all'ampiezza delle reti di collaborazione, alla propensione a investire e alla disponibilità delle nuove generazioni alla delocalizzazione delle attività produttive. Recenti rapporti di ricerca disegnano uno scenario molto articolato. Emerge un ampliamento e un ridisegno delle tradizionali reti tra imprese, resi necessari dalla necessità di conseguire maggiori margini di efficienza, di sviluppare nuove forme d'innovazione di prodotto e di processo, di aprirsi verso i mercati internazionali. Le nuove reti non sono più così coese, con soggetti legati da relazioni forti, ma a *geometria variabile nel tempo*, in base alle competenze e alle forme d'innovazione che le imprese mettono in campo. Non solo. Diversi sistemi produttivi locali, per innovare e fronteggiare la crisi attuale, hanno attivato iniziative per valorizzare la cultura, favorire l'integrazione e l'inclusione sociale, comunicare le specificità del territorio. Inoltre, emergono fattori d'indebolimento del livello di collaborazione tra imprenditori locali e istituzioni pubbliche, riconosciute come lente e incapaci di supportare le esigenze del territorio. È quindi auspicabile la ridefinizione del ruolo delle istituzioni pubbliche verso strutture meta-direzionali, con un ruolo d'indirizzo strategico del tessuto produttivo locale in termini di crescita culturale, innovazione e offerta di servizi di supporto, coadiuvate, in questo, dalle associazioni di categoria, dalle fondazioni e dagli attori del non profit.

Di fronte alle difficoltà dei tradizionali distretti industriali, si propongono allora modelli di sviluppo alternativi che valorizzino anche la cultura come volano di sviluppo socio-economico.

Seguendo questa prospettiva di ricerca, studi recenti si sono concentrati su nuova tipologia di distretto, il distretto culturale, che attribuisce alla cultura un ruolo decisivo. Indubbiamente alcuni degli aspetti tipici del distretto industriale giocano un ruolo importante anche nelle dinamiche di sviluppo connesse alla cultura ma altrettanto importanti sono le diversità.

Una prima rilevante differenza è rappresentata dal fatto che mentre nel distretto industriale esiste una separazione fisica tra il luogo di produzione e di consumo del bene prodotto, nel settore culturale spesso la produzione e la fruizione di cultura sono inscindibili, se si escludono le produzioni in modalità allografica. Conseguentemente, mentre per il distretto industriale la concentrazione della produzione in una specifica area territoriale non vincola in alcun modo l'area in cui avviene il consumo, lo stesso non può dirsi per il distretto culturale, dove l'output culturale spesso prevede che vi

sia contiguità spaziale e temporale tra produzione e consumo. La natura localizzata dell'offerta culturale può perfino mettere in crisi la *governance* territoriale e la sua sostenibilità. Si tratta dei rischi di cui deve essere consapevole chi governa i territori quando si attivano politiche di fruizione economica del patrimonio artistico e culturale.

Una seconda sostanziale differenza è messa in luce in letteratura. Se il distretto industriale nasce spesso spontaneamente, la caratteristica della cultura quale bene di pubblica utilità fa sì che le istituzioni pubbliche svolgano un ruolo fondamentale di indirizzo nella progettazione e nello sviluppo dei distretti culturali e individuino nel patrimonio culturale l'asse strategico di un nuovo modello di sviluppo socio-economico per i loro ambiti territoriali. Il distretto culturale, inoltre, poggia su un concetto allargato di cultura che assume un ruolo centrale sia quale settore economico produttivo (la filiera culturale) sia quale fattore trasversale che può innervare lo sviluppo dell'intero sistema locale. Il distretto culturale è caratterizzato da imprese che operano su filiere diverse ma complementari e nel suo ambito l'elemento distintivo che fa sistema sono le attività culturali nelle loro varie ricadute: sperimentazione, creatività, innovazione, integrazione sociale, valorizzazione simbolica dell'identità del territorio ecc.

Proprio enfatizzando il rapporto tra cultura (intesa come risorsa e allo stesso tempo competenza diffusa e sedimentata localmente), creatività e innovazione è possibile distinguere il distretto culturale dalla sua forma evoluta, nella quale più che valorizzare economicamente la cultura si tratta di valorizzare culturalmente l'economia.

La forma evoluta di distretto culturale, pertanto, richiede di (ri)generare occasioni di connessione verticale, orizzontale e trasversale tra più filiere che, sebbene tra loro diverse e apparentemente lontane, sono caratterizzate da imprevedibili complementarità e opportunità di *cross fertilization*. Ne discende che l'aspetto sistemico è ancora più forte rispetto al distretto industriale e richiede una complessa integrazione di ruoli tra operatori culturali e attori della pubblica amministrazione, del mondo imprenditoriale, della società civile e dell'università.

Il distretto culturale evoluto è concepito come “una forma organizzativa a geometria variabile, caratterizzata da interdipendenze sistemiche e scelte d'integrazione verticale, orizzontale e trasversale tra filiere, culturali e non, volta a generare connessioni, sinergie, complementarità e occasioni di sviluppo socio-economico di un territorio; le attività culturali rappresentano il collante che genera ricadute ed esternalità positive (occasioni di formazione, apprendimento, innovazione, creatività) anche sulle filiere non strettamente culturali”.

**Il capitolo 2** si concentra sull'analisi di un territorio e delle risorse, conoscenze e competenze lì disponibili per progettare un potenziale distretto culturale. Questi aspetti dovrebbero tradursi in un processo sistemico che integri le risorse, le conoscenze e le competenze – anche come prodotti della rappresentazione del territorio stesso, attraverso elementi distintivi come il paesaggio e i beni culturali nelle loro più ampie accezioni – non potendo contestualmente prescindere dal sistema di relazioni sociali di cui è permeato il territorio osservato.

Sin dagli anni Settanta l'intreccio tra tessuto economico, sociale e culturale di un territorio si è spesso trasformato in un elemento di fertilizzazione, in fattore di crescita e d'innovazione. La collaborazione tra mondo imprenditoriale e istituzioni locali nel definire i progetti di sviluppo socio-economico locale ha fatto sì che nel distretto industriale, accanto alle singole unità produttive, assumesse rilevanza indiscussa la *combinazione* di molteplici attori, attività, risorse e competenze. È proprio dalla *combinazione* innovativa di risorse e competenze, piuttosto che dalla mera *complementarità* nell'ambito di singole filiere produttive, e dalla valorizzazione sociale, culturale e identitaria del territorio da cui, talvolta, è possibile dare impulso per attivare processi di sviluppo socio-economico non tradizionali. Affinché possa essere sostenibile, tale sviluppo implica una crescita parallela di capacità e di competenze individuali e collettive che si trasformano in capitale sociale collettivo. La sostenibilità di tali azioni presuppone l'affermarsi di politiche integrate in *programmi integrati territoriali*. Ne discende uno stretto legame tra progettazione culturale, governance del territorio e assetti normativo-istituzionali (cap. 4) e riconoscimento della forma reticolare come variabile importante per la progettazione culturale.

La forma reticolare, in generale, comporta molteplici vantaggi in termini di flessibilità e dinamismo utili a una forma organizzativa a geometria variabile come quella del distretto culturale. Tuttavia, tale forma comporta anche alcune criticità. Si noti, per esempio, che al crescere della numerosità, eterogeneità e intensità di relazioni e interdipendenze sono richiesti mix di meccanismi di coordinamento differenti e adeguate capacità e competenze di management. Oltre alle risorse culturali, pertanto, un ruolo essenziale è da attribuirsi alle capacità/competenze di network management e di project management.

In sintesi, il territorio di un distretto culturale va inteso oltre la mera dinamica delle attività culturali e artistiche ivi allocate ed è pertanto utile dotarsi di un modello di analisi e progettazione di natura sistemica.

Gli interventi per la progettazione di un distretto culturale (evoluto)

presuppongono un'analisi delle risorse che caratterizzano il territorio per poterle valorizzare con specifiche competenze, detenute oppure da acquisire e rafforzare. Tale impostazione trae spunto e supporto dalla *resource and competence-based view of the firm*, approccio teorico consolidato negli studi di management, e dalla *relational-based view of the firm* per considerare congiuntamente elementi come il capitale intellettuale, sociale e relazionale. Tale approccio teorico consente di focalizzare l'attenzione sulla *resource base* peculiare di un territorio, enfatizzando le politiche di valorizzazione delle differenze e delle peculiarità piuttosto che l'imitazione e l'omologazione tra territori. Così come ogni impresa è un insieme distinto di risorse e di competenze e la creazione di valore, sostenibile e difendibile nel tempo, richiede la formulazione e l'implementazione di una strategia che riconosca lo sviluppo delle sue caratteristiche distintive, anche ogni territorio può essere inteso come un insieme peculiare di risorse eterogenee, culturali e non, di competenze specifiche e di relazioni sviluppabili dagli attori (pubblici e privati, individuali e collettivi) che vi operano.

Nel distretto culturale, la cultura, sia essa instillata in un patrimonio culturale tangibile o intangibile, diviene risorsa potenziale alla base dello sviluppo socio-economico. La *resource base* andrà poi valorizzata, sviluppata e integrata per mezzo di azioni e politiche specifiche che favoriscano l'accrescimento della capacità diffusa di attribuire senso e valore alle esperienze culturali, mettendo in rete le risorse e favorendone una ricombinazione creativa. L'importanza delle capacità e delle competenze può addirittura prevalere, in alcuni casi, sul patrimonio culturale in senso stretto. Emblematici i casi di successo di città americane e inglesi che, seppur non dotate di patrimoni culturali d'eccellenza, basandosi sul modello del *cultural district* e sulla strategia di sviluppo del Greater London Council degli anni Settanta, sono riusciti a imprimere importanti accelerazioni nel loro sviluppo socio-economico, sfruttando la cultura come *driver*.

Se è evidente il legame del territorio con la *resource base* e il ruolo giocato dalle competenze, per le finalità di analisi e progettazione resta aperto il problema della definizione dei confini di un potenziale distretto culturale (evoluto). A tal fine si consideri che nel nostro Paese manca una normativa a livello statale e una conseguente regolamentazione del distretto culturale che possa supportarne l'identificazione, la legittimazione e l'istituzionalizzazione (cap. 4). È comunque interessante evidenziare come i confini dei distretti culturali non corrispondano, se non incidentalmente, a quelli di istituzioni politico-amministrative. Se la corrispondenza tra i confini del distretto culturale e quelli degli enti del territorio può essere del tutto casuale, non può escludersi che gli amministratori lo-

cali assumano su tali tematiche un ruolo centrale. Studi sui distretti culturali italiani dimostrano che, rispetto alle esperienze internazionali, la governance si basa soprattutto su attori pubblici mentre quelli privati rivestono non di rado un ruolo secondario. Anche se l'importanza della collaborazione pubblico-privato è riconosciuta come uno degli elementi fondamentali nello sviluppo di un distretto culturale, le decisioni di indirizzo strategico in ordine ai distretti culturali sono spesso riconducibili ad attori istituzionali. Lo dimostrano anche i recenti e numerosi progetti aperti nel nostro Paese per la realizzazione di tali distretti, in particolare con riferimento alla ricerca di fonti di finanziamento per tutelare, rafforzare, valorizzare e rendere fruibile il patrimonio culturale e con la finalità di ampliare e rafforzare le reti di relazioni tra gli attori culturali di un territorio. D'altronde, come evidenziato in letteratura e approfondito nel capitolo 4, i beni culturali sono beni pubblici non nel senso dell'appartenenza ma della fruizione: ciò che giuridicamente interessa è la fruibilità universale. E questo non significa che il processo di sviluppo di un distretto culturale debba essere di tipo meramente top-down, lasciato alla discrezionalità delle scelte del solo attore pubblico. Al contrario, si ritiene e si propone che tali progetti, seppur favoriti e supportati dai soggetti istituzionali, non possano in realtà prescindere da un forte coinvolgimento anche degli attori privati locali, innestandosi su un potenziale culturale già esistente. Si tratta, pertanto, di coniugare un approccio di stimolo e di regia leggera (logica *top-down*) con uno di convergenza ed emergenza dal basso (logica emergente e *bottom-up*).

Il **capitolo 3** fornisce un supporto sia teorico sia normativo per l'analisi e la progettazione di un distretto culturale (evoluto).

Richiamando la teoria della strutturazione di Giddens (1984), è possibile riconoscere la natura duale del distretto culturale. Esso è sia mezzo sia risultato delle azioni distrettuali e si pone in relazione ricorsiva con il sistema locale ossia il sistema sociale, culturale ed economico di riferimento. La natura duale del distretto culturale spinge ad adottare una definizione di progettazione organizzativa come *sviluppo di strutture appropriate in cui prendere ed eseguire decisioni*. La struttura organizzativa è a sua volta un insieme di regole per le decisioni, o "regole del gioco", che guida il comportamento degli attori organizzativi durante il processo decisionale, per i quali può essere motivo di opportunità o di costrizioni. La complessità della progettazione dei distretti culturali e dell'ambiente di riferimento, per l'eterogeneità di attori, istanze e risorse, spinge ad adottare un framework complesso, dove la definizione del sistema di regole per la distrettualizza-