

Processi di valorizzazione e gestione del Patrimonio Culturale: alcune riflessioni negli scenari della complessità¹

Giovanni Padroni

Sommario: 1. Scenari della complessità e prospettiva "postmoderna" – 2. Dinamiche organizzative – 3. Interventi sul Patrimonio culturale – Riferimenti bibliografici

Abstract

Cultural and environmental goods are important tools for tourism, being a strong driver for socio-economic development; by their attractiveness, they are able to improve good and services chains. They are agents for competitive advantage not because they directly produced income, but because they favourite positive externalities. They can produce or favourite synergies with craft activities, a renewal of ancient jobs in complex socio-economic systems where wishes go on needs. This circle produces significant and also unexpected economic and financial effects, on the occupational horizon too, just as consequence of the virtuous circle begun in the different economic sector.

Aim of the "chain of the beautiful" is to produce an integrated network of the touristic offer. Development in this sector can be generated if socio-economic and lovely needs are managed in coherence with life styles, biological, ecological and cultural aspects typical of the region. So, organizational logics – whose nature is much more a cognitive system composed by persons in relation with a market-environment mutually influenced by specific value systems – can be introduced in order to favourite flexibility and resilience, in place of hierarchical models, using learning organization, team organization, network, and knowledge management. Especially network – more than an effective and efficient organizational tool – becomes a clear imagine of new relations among different knowhow in the change logics: so, for example, urban fabric shows strong interaction with environment and landscape, that asks for new and different ways for using cultural goods.

¹Studio realizzato nell'ambito del Progetto di ricerca di interesse nazionale cofinanziamenti MIUR-bando 2008: Innovazioni organizzative per il rilancio del settore artistico-culturale. Impatti sullo sviluppo territoriale e del Made in Italy.

1. Scenari della complessità e prospettiva "postmoderna"

Le dinamiche spesso turbolente della complessità reclamano, anche nella gestione e organizzazione dei Beni e delle attività culturali, anzitutto adeguati sforzi interpretativi per offrire coerenti risposte strutturali² e strategiche.

Le problematiche del Patrimonio sono caratterizzate da eclettismi metodologici che evidenziano ampie interrelazioni anche conoscitive in discipline e campi eterogenei.

Nel panorama delle nuove forme strutturali e gestionali dei Beni e delle attività culturali, ancorché caratterizzati da importanti trasformazioni, non mancano letture riconducibili all'organizzazione scientifica del lavoro ed alla burocrazia, mettendo addirittura in discussione la frattura tra forme organizzative nuove e tradizionali (Masino, 2005).

Fronteggiamo scenari articolati e disomogenei, in continuo divenire, le cui variabili sono interdipendenti e causa di cambiamenti di fondo nei contesti di riferimento: ciò anche riflettendo come nel panorama stentato ad affermarsi risposte adeguate alle recenti esigenze, anche in ragione degli elevati costi di transazione e dei processi decisionali che comportano.

Nel complesso dominio del Patrimonio non sono pochi gli elementi che dovrebbero contribuire ad allontanare consolidati e anacronistici "modelli" legati all'illusione iper-razionalista, così come alcuni nessi di determinazione causale (si pensi a quello tra tecnologia ed organizzazione), a favore di scenari post tayloristi e post fordisti³ con particolare riferimento ai due epigoni dell'organizzazione: nel Nuovo Mondo Frederick Winslow Taylor, profondamente legato alle idee di Adam Smith e nel Vecchio continente Henry Fayol, nel solco della tradizione culturale dell'Illuminismo francese (Dioguardi, 2005).

Ciò, pur nella consapevolezza sia delle asimmetrie tra il pensiero originale e le più comuni interpretazioni sia delle stesse inadeguatezze nelle categorie di riferimento.

Nella transizione dal "moderno" al "postmoderno" (Padroni, 2007), peraltro non sempre chiaramente distinti e talvolta compresenti, affiorano problematiche riconducibili, pur se in spettro e modalità diverse, alle

²Si rifletta sulla circostanza che vede, in contesti strutturali e ambientali abbastanza omogenei, l'adozione di soluzioni organizzative anche molto diverse. Del pari la globalizzazione, ancorché capace di determinare forti spinte sulla combinazione, non riesce a determinare comunque risposte "universali", piuttosto influenzate da quadri di riferimento particolari, sia ambientali sia motivazionali.

³ Se l'accezione "post industriale" dilata gli aspetti virtuali e connessi ai servizi, quella "post fordista" riguarderebbe principalmente forme produttive "leggere", flessibili, con ridotte quantità di manodopera, personalizzazione di massa, miglioramento continuo nei processi verso la qualità totale, cambiamenti nella supply chain e nella gestione del personale (Doner and Hershberg, 1999).

discipline organizzative critiche verso la teoria classica della motivazione (Etzioni, 1967; Caselli, 1966). Significative dinamiche nel mercato e nell'environment e perplessità nei confronti di processi di crescita meramente di tipo quantitativo generano elementi di riflessione, chiavi interpretative, metodologie di misurazione di sviluppo e livelli di performances.

Sul piano metodologico si evidenzia talvolta il passaggio da visioni meramente empiriche ad interpretazioni e costruzioni più aperte a complessi ambiti socio-economici, con segni di plasticità ma talvolta vacuità, innalzando l'indifferenza, semanticamente presentata ora come pluralismo, o dialogo o tolleranza, a valori fondamentali.

Nella prospettiva postmoderna la metodologia non è in generale coinvolta nella descrizione e interpretazione dei dati. Si rinuncia a rigorose separazioni, decise contrapposizioni, forti dissonanze. e sono accentuati linguaggi e comunicazioni. La preventiva scelta dell'impianto teorico sarebbe in grado di condizionare in larga misura i risultati della ricerca entro fenomeni carichi di teoria al pari delle metodologie utilizzate per la loro analisi (Gergen and Joseph, 1996).

La prospettiva "postmoderna", usata talvolta per marcare differenze con le forme burocratiche potrebbe favorire, nell'organizzazione dei Patrimoni, strutture organiche, fluide, ad hoc. Attraversa molti campi del sapere, dall'architettura alla filosofia, dalla sociologia all'economia, dando vita a problematiche tutt'altro che definite. Ipotizza, sia sul piano teorico sia operativo, l'esigenza di produrre una vera e propria formazione "postmoderna" (Hicks, 1998) che non sia soltanto apprendimento ma di preferenza comprensione favorendo innovazione e processi d'autosviluppo della conoscenza.

Già nella visione di Drucker(1993) la concorrenza in un mercato globalizzato richiederebbe una sorta di "post capitalismo" in cui la conoscenza, soprattutto innovativa e riconducibile definitivamente all'area del capitale umano(Scott, 2000), appare come chiave per il successo, tanto importante da configurare una vera e propria "Knowledge Society" .

La conoscenza, nel campo dei Beni e delle attività culturali, non sarebbe un fatto elementare né schematico ma piuttosto caratterizzato da complessità, che si genera considerando molteplici aspetti interrelati tra loro (Ferraris Franceschi, 1998)⁴ : una logica che spinge verso la "valorizzazione" di tutte le risorse umane, sia "interne" sia "esterne", portando a sintesi il valore intellettuale delle persone, le potenzialità tecnologiche e delle informazioni (Padroni, 2000); guida verso l'innovazione, la formazione, lo

⁴Lo stesso Pareto, nel magistrale Trattato di sociologia generale, offre un contributo ragguardevole per l'avvicinamento alla complessità, verso una migliore comprensione delle vicende economiche e sociali mediante il superamento degli accadimenti per cogliere anche il sentire "non logico", dagli istinti irrazionali ai sentimenti capaci di determinare le vicende economiche (Pareto, 1923).

sviluppo, l'attenzione verso i valori, il clima organizzativo orientato alla collaborazione e alla qualità totale (Amietta, 1998).

Pure i processi, i livelli di performance e la competitività, il controllo dei costi, la flessibilità si mostrano in varia guisa interrelati: un percorso inteso come sostanziale vantaggio competitivo (Hamel, 2004) per una valorizzazione del Patrimonio efficace ed efficiente.

Elementi quali gerarchia, ampiezza del controllo, progressione nelle carriere, sistemi premianti, potenzialmente fattori di rigidità nelle grandi dimensioni, possono non ostacolare o addirittura favorire, si pensi ai "piccoli" musei, la valorizzazione polarizzata sul capitale umano, caratterizzato da peculiari forme di flessibilità, ancorché tendenzialmente di breve periodo, nonché da informalità a livello strutturale e dei processi decisionali (Stewart, 1999; Padroni, 1998).

Nelle dinamiche generali dei Beni e delle attività culturali il sistema complesso (Padroni, 2007), consistente in un gran numero di forze ed attori che interagiscono tra loro in varia forma, appare ad un meta-livello rispetto alla tradizionale modellizzazione scientifica all'interno di un ben stabilito insieme di norme. Ciò impone la rinuncia di procedure standard a favore di soluzioni "adattive", tipiche degli esseri viventi.: strutture e processi frammentati, non legati a modelli predeterminati, talvolta frutto di creatività e impulsi soggettivi, generanti conoscenze non preesistenti con caratteristiche innovative (Fuller, T. and Moran, P. (1999). In tale sistema, di tipo sintropico, sarebbero valorizzati processi di know why, networks, flessibilità e capacità reattive, economie di scopo.

La realtà procede attraverso contaminazioni, attraversamenti, contraddizioni, anziché modelli netti e distinti. Così il recente Codice dei Beni culturali e del paesaggio può essere letto come processo di cambiamento e di estensione dell'approccio economico ad organizzazioni, ancorché non immediatamente orientato all'attività di impresa.

Il sistema ecologico dell'arte rappresenta non tanto una mera filiera industriale quanto un contenitore dinamico di Beni complessi, potente leva di valorizzazione di "produzioni" la cui efficienza ed efficacia richiedono anzitutto, come nelle "industrie creative" collegate, il funzionamento adeguato di interdipendenze spaziali operanti su più livelli: ciò che avviene soprattutto in relazione a processi diffusivi della loro offerta e al miglioramento delle capacità di differenziazione di fronte a scenari di domanda fortemente segmentata.

Sono oggetto di trasformazione i canali di accesso all'arte e i contesti nei quali si producono le attività collegate, caratterizzati da accorciamento ed interdipendenze tra reale e virtuale sempre più marcati.

I processi alla base della filiera devono essere indagati, analizzati e progettati in forme e modi nuovi e, in particolare, in prospettive ecologiche teoriche, applicative e sperimentali, orientate alla diffusione dell'arte come conoscenza e fonte primaria di creatività, dunque leva di civilizzazione particolare e generale.

Cresce la consapevolezza che il Patrimonio culturale, strumento e obiettivo privilegiato dei processi turistici, sia motore di sviluppo con ricadute sul reddito e l'occupazione non direttamente legate alla spesa pubblica ma piuttosto al circuito virtuoso innescato dai diversi settori produttivi interessati⁵.

Appaiono significativi, in una logica di "Coopetition", l'apertura al privato e i crescenti modelli innovativi e snelli: dall'azienda speciale ai consorzi, dalle istituzioni alle fondazioni, alle formule societarie che vedono nella cultura un settore ad alta redditività se valorizzato con politiche nuove di offerta e soprattutto concepito e realizzato in termini sistemici e con attenzione alle filiere interconnesse e alle sinergie che da essa promanano.

Ed in contesti gestionali di tipo "privatistico", in cui la proprietà rimane tendenzialmente pubblica, i fattori vincenti del modello gestionale autonomo paiono risiedere in primis nell'adozione di logiche d'impresa: flessibilità, orientamento al cliente, organizzazione per obiettivi ma altresì esternalizzazione e outsourcing che si traducono in un significativo incremento di efficacia ed efficienza. Dinamiche organizzative, politiche della qualità e utilizzo delle tecnologie sono strettamente interconnessi per migliori performances quantitative e qualitative.

Estensione e diversificazione dei servizi, miglioramento della qualità, maggiori investimenti in promozione e comunicazione, una maggiore integrazione con il territorio emergono come aspetti di forza dei modelli manageriali.

L'orizzonte appare straordinariamente variegato. Si va dal Patrimonio storico a quello archeologico, artistico, monumentale, con crescente attenzione alle problematiche del restauro ed inclusioni che comprendono musei ed archivi, paesaggio ed artigianato, enogastronomia e teatro, musica e cinema, folklore, moda (Ciappei, Surchi, 2011).

Nel terreno del restauro, anche a seguito di emergenze, sembrano nei fatti contrapporsi due correnti di pensiero segnate da forti interrelazioni con le discipline economico-aziendali: l'una favorevole al ritorno al primitivo, l'altra convinta che il restauro si accompagni ad un inevitabile danno.

Un'attenta analisi dei comportamenti strategici ed organizzativi, nonché delle azioni operative, fa emergere in modo chiaro l'opportunità di ribaltare il concetto di mera riparazione del danno privilegiando, tutte le volte che è possibile, processi di tipo preventivo volti a ridurre il rischio ed i costi di interventi invasivi dopo situazioni di emergenza.

Superando spesso anguste e limitante confusioni o dicotomie è possibile ed opportuno allargare pensiero ed azione verso dimensioni autenticamente progettuali di conservazione riferibili sia a piccoli manufatti sia a grandi

⁵E' forse interessante osservare come alcuni Governi e Famiglie reali si stiano fortemente impegnando nello sviluppo innovativo di strutture e mercati dell'arte. Emblematici gli investimenti di Abu Dhabi per la realizzazione di una "filiale" del Louvre e del Qatar, proiettato all'acquisto nel mondo di importanti collezioni di opere d'arte per arricchire i numerosi musei della capitale Doha..

monumenti e territori. Un più realistico concetto di manutenzione programmata è capace di allungare la vita dell'oggetto e ridurre il bisogno di restauro, frequente causa di ferite, cicatrici più o meno dolorose, problematiche di difficile soluzione: ad esempio per utilizzo di materiali e tecniche che nel tempo si sono dimostrati dannosi, fonte di costi ed ulteriori classi di rischio.

Se tradizionalmente i problemi legati al restauro erano concentrati, quasi in modo "tattico" e puntiforme, appare oggi fondamentale un allargamento dell'attenzione verso strategie proattive, anche attente al capitale umano⁶. Il fronteggiamento di tali situazioni è influenzato sempre più marcatamente da fattori quali le tipologie strutturali ed in particolare i processi di delega, la capacità di operare rapidamente con costi sopportabili, l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia, le linee di comunicazione. Cresce l'importanza del cliente-utente ed ogni sforzo verso la "qualità totale" passa attraverso la *customer satisfaction*. Il grande bisogno di comunicazione è esaltato allorché si debba lavorare in tanti su una molteplicità di progetti.

La strategia, la cui criticità è in gran parte legata alla capacità di essere tradotta in chiave operativa, quindi ai rapporti biunivoci con le strutture, è sintetizzabile come una serie di relazioni di causa - effetto, concausa-rapporto molteplice ed assume la configurazione di un sostanziale processo continuo. È importante ipotizzare non soltanto come ci si comporterà di fronte ad una crisi ma anche i rapporti con gli *stakeholders* e l'environment in generale.

Migliori accessi ed utilizzazioni delle conoscenze possono incidere positivamente, anche nelle organizzazioni delle emergenze e del restauro, favorendo condizioni di flessibilità riferite ai processi decisionali, conferendo nuovi spazi alle forze autopropulsive, osmotiche con il mercato, l'ambiente, le tecnologie, le fonti di finanziamento.

2. Dinamiche organizzative

Nonostante il permanere di forme di rigidità strutturale, di chiara derivazione burocratica, la nuova cultura organizzativa costituisce un forte segnale nella direzione di una più larga creatività delle persone e crescente interesse verso i percorsi *bottom-up* piuttosto che *top-down*.

L'organizzazione può essere realisticamente considerata come un sistema di ruoli per produrre un sistema di valori: è dunque importante che ogni persona della struttura ad ogni livello gerarchico conosca i "valori" e li condivida.

⁶Così il capitale umano appare essenziale allorché si passi da semplici piani per la soluzione di problemi contingenti a programmi e strumenti di *Business Continuity*.

Se grazie all'abbondante quantità di informazioni -riguardanti presente e passato- possiamo avere l'illusione di dominare l'interezza del "quadro", in realtà la complessità rende ciò praticamente impossibile. Interazioni ed *inputs* di modesta entità sono in grado di scatenare effetti di dimensioni molto ampie, comunque difficilmente prevedibili. Così per i restauri è sempre molto importante capire il comportamento nel tempo dei materiali e delle tecniche utilizzate.

I programmi strategici e di governance devono calarsi in attente politiche di fronteggiamento all'interno di linee di cambiamento organizzativo. Ogni decisione in tal senso comprende accurate analisi di costo-beneficio: non tutti i rischi meritano di essere coperti e valgono il costo di fronteggiamento. Il problema risiede anzitutto nella capacità di calcolarne in modo congruo e tempestivo l'ampiezza, il significato, la probabilità di accadimento..

Alcuni fondamentali comportamenti enfatizzano le necessità prospettiche nel campo della capacità e rapidità per affrontare eventi ostili: anzitutto la riflessione su una pianificazione strategica a livello territoriale, coinvolgente tutti i possibili soggetti della comunità; quindi una forte *partnership* con le autorità locali, suscettibili di offrire ricadute sinergiche e attenuare gli effetti connessi alle crisi .

Per migliorare l'efficacia nell'azione di fronteggiamento è necessaria una solida attività di formazione, correlata con gli *standard* culturali di riferimento, nonché la disponibilità di mezzi a costo compatibile. Così istituzioni culturali ed aziende possono fruttuosamente incontrarsi e collaborare, oltre il mecenatismo e la mera sponsorizzazione. La cultura assume un ruolo fondamentale di posizionamento competitivo, offrendo ai manager stimoli e suggestioni preziosi nell'attività operativa.

L'esperienza conferma che il successo nel fronteggiamento dei rischi e delle emergenze è correlato con quanto è stato programmato e realizzato prima della situazione di crisi al fine di dar vita a *team* organizzati e formati per un'efficace ed efficiente risposta capace di assicurare un idoneo *management* dedicato⁷.

Generali e puntiformi riflessioni sui Beni e attività culturali spingono a modificare l'ottica di tradizionali problematiche, in misura crescente interconnesse⁸ ,.

⁷Possono essere configurati, ricalcando più consolidate esperienze statunitensi, *Emergency Response Team* il cui ruolo si caratterizza per una serie di prerogative che vanno dall'attivazione dell'organizzazione dell'emergenza all'assicurazione della presenza del personale, dalla conduzione di azioni di sicurezza riguardanti l'incolumità alla valutazione del danno alle persone e alle proprietà, dalla "gestione" delle informazioni, trasmesse spesso in condizioni di difficoltà e comunque di irritualità, alla valutazione delle diverse problematiche, alla determinazione della disponibilità di risorse.

⁸Con le parole del grande fisico Lorentz, applicabili anche al campo aziendale, "quando si crede di aver capito tutto e di aver trovato le cose più preziose, rimane ancora l'immenso mare davanti a noi con le sue ricchezze infinite e la verità piena di segreti e di cose ancora da capire" (citato da Bassani, 1999).

L'ampliamento di prospettiva collegato allo sviluppo di nuove forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati evidenzia come il problema della tutela e della valorizzazione sia complesso, vada affrontato con un'ottica coerente e, di conseguenza, si accompagni a figure professionali che, nell'affrontare le singole questioni, siano capaci di cogliere le interdipendenze esistenti, "dialogare" con i diversi attori coinvolti e tenere conto delle condizioni del contesto in cui si opera (Padroni, 2007).

Un approccio di questo tipo richiede non soltanto il confronto tra le discipline che tradizionalmente sono coinvolte nel settore culturale ma altresì l'apertura a "nuove" problematiche e più idonei modelli interpretativi.. Così la tutela e la valorizzazione dei singoli Beni e dei sistemi si arricchiscono nella crescente sensibilità verso le interrelazioni con il turismo, l'innovazione scientifica e tecnologica, il territorio, l'economia della conoscenza.

Il progetto di restauro e conservazione ha alla base il concetto di "memoria" che permette di identificare ciò che autenticamente costituisce il Patrimonio culturale". Dunque nella manutenzione e la prevenzione, parte integrante della cultura della conservazione, le linee guida sono preziose anzitutto per un recupero culturale efficace ed efficiente (AA.VV, Florens 2010).

Dovremmo in qualche modo pensare che i monumenti devono essere gestiti" come l'ambiente: sono infatti risorse non rinnovabili, con un valore incommensurabile sia di tipo tangibile sia intangibile. Ciò costringe a sentirsi responsabili ed a formulare processi decisionali per attività apparentemente non visibili ma non per questo meno critiche. Occorrono riflessioni sulla base dei punti forti ma anche degli errori eventualmente commessi durante precedenti restauri. Un' opera è comunque in divenire e abbraccia archi di tempo talvolta molto lunghi. Agire in modo proattivo riconoscendo precocemente un danno significa che possiamo intervenire meglio e con minori costi. Una gestione "sostenibile" sia sul piano "tecnico" sia economico aziendale si accompagna ad azioni continue, non solo rivolte alla riparazione di danni.

Lo sviluppo sostenibile, nell'ambito di politiche di qualità davvero "totali", soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

Operare in questa direzione presuppone coerenti modelli strutturali e soluzioni tecnico-organizzative idonee alla conduzione di sistemi in rapida espansione. In pratica si va dalle indagini conoscitive al riordino e catalogazione, dalla progettazione delle strutture alla individuazione delle opportune metodologie di conservazione e standard di servizio, dall'addestramento e formazione del personale, ai servizi all'utenza (come esposizioni, editoria, didattica).

Il concetto ampio di sostenibilità ha acquisito forte rilevanza in tempi recenti quale criterio, tra gli altri, per valutare le politiche di sviluppo. In questa prospettiva, agli interventi di tutela e valorizzazione di Beni e attività culturali è attribuito un ruolo significativo, considerato il loro stretto legame con il territorio.

Un fuoco è sull'abilità di garantire una forte sinergia tra il Patrimonio, le risorse di conoscenza ed il complessivo quadro di equilibrio economico-sociale a valere nel tempo. Le norme relative alle qualità nella gestione sono esplicabili in sistemi, processi, prodotti e servizi che hanno come obiettivo primario quello di soddisfare bisogni e desideri dei clienti e di altre parti interessate, nella valorizzazione delle peculiarità di un territorio.

La definizione di sviluppo sostenibile si trasforma nella ricerca di soluzioni orientate, almeno in un'ottica di lungo periodo, verso un modello di sviluppo capace di determinare un reale progresso sociale e culturale oltre che economico : e ciò avviene nella misura in cui le risorse siano gestite in modo tale che le esigenze socio-economiche ed estetiche risultino coerenti con i sistemi di vita, gli aspetti biologici, culturali, ecologici dell'area.

E' interessante osservare l'affermazione di nuove dimensioni del Paesaggio, capaci di conservare un ruolo sociale attivo, strettamente associato ad un modo di vita tradizionale e nel quale il processo evolutivo continua; segnati da fenomeni complessi, da quelli religiosi a quelli artistici o culturali piuttosto che da tracce tangibili che possono peraltro essere insignificanti.

L'ambiente è luogo delle trasformazioni naturali, storiche, stagionali o produttive ed il suo "restauro" è comunemente associato ad un'idea di conservazione, alla pretesa del mantenimento di uno stato fisso ed atemporale.

In realtà qualsiasi buona pratica di restauro deve collocarsi in un processo organizzativo dinamico: la definizione di cosa è importante conservare è indispensabile per la individuazione delle scelte e dei mezzi adatti allo scopo. Anche la problematica del restauro e gestione del paesaggio si inserisce in una duplice strategia: la trasformazione continua dell'ambiente e l'evoluzione delle concezioni e valutazioni culturali.

All'orizzonte ci sono "città creative globali", capaci di far fronte all'aggressiva competizione internazionale che vari elementi, dai ridotti costi di trasporto ai cambiamenti nelle abitudini, hanno reso "domestiche".

E' dunque urgente integrare e soprattutto arricchire i tradizionali modelli di sviluppo (spesso "mutuati" dal mondo industriale), adottando approcci basati su più idonei strumenti concettuali ed operativi, anzitutto di tipo organizzativo, gestionale, di marketing. Si dovrà inserirli e raccordarli all'interno di sistemi socio-economici capaci di forte coordinamento, con sistemi educativi in grado di alimentare una crescita continua, sia di tipo quantitativo sia qualitativo (Taylor, 1994).

Dunque ogni processo connesso alla conservazione deve muovere dalla centralità progettuale, ancorché spesso scarsamente documentata. Senza dimenticare che la manutenzione programmata di un edificio, di un manufatto o di un ambiente può essere realizzata con efficacia ed efficienza solo in presenza di risorse, congrue quantitativamente e sotto il profilo quantitativo, tra cui è fondamentale la presenza di idonei operatori: in grado di eseguire un monitoraggio continuo con la capacità e le competenze per intervenire tempestivamente. Ciò nella consapevolezza che Beni e attività culturali ed

ambientali sono sicuri catalizzatori, ancorché non sempre evidenti, di circuiti che producono e fanno crescere flussi di ricchezza e fenomeni di sviluppo.

Restaurare il Paesaggio e gli ecosistemi urbani non è congelare un'identità o un'autenticità fissa ma intervenire in una dinamica di inarrestabile mutamento. Se il settore è osservabile in una dimensione verticale (filiera produttiva) o piuttosto in un assetto orizzontale, ad esempio in una prospettiva di mix per i turisti, reti ed alleanze danno vita ed un efficace ed efficiente modello organizzativo, migliore di tradizionali strutture caratterizzate dall'integrazione verticale a controllo gerarchico e dall'intervento diretto statale.

La cultura, mentre è trasmessa tra le generazioni, è costantemente ricreata da comunità e gruppi in risposta al loro ambiente; fornisce un importante senso d'identità e continuità; è risorsa per lo sviluppo del territorio ma altresì terreno per la sperimentazione di formule innovative di gestione.

Del pari, quello dei Beni e delle attività culturali è senz'altro uno fra i settori maggiormente interessati dal processo con cui è promosso il principio di sussidiarietà verticale fra gli enti territoriali. E l'organizzazione vi si presenta sempre più chiaramente come un sistema cognitivo, costituito da persone che entrano in relazione con un mercato-ambiente cercando di influenzare sistemi di valori e culture (Gratton, 2000), segnati da progressiva eterogeneità. Fanno in alcuni casi eccezione le strutture "minori" (si pensi a questa tipologia di parchi o musei⁹), luogo d'integrazione e costruzione delle appartenenze, anche nel segno di sistemi valoriali maggiormente omogenei. Qui la "capacità visionaria" del soggetto che determina l'indirizzo di gestione è preziosa nella ricerca dell'efficacia e nella focalizzazione lontano da ogni forma di mero "efficientismo" che non di rado indirizza l'exasperata managerialità verso la mera attenzione a risultati formali e puntiformi.

Si ricordi come le teorie "postmoderne" caratterizzate da ideologie, filosofie e credenze (Berthon and Katsikeas, 1998) siano critiche nei confronti della immediata massimizzazione di performances, della possibilità di ottenere progressi continui, ottenuti soprattutto con la tecnologia, verso traguardi di "perfezione" (Cilliers, 1998). Non sarebbe possibile spiegare i fatti strettamente economici limitandosi alla mera massimizzazione dell'utilità e minimizzazione dei costi. Fattori a carattere non quantitativo provocano conseguenze rilevanti sia a livello economico-aziendale sia "macro". Margini "controllati" d'inefficienza possono essere accettati consapevolmente, quando il costo della "massimizzazione" è molto o troppo elevato.

Com'è noto gli studi sulla complessità riguardano, in un ampio ventaglio d'approcci (Sahal, 1976), strutture che risultano complesse nel tempo o nello spazio, riconducibili a comportamenti non descrivibili partendo dai singoli elementi (Padroni, 2007).

Come in generale, così nel vasto e variegato dominio di Beni e attività culturali e ambientali, una chiara ed esauriente delimitazione fra scienze

⁹Per alcune puntuali riflessioni sul tema si possono utilmente consultare le riflessioni di Donato e Visser Travagli (Donato e Travagli, 2010).

"hard" e "soft" non è semplice (Stent, 1978). Le prime, tuttavia, sarebbero descritte da un oggetto d'investigazione perfettamente individuato, su cui è possibile formulare previsioni attendibili. La distinzione equivale ad affermare che non ci si deve aspettare lo stesso potere di previsione, né applicare la stessa procedura in ambiti diversi¹⁰.

L'esperienza ha dimostrato come il criterio basato sulle regole e le funzioni deterministiche, benché largamente presente nelle argomentazioni teoriche delle analisi organizzative, anche nel panorama oggetto della presente ricerca non si dimostri abbastanza sensibile rispetto alle generali qualità dei sistemi complessi, impedendo una corretta comprensione dei fenomeni. Occorrerebbe ragionare in termini di relazioni, tanto più importanti quanto più le realtà diventano "virtuali": in molti casi sarebbero proprio esse a determinare la natura dell'oggetto.

Si pone l'accento sull'impossibilità di usare, nelle predizioni del comportamento futuro, parametri stimati sulla base degli avvenimenti del passato: il futuro sarebbe sempre meno estrapolazione di ciò che è accaduto (Goodwin, citato da Kregel, 1988).

Sono altresì rischiose visioni legate a derive più o meno lente di un ragionamento non fondato sulla realtà bensì su come le cose si presentano, anche riguardo a particolari prospettive. Ma racchiudere la realtà nei confini di quanto può essere pensato contribuisce a creare le condizioni per far perdere alla realtà la sua consistenza oggettiva, rendendo possibile e autorevole qualsivoglia interpretazione dei fatti: e ciò con particolare enfasi è riferibile al Patrimonio nelle sue componenti materiali e immateriali.

La teoria considera la dinamica di un sistema complesso come dovuta all'interazione fra sottosistemi che agiscono ciascuno con una propria individualità. Di fronte a posizioni tradizionali che assumono le micro-deviazioni individuali come "rumore di fondo" che si autocompensa a livello macro economico, i fattori psicologici che intervengono nei processi

¹⁰Di tipo generale ma comunque riferibile al dominio di Beni e attività culturali e ambientali il limite, conoscitivo e metodologico: il mondo galileiano elaborato per la fisica non sembra trasferibile tout court a tutti i campi d'indagine. Ricordiamo come la formulazione newtoniana permetterebbe di determinare il moto futuro di un corpo, note che siano le forze che agiscono su di esso e due condizioni iniziali, vale a dire la posizione e la velocità ad un certo istante di tempo. L'estensione di questa possibilità da un singolo ad un numero grande d'oggetti è stata la base del "dogma" deterministico, riguardante il comportamento di fenomeni soggetti alle leggi della meccanica, in cui semplici regole e conoscenze consentirebbero precise previsioni e perfino l'effettuazione di controlli dell'apparente complessità. I pensieri rimandano a Newton, Cartesio, Darwin, proiettati su un mondo "lineare" caratterizzato da visioni singole nel quale gli organismi si adattano all'ambiente di riferimento attraverso lenti processi evolutivi e mutazioni "casuali": casualità peraltro difficilmente compatibile con il carattere di razionalità "assoluta" che per lungo tempo ha segnato il dibattito organizzativo.

decisionali sono considerati come "né razionali né capricciosi" (Motterlini e Piattelli Palmarini, 2005).

Recenti approcci, con il contributo d'economisti e psicologi, hanno portato all'individuazione d'inedite vie nella comprensione del funzionamento dei mercati e degli ambienti, verosimilmente preziosi nello studio degli aspetti organizzativi e gestionali nel Patrimonio culturale e ambientale.

Anche la crescente incertezza sulla teoria neoclassica dei consumi apre interessanti frontiere su comportamenti organizzativi nelle strutture in oggetto: possono qui determinarsi situazioni di "caos deterministico" (Peters, 1989), apparente ossimoro in cui si cerca un principio d'ordine in sistemi che appaiono dominati dalla casualità e situazioni di non linearità, allorché piccoli mutamenti nelle variabili di ingresso portano a grandi differenze, sovente imprevedibili, in quelle di uscita.

Così se in un contesto segnato da regolarità e mancanza d'imperfezioni le varie "traiettorie" di un processo sono individuate geometricamente secondo un ordine prevedibile, è sufficiente che un elemento sia modificato perché il fenomeno, che pure si comporta in modo deterministico, segua "traiettorie" molto diverse e incontrollabili rispetto alle attese.

Non è sempre chiaro, lasciando aperta la discussione tra scienziati e filosofi, quanto le "regolarità" dei sistemi socio-economici siano reali o piuttosto legate ad ipotesi formulate dagli osservatori (Casamonti, 2006).

Il comportamento delle persone di fronte alle dinamiche del Patrimonio risulta in generale difficilmente prevedibile. Non esistono leggi rigorose che ne segnino i vari passi. Possediamo soltanto indicazioni di massima di quanto potrebbe accadere in alcune situazioni, ciò che enfatizza nei comportamenti il carattere della probabilità rispetto alla prevedibilità.

Se la nozione di non linearità, riferita a fenomeni che manifestano una reazione difficile da prevedere, si presenta come relativamente semplice, i termini del problema cambiano allorché si cerchi di tradurla in una teoria pienamente soddisfacente. Lo stesso mercato dei Beni culturali non è meramente riconducibile ad un meccanismo deterministico e prevedibile ma tendenzialmente ad un "organismo" che si sviluppa in funzione dei suoi protagonisti e bisognoso d'adequati strumenti interpretativi.

Gli stati caotici sono instabili, poiché non tendono a resistere ad ogni turbolenza esterna ma piuttosto a reagire in maniera espressiva: non passano sopra alle influenze esterne, ma sono parzialmente guidati (influenzati) da esse. Il Knowledge Management, insieme di politiche gestionali, strumenti organizzativi, tecnologie informative, deve continuamente rappresentare l'interfaccia di confine tra l'environment competitivo e gli agenti che operano in termini d'auto organizzazione in ambienti turbolenti.

Per sopravvivere, le strutture del Patrimonio dovrebbero essere capaci di decentramento e ristrutturazione. Molte scoprono la crescente efficienza ed efficacia dell'organizzazione "laterale" (De Bono, 1996) piuttosto che verticale, di reti autonome invece di gerarchie formali. Il fenomeno, che fa crescere l'importanza delle realtà universali e, in parallelo, particolari, appare

connesso agli sviluppi fatti registrare dalle nuove tecnologie d'informazione e comunicazione, comunque capaci di generare valore.

Nel campo di Beni e delle attività culturali lo sviluppo dimensionale acquista i connotati di un'effettiva crescita solo associandosi ad un miglioramento delle condizioni d'equilibrio durevole, non necessariamente in presenza di macroscopici indici di progresso tecnico-scientifico e "quantitativi". E' rappresentativo il processo di sviluppo della "piccola" unità caratterizzato, anziché da mero ampliamento delle strutture, da trasformazioni organizzative: un evento dal significato non univoco, anzitutto per le ambiguità insite nello stesso ambito definitorio, talvolta illusorio più che profondo e radicale (Masino, 2005).

Dunque in termini strutturali e di possibilità di sviluppo la combinazione riferibile al settore dei Beni e delle attività culturali, invece che da una rigida struttura di potere, è più opportunamente riferibile ad un modello reticolare, per alcuni aspetti simile al Web informatico: un sistema non lineare, dinamico ed integrato, non gerarchico, di relazioni in grado tra l'altro di consentire un salto nella costellazione di teorie afferenti alla tecnologia (Hinna e Minuti, 2009). In quest'ambiente un ruolo chiave per i leader consiste nel favorire lo sviluppo di gruppi e team di lavoro. Ciò mediante selezione, reclutamento e riunione d'appropriati attori nonché e sviluppo di metodi capaci di migliorare l'utilizzazione delle capacità presenti ad ogni livello del capitale umano, tenuto conto che le categorie gerarchiche sono sempre meno individuabili in senso formale e sostanziale.

L'approccio reticolare assume tipologie e forme strutturali specifiche in relazioni ad obiettivi che riguardano le strutture intersettoriali, la comunicazione e valorizzazione dell'identità del territorio, l'investimento sulla creatività per l'innovazione. E la creatività, essenzialmente capacità di generare innovazioni sia sul piano concettuale sia relazionale, appare come punto di partenza di processi aziendali molto complessi anche espliciti in periodi di difficoltà e turbolenza.

Ciò è collegato a sfide ambiziose, che richiedono uno sforzo culturale di superamento di molte barriere, capacità di visione strategica, competenze tecniche, leadership istituzionali forti e motivate, capacità di governance degli attori e di coordinamento delle energie e delle potenzialità locali.

Se la rete digitale modifica le relazioni sia all'interno sia nei confronti del mercato-ambiente, generando dinamiche inter-organizzative originali, essa mostra elevati gradi di vulnerabilità, proporzionali alla sua complessità e quindi alle sue interne relazioni, essenziali per la sopravvivenza, che interessano vari piani, dall'economico al finanziario, dal tecnologico all'organizzativo.

Nel Patrimonio, rientrando nelle finalità del controllo-inteso in senso ampio- l'apprezzamento del "buon andamento" della gestione, è comprensibile come il sistema di valutazione debba tenere conto, oltre che dei tradizionali fattori d'economicità, della qualità delle prestazioni e del loro livello di efficacia. E' importante fare "bene" le cose; non meno lo è "fare le cose giuste". Dunque è fondamentale la conoscenza che le persone, ad

ogni livello gerarchico, sono in grado di acquisire e sviluppare, contribuendo così a far crescere il valore.

Se il lavoro, prima di ogni altra cosa, è relazione sociale tra chi esercita un'attività e chi beneficia dei risultati, ciò significa offrire alle persone reali opportunità di impresa ed azione economica condivisa, promuovendo la crescita di una "cultura del contratto" e della "cooperazione" quali strumenti di innovazione, civile ed organizzativa. Ciò, in grado di attivare(si pensi al museo) nuovi e sinergici circuiti di scambi sociali, con il fondamentale obiettivo di accrescere nessi di servizio, customer satisfaction, responsabilità (Donati, 1992).

Fuori da ogni tentazione autoreferenziale è importante il coinvolgimento del mercato e degli stakeholders, in un processo di creazione sociale delle conoscenze che parta dall'ambiente, fluisca nella struttura, ecciti le energie progettuali ed i processi decisionali in un quadro di reale valorizzazione di tutte le culture per istituzionalizzare i risultati¹¹.

E recenti approcci tendono a porre l'accento, soprattutto in alcune problematiche come quelle ambientali, sull'influenza di particolari stakeholders ed in generale dei cittadini, nei confronti delle corporate governances "aziendali".

3. Interventi sul Patrimonio culturale

Tra le molte sfide che l'uomo postmoderno deve affrontare vi è la capacità di governare le diversità mediante una migliore capacità di descrivere, raccontare, rappresentare: una "Cultural Sensitivity" con la quale conoscere ed utilizzare le specificità degli altri, favorire l'innovazione, la circolazione delle conoscenze, la soluzione non tradizionale dei problemi .

Sappiamo che gli interventi sul Patrimonio culturale e ambientale sono comunque critici e richiedono non tradizionali attenzioni. Si tratta infatti risorse non rinnovabili, sovente in settori di sviluppo ancora non ben consolidati che devono puntare alla soddisfazione di stakeholders di regola numerosi ed eterogenei.

L'innovazione, anche in questi domini, vuole collegamenti sempre più stretti con gli obiettivi aziendali, coinvolgimenti tempestivi con le "funzioni" maggiormente critiche, dal marketing alla progettazione, un forte recupero del rapporto con la storia e le esperienze .

¹¹Nello sforzo di coniugare innovazione e flessibilità si può ricorrere alla metafora del jazz, in cui l'esecuzione è frutto di un equilibrio dinamico tra arrangiamento e improvvisazione, così come dell'orchestra sinfonica in cui alcuni direttori poggerebbero il proprio potere legittimato sulla capacità di spingere le persone ad interpretare il loro ruolo in modo eccellente (Sicca, 2002) contrastando derive organizzative di tipo meccanicistico.

Con riferimento, peraltro non esclusivo, ai musei, l'integrazione intesa come organizzazione in una rete reale e virtuale sta aprendo nuove prospettive nella politica di gestione e organizzazione. Se i musei costituiscono un insieme spesso eterogeneo per aspetti quali tipologia di collezione, dimensioni, spettri di attività, ricavi, servizi offerti, strutture in cui sono inseriti, tuttavia li accomuna, da una parte, il compito di curare e proteggere le collezioni e, dall'altra un ventaglio di funzioni più generali, da quelle educative a quelle estetiche, scientifiche, storiche.

In realtà quella educativa è acquisizione recente, legata a scenari che hanno interessato i musei durante il Secolo Ventesimo in cui si inizia a riconoscere l'importanza di programmi di narrazione e di istruzione aggiuntivi rispetto alle tradizionali esposizioni: ciò con il coinvolgimento di porzioni di pubblico sempre più ampie e di differente estrazione sociale.

Quest'importante evoluzione è stata accompagnata da numerose trasformazioni di tipo strutturale. Anzitutto nuovi ruoli con nuove competenze, responsabilità, aree discrezionali e linee di comunicazione per far fronte a bisogni e desideri di mercati e stakeholders caratterizzati da dinamicità e volatilità che, se da un lato pongono in evidenza alcune problematiche, dall'altro comportano innegabili almeno potenziali vantaggi.

La visione sistemica, intesa in un'ottica di apertura al mercato e all'ambiente, implica anzitutto una serie di sinergie e opportunità, prima interne e poi esterne, con aziende, enti pubblici, scuole e altri musei: dai programmi di formazione a nuove possibilità occupazionali e iniziative di gestione mista.

Nuove tecnologie giocano un ruolo di primo piano nella promozione dell'integrazione museale: in questo modo la struttura è in grado di proporsi come centro polifunzionale di testimonianza e creazione di risorse e cultura (ad esempio con software per la gestione archivistica, Internet e Intranet).

Tutte le persone che lavorano nel museo costituiscono sicuramente una risorsa cruciale. Sono infatti proprio loro che rendono anzitutto possibile l'integrazione con altre realtà e soltanto strategie unitarie ed un'organizzazione integrata possono permettere sinergiche interazioni con il mercato e l'environment. Ed appare opportuno verificare l'incidenza di alcune variabili nel processo di integrazione fra musei fisicamente concentrati su un dato territorio a cominciare dalle variabili "tempo" e "vicinanza fisica".

L'insieme di attività e di esperienze attivate fra i musei richiede tempi adeguati, attenta gestione e una visione strategica ben chiara. La ricerca deve proporsi l'individuazione di fasi che portano al sistema, con loro implicazioni strategiche ed operative, nonché di aree di intervento a supporto dell'intero processo.

Se la concentrazione territoriale di più musei rappresenta un vantaggio e un valore aggiunto per il visitatore, occorre verificare se tale fattore sia correttamente percepito dagli operatori nella creazione di sinergie fra partners. La vicinanza fisica ha infatti più significati, a seconda di come venga gestita: se da un lato è un facilitatore di relazioni e rapporti fra operatori che permette un'offerta maggiore e meglio percepita dai visitatori, dall'altro crea

non trascurabili criticità. La contiguità potrebbe allora essere basata prima ancora che sulla vicinanza fisica delle strutture, sulla creazione e condivisione di una stessa cultura: la vision del sistema, gli obiettivi comuni, la convergenza culturale rappresentano infatti elementi estremamente importanti da impiantare fin dalle prime fasi del processo di integrazione.

Gli approcci operativi del management non sempre riescono a configurare uno stretto collegamento tra strategia, comportamento e leadership (Oliver, 2002), riscontrabile con maggiore frequenza nella realtà delle dimensioni "minori", necessario nella imprescindibile dimensione della complessità del Patrimonio.

Le organizzazioni, anche in questo specifico campo, offrono una rappresentazione di quello che nelle classi scientifiche è definito come "sistema caotico" in cui è difficile la prevedibilità.

Un management sintonizzato in questa direzione si qualifica per precisi elementi che vanno dalle scelte innovative nella soluzione di problemi complessi alla "gestione" e tendenziale armonizzazione delle diversità, dalla valorizzazione di networks, team, strutture per progetto all'accettazione di auto controlli, empowerment, aspettative poco chiare o contrastanti e quindi di conflitti di ruolo, ad azioni calate in mercati ed ambienti dinamici, learning organization (Doland, Garcia, Diegoli, Auerbach, 2000).

Una combinazione "caotica" è costretta ad abbandonare strumenti ed obiettivi segnati dalla rigidità. La necessaria risposta in termini di auto-organizzazione è influenzata da un grado generale di accettazione di un insieme di valori e significati connessi alla capacità di accettare rischi, cambiamento, innovazione: una cultura capace di leggere le possibilità ed i limiti di scenari complessi che si rivelano e mutano velocemente privilegiando, prima dei contenuti, metodologie di pensiero adeguate al lungo periodo.

E' noto come nella "piccola dimensione" di musei e parchi la figura del soggetto di riferimento, comunque è in grado di influenzare l'indirizzo di gestione, possa emergere in misura e con impronte più espressive rispetto alle altre.

Tuttavia i suoi giudizi di convenienza sono condizionati dall'insufficiente disponibilità o dall'uso inappropriato di strumenti informativi. Sono proprio le comunicazioni da e verso l'esterno a rappresentare un particolare punto di debolezza soprattutto in presenza di un environment che domanda crescenti quantità di conoscenze sistematiche e tempestive su fattori, persone, operazioni, forze interne ed esterne. Si osserva peraltro come elevati livelli d'interconnessione consentiti dai network siano positivamente correlati con altrettanto alti livelli di scambi d'informazioni.

Il Patrimonio è l'asset attorno al quale si sviluppa il distretto culturale, chiaramente influenzato ma profondamente diverso dai distretti industriali, entità socio territoriali in cui una comunità di persone e un gruppo di aziende, prevalentemente dello stesso settore, si integrano reciprocamente.

Com'è noto, nel distretto tradizionale si producono Beni servizi che soddisfano gamme "coerenti" di bisogni e desideri, spesso con tecnologie

simili in ambiti territoriali "definiti" o comunque riconoscibili. Ciò mediante forme organizzative attraverso la quale, bilanciando dinamiche cooperative e competitive, unità anche indipendenti cercano di ottenere performances superiori rispetto a forme di integrazione interne.

Gli attori, individui e imprese, operano in un contesto sociale che influenza comportamenti, processi e verosimilmente l'organizzazione.

I distretti, com'è noto, non rappresentano soltanto forme organizzative nell'ambito della produzione ma configurano significativamente ambienti sociali nei quali le relazioni tra gli individui, i valori e gli atteggiamenti sia all'interno sia all'esterno del contesto produttivo assumono caratteri particolari.

Il distretto culturale, in cui si rivela l'iniziativa promozionale del soggetto istituzionale, è per molti aspetti legato al tema dell'economia della conoscenza e si configura essenzialmente come sistema di offerta territoriale caratterizzato da un'alta densità di risorse o attività culturali di pregio e da un'integrazione di servizi con esperienze di valorizzazione di filiere produttive collegate dell'economia locale.

Emerge il ruolo, più che del singolo bene, di processi facenti parte di una chiara visione strategica, anzitutto pubblica. Le "industrie culturali" si affermano come polo trainante e catalizzatore dei sistemi socio-economici, capaci di collegarsi a tipologie distrettuali evolute, di tipo fortemente innovativo anche per la presenza di soggetti diversi con forme imprenditoriali e tipologie organizzative trasformate (Sacco, 2008).

Sappiamo come negli insiemi coordinati ed unitari delle aziende configuranti un distretto industriale ogni unità economica è specializzata in una o più del processo di creazione di valore realizzato all'interno di tale realtà. La vicinanza spaziale e l'omogeneità socio-economica favorirebbe l'acquisizione e la diffusione di conoscenze pratiche tramandate mediante una pluralità di meccanismi di apprendimento capaci di generare un importante patrimonio cognitivo

In quello culturale emerge invece un sistema di interrelazioni (dall'artigianato alle attività di restauro, da quelle multimediali ed editoriali fino alle filiere enogastronomiche e dell'ospitalità). La natura delle risorse in gioco e la loro valenza sociale facilitano la convergenza di interessi da parte di soggetti pubblici e privati, ciò che favorisce l'affermazione di forme organizzative e gestionali tipiche quali le reti e i sistemi, modelli che ben si integrano con quelli di governance turistica. La localizzazione non è in questi casi legata alla concentrazione territoriale di processi produttivi attratti da fattori localizzativi: emerge piuttosto il radicamento nel territorio che non è separabile, concettualmente, dal suo processo di formazione. Non vediamo una comunità chiusa ed autoreferenziale, l'apertura verso l'esterno rappresentando anzi una condizione indispensabile per la sopravvivenza nel tempo. E nella nozione emergono anzitutto le comunità di persone, individuate da sistemi di valori condivisi, espressi anche in termini di etica di comportamento.

Il concetto di "patrimonio ambientale" è configurato da un insieme unitario e coordinato di Beni e attività culturali e naturali che insistono in una determinata area territoriale comprendenti monumenti, valori storici "creati" nel territorio, patrimonio di conoscenze, idee, capacità innovative, professionali e abilità operative possedute delle persone di una specifica area geografica .

La rete appare come vera e propria architettura capace di offrire al processo di innovazione e sviluppo nuove concrete modalità di comprensione e realizzazione.

Se la singola unità gioca un ruolo non trascurabile nel processo di cambiamento dei "distretti", questo può addirittura rendere meno urgente o allontanare il bisogno della crescita dimensionale o culturale della combinazione "minore" (Varaldo, Ferrucci, 1993). Ciò apre spazi di riflessione interessante allorché si vadano a considerare possibili analogie con i musei, soprattutto "minori", sparsi nel territorio.

Nonostante il frequente ruolo di "incubator" il distretto, con la sua stessa presenza e la riproduzione di alcuni suoi paradigmi dominanti, contribuisce dunque ad una generale spinta verso la cooperazione ed integrazione tra unità aziendali, costituendo di fatto un vantaggioso strumento per superare alcuni limiti organizzativi della piccola dimensione. Ciò fa lievitare l'interesse ad approfondire la conoscenza e l'evoluzione del fenomeno, estendendo la base della ricerca dalla singola unità alle "popolazioni" di aziende anche nel loro peculiare ciclo di vita¹².

Il concetto di dimensione appare sempre meno legato ai tradizionali parametri e spinge a riconsiderare la definizione dei confini della combinazione aziendale, sempre meno definibili mediante i tradizionali approcci e sicuramente meno "certi". Gli aspetti qualitativi appaiono sempre più importanti e tendono, soprattutto a livelli dimensionali "minori", a precedere gli sviluppi espressi in termini meramente quantitativi. Basti pensare a funzioni e processi che possono essere di volta in volta diversamente collocati nel sistema aziendale, dando vita a forme dinamiche di divisioni del lavoro, anche tra imprese, peraltro dimostrate efficaci soprattutto nelle prime fasi del ciclo di vita (Varaldo, Ferrucci, 1993).

La collaborazione come modalità organizzativa, che non dovrebbe mai costituire un mezzo per nascondere i propri punti deboli, enfatizza, tra l'altro, il ruolo e la criticità dei sistemi informativi che consentono lo svolgimento delle interazioni utili per selezionare le alternative adottabili entro le possibili alternative.

Proprio i sistemi informativi contribuiscono a depotenziare, a livelli dimensionali "minori", una combinazione aziendale intesa come sistema "chiuso e definito". E' evidente come il fenomeno sia destinato ad accentuarsi a mano a mano che i legami di tipo fisico sono sostituiti da collegamenti

¹²Per un' ampia disamina, ancora attuale, della problematica, si veda: Lorenzoni, 1990.

informatici e si affermeranno forme lavoro con relazioni più "leggere" quali il lavoro interinale e "a distanza".

Cade altresì la tradizionale corrispondenza tra la dimensione della struttura ed i flussi informativi e conoscitivi. Infatti le dinamiche scientifiche e tecnologiche, pure in termini di migliorata disponibilità, prezzo e facilità di utilizzazione, incidono sui livelli di rendimento ed economicità delle risorse informative che non appaiono, così come nel passato, strettamente dipendenti dalle caratteristiche "interne" della combinazione, ciò che conferiva maggiore forza concorrenziale alla grande dimensione.

Al ridotto peso del "learning by doing" e della ricerca e sviluppo interni corrisponde per tutti la necessità di accedere in modo sistematico, con linee di organizzazione "esterna" alle fonti del sapere scientifico e tecnologico.

Lo sviluppo passa quindi attraverso modelli di crescita sia interni sia esterni, separati peraltro da confini sempre più evanescenti e dinamici (Varaldo, Ferrucci, 1993.)

Le singole unità, dal parco al museo, difficilmente sono in grado di sostenere le sfide della tecnologia ed i collegati crescenti rischi ed investimenti anche di tipo immateriale, ciò che impone strategie di sviluppo profondamente diverse da quelle basate su strumenti e processi tradizionali, fondamentalmente riconducibili all'area quantitativa.

Una città o territorio non può limitarsi a costruire ed offrire buoni prodotti/servizi (dai musei alle mostre, dai servizi di ospitalità ai teatri). Se ciò è condizione importante ma non sufficiente, si deve anche costruire un'immagine "di qualità", capace di elevare il potenziale simbolico e comunicativo delle proprie iniziative, comunicare i tratti di eccellenza che rendono "memorabile" un'esperienza di visita, creando un forte e duraturo valore aggiunto.

Se la competizione, anche fra territori, si baserà sempre più su fattori immateriali ciò implica la necessità di investire significativamente sul capitale umano, impegnare risorse nell'ampliamento e nella qualificazione dell'offerta culturale, mettere di più e meglio in relazione il sistema della ricerca e quello del lavoro, creando un clima organizzativo "creativo".

Il Patrimonio culturale è verosimilmente asset di particolare rilevanza nel Paese (Hinna, 2004): sia nel suo aspetto materico sia nelle componenti ideali e intellettuali. Esso vive e si sviluppa nelle strade, è unito alla lingua, alla musica, alla letteratura, alle tradizioni eno-gastronomiche, alla cultura tout court. Oltre che rappresentare una preziosa risorsa per stimolare il turismo veicola la crescita economico-sociale di una comunità.. Vi è un continuum tra le opere e il tessuto connettivo dei luoghi che le ospitano.

Ma pure i Beni immateriali hanno bisogno di luoghi di produzione e fruizione¹³. Il patrimonio intangibile, come definito nella convenzione adottata

¹³Così a New York, capitale della produzione culturale del mondo, l'arte rappresenta un enorme comparto economico che genera tra l'altro grandi quantità di posti di lavoro (Barba Navaretti, 2007).

dall' Unesco¹⁴, significa anzitutto pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze collegate, abilità necessarie che le comunità i gruppi e in alcuni casi le persone singole riconoscono come parte del loro patrimonio. Questi elementi possono, com'è noto, manifestarsi in un ampio ventaglio di aree: dalle tradizioni orali e linguaggi alle arti espressive, dalle pratiche sociali, rituali, agli eventi e feste; all' artigianato.

L'ambiente fisico e quello immateriale, l'estetica e l'etica formano un'unità inscindibile, con al centro la persona che fa procedere insieme l'homo faber con l'homo ludens in un progetto che fonde architettura e capitale umano: dimostrando che la bellezza assume un grande valore economico perché bene e bello si dimostrano, in sinergia, potenti leve di successo.

La "lettura" dei sistemi socio-economici, ancorché con una particolare attenzione al turismo, offre spunti di riflessione per uno sviluppo di tipo integrato, ricco di una sostenibilità capace di consentire una migliore qualità della vita e della conoscenza di un popolo.

Cadute o largamente ridimensionate le tradizionali evidenze delle economie-diseconomie di scala, stanno profondamente cambiando le leve competitive, contribuendo alla definizione di nuovi assetti del mercato e dell'ambiente nel quale le azione "minori" possono inserirsi e giocare ruoli da protagonista, cancellando l'ormai obsoleto ruolo di "followers" insensibili all'innovazione e chiuse in nicchie "impermeabili" dai confini sostanzialmente "protetti".

Il pluralismo morfologico osservabile sia a livello di "grande" come di "piccola" o "media" dimensione, piuttosto che meccanicamente legato al fenomeno delle economie di scala, appare più realisticamente riconducibile al generale fenomeno della complessità interessante trasversalmente sia aspetti "interni" che esterni alla combinazione aziendale e sicuramente connessi al bisogno di conoscenze ed al loro crescente significato in termini di vero e proprio fattore produttivo essenziale alle luce dei nuovi aspetti della competitività. Piuttosto che una maggiore quantità di fattori, i mutati rapporti competitivi possono richiedere anzitutto una più adeguata qualità e capacità di ricomposizione organizzativa.

Anche le unità che operano nel campo dei Beni e delle attività culturali si caratterizzano ormai come sistemi di risorse e di obiettivi, miscela non casuale d'elementi che vanno dalla struttura ai processi decisionali, dagli aspetti motivazionali ai flussi informativi. La sfida maggiore per la professionalità di coloro che determinano gli indirizzi di gestione appare fortemente segnata dal bisogno di concepire e trasmettere visioni strategiche d'ampio respiro e con forti caratterizzazioni ideali senza trascurare l'esigenza di risolvere specifiche problematiche e giungere a risultati concreti relativi a imprescindibili esigenze di equilibri socio-economici a valere nel tempo.

¹⁴Per una puntuale analisi delle problematiche connesse ai Siti Unesco si veda lo studio di Sibilio Parri (Sibilio Parri, B, 2011).

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. , *Florens* (2010), Firenze, Fondazione Florens.
- Amietta,P.L.(1998), *Verso l'organizzazione che apprende*, Pisa, Dottorato di Ricerca in Economia aziendale, Università di Pisa.
- Barba Navaretti G.(2007), " Viva l'effetto Warhol", *Il Sole 24 Ore*, 14 ottobre.
- Bassani G.F.(1999), "La scienza nel terzo millennio:quale futuro?", in *Atti del Congresso Distrettuale Rotary*, 2070, Montecatini Terme, Rotary, 1999.
- Berthon P. and Katsikeas, C.(1998), "Weaving postmodernism", *Internet Research: Electronic Networking Application and Policy*, Vol.8, 2.
- Casamonti M.(2006), *Le leggi di natura*, Milano, Guerini
- Caselli L. (1966), *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Torino, Giappichelli.
- Ciappei, C., Surchi M. (2011), *La mitopoiesi della marca moda*, Milano, Angeli.
- Cilliers P., (1998), *Complexity & Postmodernism: understanding complex systems*, London, Routledge.
- De Bono, E.(1996), *Il pensiero laterale*, Milano, BUR.
- Dioguard, G.(2005), *I sistemi organizzativi*, Milano, Bruno Mondadori.
- Doland,S.L., Garcia S., Diegoli S., Auerbach A.(2000), *Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity*, Economic Working Papers n.85. Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra, June.
- Donati, P.(1992), *La svolta della storia nell'era postmoderna*, Fondazione Rui, Documenti di lavoro 50, maggio
- Donato F. ,Visser Travagli A.M.(2010), *Milano*, Mondadori Electa.
- Doner and Hershberg (1999), "Flexible Production and political decentralization in the developing world: Elective affinities in the pursuit of competitiveness?", *Studies in Comparative International Development*, Vol.34, 1.
- Drucker P.F.(1993), *Post Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Etzioni,A.(1967), *Sociologia dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Milano, Giuffrè.
- Fuller T. and Moran, P.(1999), "Small Firms as Complex Adaptive Systems: A Review", *Proceedings of ICSB Conference*, Naples.
- Gergen,K.J. and Joseph, T.(1996), "Organizational Science in a Postmodern Context", *Journal of Behavioral Science*. 32.
- Gratton L.(2000), *Living Strategy*, London, Prentice Hall.
- Kregel J.A.(a cura di) (1988), *Il mestiere di economista*,Torino
- Hamel G.(2004), "The quest for resilience", *Preceedings 36th Global Human Resource Management Conference*, MCE, Seville.
- Hicks D.(1998), "Postmodern Education", *American Behavioral Scientist*, Nov/Dec.Vol.42, Issue 3.
- Hinna A.(2004), *Organizzare la cultura*, Milano, McGraw-Hill.

- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali*, Milano, Hoepli.
- Lorenzoni G.(1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna,Il Mulino .
- Masino G.(2005), *Le imprese oltre il fordismo*, Roma, Carocci.
- Motterlini M. e Piattelli Palmerini, M.(a cura di) (2005), *Critica della ragione economica*, Milano, Il Saggiatore.
- Oliver P.(2002), "Strategic change leadership:the importance of behavioural change in the strategy process", Proceedings, *The 34th Global human resource management conference*, MCE,Lisbon.
- Padroni G.(1998), *Le piccole e medie imprese*, Costa G. e Nacamulli. R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione aziendale*, Torino, Utet, 4,125.
- Padroni G.(2000), *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna: peculiarità nell'azienda "minore"* , in Maggi B. (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo tra post fordismo e deregolazione* Milano, EtasKompas.
- Padroni G.(2007), *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Milano, Giuffrè, 2007.
- Pareto V.(1923), *Trattato di sociologia generale*, Firenze, Barbera.
- Peters T.(1989), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Pan Books, London.
- Sacco P. (con Guido Ferilli), (2008) , *Progetto DiCE, Distretto Culturale Evoluto della Regione del Veneto. Rapporto finale per l'Analisi ed elaborazione di un sistema di distretti culturali*, Aracne, 2008.
- Sahal I. (1976), "Elements of an Emerging theory of Complexity", in *Cybernetica*, N.19.
- Scott M.C.(2000), *Advanced Uncorrected Proofs*, Chichester, Wiley.
- Sibilio Parri B.(2011), "Uno strumento di gestione del patrimonio culturale:il caso dei siti Unesco", in *Economia e diritto del terziario*, n.2.
- Sicca L. M. (2002), "Management e direzione d'orchestra", *Sviluppo e organizzazione*, N. 193.
- Stent G.(1978), *Paradoxes of Progress*, Freeman.
- Stewart T.A.(1999), *Il capitale intellettuale*, Milano, Ponte alle Grazie .
- Taylor W.C. (1994), "Control in an Age of Chaos", in *Harvard Business Review*, November-December .
- Varaldo R., Ferrucci L.(1993), *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, ETS, Pisa.

Giovanni Padroni

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi"
Università degli Studi di Pisa
gpadroni @ hotmail.com