

# Capitolo 1

## La managerializzazione delle organizzazioni culturali tra usi ed eccessi della retorica del management

### 1.1 Il management come retorica

Retorica del management o management come retorica non sono espressioni usate necessariamente in senso negativo in queste pagine, come se si volesse indicare una sorta di degenerazione, di cattivo uso di un insieme di conoscenze e tecniche. Piuttosto, si fa riferimento a un filone di ricerca che negli ultimi decenni si sta affermando nelle scienze sociali e negli studi di management (si veda, ad esempio: Mintzberg 1973; Astley 1984; McCloskey 1986; Klamer e McCloskey 1992; Bolland 1993; Czarniawska 1995, 1997; Jönsson 1998; Battistelli 2002; Grant et al. 2003; Melander, Melin, Müller 2003).

Già Mintzberg (1973) nel suo studio sul lavoro dei manager aveva individuato come questo consti essenzialmente nel parlare, interloquire, raccogliere informazioni, argomentare, influenzare: se la visione eroica del management vede il manager come decisore solitario e la decisione stessa come sforzo simile a quella di un pensatore isolato, quasi di uno scienziato nel momento culminante di una scoperta, la realtà osservabile è diversa, con un lavoro manageriale caratterizzato da frammentazione, periodi medi di solitudine di durata limitata<sup>1</sup>, in-

<sup>1</sup> Mintzberg (p. 34) riporta anche i dati di altre ricerche: secondo Stewart su 160 dirigenti osservati per 4 settimane si sono riscontrati solo 9 casi di periodi senza in-

terruzioni di durata di almeno 23 minuti; lo stesso periodo è stato riscontrato 12 volte su 35 giorni di osservazione di un direttore svolta da Carlson.

terruzioni continue di contatti, domande, scambi di parole e di idee. L'interazione verbale copre il 78% del tempo dei manager osservati, tanto da poter affermare che "the manager's productive output can be measured primarily in terms of verbally transmitted information" (Mintzberg 1973, p. 44).

Del resto che la decisione sia così chiaramente identificabile come unità d'analisi è questione controversa nelle teorie organizzative (Mintzberg 1990; Mintzberg e Waters 1990; Pettigrew 1973, 1979, 1990), piuttosto che rappresentare un processo di orientamento all'azione molto più indefinito e dai contorni sfumati (Gherardi 1985).

Il management è dunque "chiacchiera", in senso positivo, è quello che la tradizione scandinava definisce come "talk" (Czarniawska 1997a e b; Czarniawska e Sevon 2003). Se l'autodefinizione del management in forma autocelebrativa è quella di "ottenere che le cose si concretizzino" (*getting things done*), più sottilmente March (1988) parla di management come essenzialmente una questione di "indirizzo dell'attenzione" (*addressing attention*). Anche quando non si parla con qualcuno, il soliloquio come parte cruciale dei processi decisionali (Weick 1988) ancora di più sottolinea la natura retorica del management (addirittura ci si parla da soli: si argomenta, controargomenta, si simula l'interazione verbale con altri soggetti).

Questo libro non esisterebbe, o sarebbe sostanzialmente diverso, se chi scrive non si fosse imbattuto in due progetti di ricerca che ne hanno profondamente condizionato il modo di pensare, con una impostazione vicina al filone della retorica del management.

La prima ricerca è sulla gestione dell'Arsenale di Venezia tra Cinque e Seicento (cfr. Zan e Hoskin 1999; Zan 2004). Secondo le regole della Repubblica, e a fronte della decisione del Senato per ragioni militari di avere a disposizione una riserva permanente di 100 galere sottili e 12 galere grosse, i vertici dell'Arsenale dovevano a fine mandato predisporre una relazione sulla situazione dell'Arsenale e della riserva delle 100 galere. Non solo dovevano dunque gestire, ma an-

che parlare della gestione, concettualizzare, sviluppare una retorica del management che si può rintracciare nei documenti d'archivio ("il discorso del maneggio" è un'espressione usata da Baldisserra Drachio nel 1586)<sup>2</sup>. Dall'analisi delle regolarità discorsive e dei cambiamenti rintracciabili nei documenti in questione, su può dunque in via induttiva ricostruire quali fossero le questioni, i problemi, i conflitti che indirizzavano l'attenzione dei gestori. Dall'analisi del contenuto dei documenti lungo un arco di circa sessant'anni si può dunque risalire al "discorso del maneggio" e alla sua evoluzione presso l'Arsenale.

La seconda ricerca è direttamente legata al tema dei musei, e riguarda il British Museum. Un rapporto di consulenza sulla gestione del museo del 1996 (Rapporto Edwards) mette in moto un processo estremamente controverso di modifica delle modalità gestionali e organizzative, fino alla conflittuale e poi fallimentare esperienza della struttura duale, con il direttore (storico di formazione) affiancato da un *managing director* di provenienza finanziaria, dal mondo delle banche di investimento, senza esperienza alcuna presso organizzazioni culturali. Il documento e lo stesso dibattito sulla stampa inglese rappresentano una sorta di "materia prima" di straordinaria importanza qualora non si abbia una visione semplicistica, positivista e ingenua del management come scienza o come insieme di tecniche "dure", e lo si veda, appunto, come retorica.

Nel testo (documenti di archivio veneziani o rapporto di consulenza e articoli e lettere sui giornali) si rintracciano contraddizioni, argomentazioni, controargomentazioni, tentativi di convincere e indirizzare l'attenzione, in una parola la costruzione sociale di un discorso sul management. Certo il contenuto specifico è differente nei due casi: ma c'è qualco-

+

<sup>2</sup> Del resto è elemento acquisito che "management" derivi dal termine maneggio, già usato da Pacioli nel 1494, nel primo li-

bro a stampa sulla partita doppia poi diffusosi come "metodo veneziano" in tutta Europa: cfr. Zan 1994.

sa di molto simile – il management come retorica – nel modo in cui gli attori nei due contesti si muovono.

Dopodiché c'è retorica e retorica, ovviamente. Retoriche che aiutano, e quelle che non aiutano (a indirizzare l'attenzione, a mobilitare l'azione, in una qualche direzione voluta da un qualche attore in combinazione o in conflitto con altri), o al limite fanno danni. Retoriche “buone” e “non buone”, che aiutano o ostacolano ad esempio a rendere sostenibile o meno l'economia del museo. Economia dei musei che tende a presentarsi complessa e opaca: con le proprie intrinseche difficoltà di esistenza e sopravvivenza, e con gradi di varietà e specificità della singola organizzazione che richiedono un non facile processo di interpretazione (ad esempio in termini di caratteristiche di funzionamento economico e finanziario, di costi e ricavi, entrate e uscite, di risorse e competenze scambiate ecc.).

Nel dibattito su economia e management dei musei esiste da questo punto di vista una situazione paradossale: il management come retorica è prospettiva d'analisi utilizzata e compresa raramente; in compenso si possono notare abusi ed eccessi di retorica manageriale, in modo *naïve* e poco consapevole, e comunque non consistenti – questa la tesi di fondo di questo libro – col “discorso del maneggio” in sé.

In nome del management si dà spesso vita a corsi d'azione che nulla hanno a che fare con la logica del management, e gli esempi non mancheranno in queste pagine. Ci sono peccati veniali – tra questi un uso insopportabile di terminologie vuote e inconsistenti, largamente e vacuamente autoreferenziali, tra le quali la palma spetta senza dubbio al termine “mission”. Ma ci sono peccati un po' più gravi: la privatizzazione, la “messa a reddito” del patrimonio culturale, e in fondo l'esistenza stessa della Patrimonio s.p.a. (caserme a parte), sulla base di argomentazioni e di retorica economica e manageriale (Leon e Trimarchi 2003).

D'altra parte l'esigenza di sviluppare forme appropriate di management sembra irrinunciabile a chi scrive, superando i limiti angusti di un dibattito tra chi è per e chi è contro la

vendita/svendita del patrimonio pubblico, lasciando comunque – da ambo le parti – inevaso il problema di come trovare forme e modalità più opportune di gestione.

Il presente libro intende sviluppare in modo compiuto un approccio di retorica del management, per le organizzazioni culturali e particolarmente per i musei, a partire dalla ricerca sul British Museum (anche se per semplicità espositiva il riferimento empirico è prevalentemente ai musei, il discorso – soprattutto nei capitoli centrali – tende a riproporsi in termini assai simili per altre organizzazioni artistiche e culturali). Facendo libero ricorso a diversi articoli e lavori già pubblicati come primo momento di strutturazione dell'analisi<sup>3</sup>, si cerca di fornire un apparato sistematico circa le possibili implicazioni e applicazioni che da una simile prospettiva si possono trarre.

## 1.2 Management e organizzazioni culturali: le opportunità di un dialogo

Ci sono molte possibili risposte alla domanda “perché” indagare le organizzazioni artistiche da parte di uno studioso di management e nella prospettiva del management.

La prima, fondamentale, è il piacere. Senza ricercare definizioni troppo sofisticate di cosa possa essere definito arte, lavorare su organizzazioni che “processano e conservano il bello” è in sé piacevole, in fondo forma strana di fruizione

<sup>3</sup> In particolare, confluiscono nel presente capitolo alcuni temi già abbozzati in Zan 2000b, 2001b. Il capitolo 2 riprende il nocciolo centrale dell'articolo *Management and the British Museum*, pubblicato dalla rivista “Museum Management and Curatorship” nel 2000: pur se l'articolo è apparso in italiano sulla rivista “Studi Organizzativi”, si è ritenuto opportuno riproporlo sia perché si tratta di rivista specialistica non facilmente reperibile per gli operatori del settore, sia perché in effetti il caso del British Museum è parte integrante di questi anni di ricerca in direzione della retorica manageriale, e lo stesso

schema che poco oltre verrà illustrato è profondamente radicato in quell'esperienza, che merita e necessita di essere compresa. Il capitolo 3 riprende e sviluppa quanto ha visto luce sotto forma di articolo per il numero speciale su “Risorse pubbliche per la cultura” della rivista “Economia della Cultura” curato da M. Trimarchi (Zan 2003a) e in parte in Zan (2001b), mentre il capitolo 4 è apparso in una prima edizione sotto forma di articolo per la rivista “Aedon” (Zan 2003b). Si ringraziano gli editori per l'autorizzazione a riprendere parte di questi materiali.

dell'arte stessa (certo molto più immediatamente piacevole che analizzare i servizi ospedalieri, ad esempio). Spendere circa 70 giorni lavorativi per analizzare Pompei, come è capitato qualche anno fa al sottoscritto, significa tre mesi di duro lavoro e di piacevole divertimento al tempo stesso visitando, leggendo, pensando, scrivendo di Pompei.

Se il termine "piacevole" risultasse troppo poco serio, si può parlare di curiosità intellettuale, dove nello studiare la gestione dell'economia di un museo o di una organizzazione artistica si ritrovano ricorrenze e concetti inattesi, e non poche sfide concettuali. Ad esempio, lo studioso di management scopre così che nella genesi e istituzionalizzazione della moderna disciplina archeologica proprio in Pompei, un ruolo importante è ricoperto da Carlo di Borbone; lo stesso che, spostatosi a Madrid e divenuto re di Spagna come Carlo III, dà un impulso notevole all'introduzione di forme di gestione "illuminata" e moderna in molte delle compagnie monopolistiche reali, che i recenti studi di alcuni colleghi spagnoli stanno portando alla luce, con effetti di ripensamento notevoli sulla storiografia dominante del management (Carmona, Ezzamel, Gutierrez 1997)<sup>4</sup>. Il che peraltro conferma – con una certa ironia – che anche in questo caso, così come all'Arsenale di Venezia, è nella burocrazia pubblica che storicamente avvengono importanti innovazioni nel discorso sul management.

Una seconda ragione, quella ben evidenziata dagli economisti della cultura, è il peso economico del comparto dei beni artistici, se così si può definire. In particolare ci viene ricordata l'enorme importanza dei flussi di turismo culturale (secondo alcuni addirittura il 40% del complessivi flussi turistici), con una forte esistenza di effetti di moltiplicatore di spesa (si sostiene ad esempio che per 10 euro che il visitato-

re lascia alla biglietteria di Pompei, ne ha speso facilmente 5-10-20 volte tanto nell'economia locale, salvo verifiche che sarebbero opportune a fronte di fenomeni di turismo povero e del tipo "mordi e fuggi"), che pongono non pochi problemi metodologici nello studio del comparto in ottica aziendale: tra economia esterna e interna; tra convenienza aggregata e specifica; tra scelte di policy e responsabilità diretta di gestione.

Un terzo motivo di interesse è che molte delle organizzazioni del comparto dell'arte hanno consistenti relazioni col settore pubblico: vuoi perché sono esse stesse organizzazioni pubbliche, vuoi perché dipendono fortemente dai finanziamenti pubblici. E in questo sono sottoposte in modo crescente a processi di ricerca di efficienza e di "value for money", se non di riduzioni degli stanziamenti più o meno brutali; in un modo o nell'altro diventano oggetto di discussioni su possibili forme di privatizzazione o almeno "aziendalizzazione", e comunque coinvolte (a volte aggredite) dalla diffusione inarrestabile della retorica del management.

Già queste prime ragioni giustificerebbero l'importanza di questa area di ricerca. Ma c'è di più. Secondo chi scrive non si tratta di una relazione a una direzione (del tipo: applichiamo le nostre conoscenze di management e controllo a questo importante settore): in realtà le organizzazioni artistiche rappresentano una sfida non indifferente, una importante anomalia. In altre parole, oltre all'interesse in termini sostantivi, possono sollevare importanti questioni ed eccezioni in chiave teorica e metodologica (in tal senso c'è ad esempio chi studia il processo creativo dell'artista per approfondire il tema della creatività nella gestione delle organizzazioni: per tutti cfr. Strati 1999; Strati e Guillet de Monthoux 2002).

Innanzitutto si tratta nella stragrande maggioranza dei casi di organizzazioni che quando anche non siano entità pubbliche, non sono comunque imprese "a tutto tondo". Si tratta cioè di organizzazioni non profit, anche nelle forme più recenti e innovative, che forzano a superare la visione im-

<sup>4</sup> Che la genesi del management e la stessa genesi della museologia come professione moderna non siano poi così staccate – e che

quindi il rapporto tra arte e management sia in realtà un rapporto di più lungo termine – ci viene ricordato anche da Boylan (1992).

preso-centrica che caratterizza gli studi di economia e di management; al tempo stesso danno al non profit uno spessore teorico che va al di là di quanto privilegiato nel dibattito nel nostro paese, ad esempio in termini di volontariato sociale, terzo settore e così via (non è un caso che le organizzazioni culturali giochino un ruolo centrale nell'esperienza di ricerca di studiosi del non profit come Di Maggio).

In aggiunta si può osservare come, in relazione alla forte dipendenza dalle erogazioni pubbliche e quindi in via più o meno diretta dalle vicende di tutto il settore pubblico, le organizzazioni artistiche rappresentano un terreno ulteriore di analisi comparata a livello di *New Public Management*, rispetto ai settori oggetto di ricerca in modo più diffuso. Può essere allora interessante comparare le dinamiche che le medesime pressioni all'efficienza e al contenimento delle spese pongono in essere in questo comparto rispetto a quanto sta avvenendo nella sanità pubblica (e nel relativo dibattito), o ancora nel settore scolastico.

In comune con questi altri settori, le organizzazioni artistiche condividono una caratteristica cruciale, quella di essere organizzazioni professionali, in questo caso con una forte dominanza della cultura estetico-sostantiva rispetto a quella manageriale, per sua natura generica, a-specifica. Col risultato che in tali contesti sono gli esperti di management a trovarsi in posizione di alterità, a essere spesso percepiti come devianti (come dimostrato dai consistenti conflitti in tutto il mondo tra queste due culture): alieni ed estranei ai valori propri della professione del curatore, dello storico dell'arte, o più in generale dell'umanista; avversari pericolosi in termini di giurisdizione professionale, percepiti come portatori di una concorrenza sleale protetta e sostenuta com'è da una retorica del management così invasiva.

Un risvolto interessante per chi si trovi a lavorare in queste situazioni è che da una parte si viene forzati a superare certi iperspecialismi che caratterizzano gli studi di management, e si viene percepiti in modo complessivo come studiosi-di-management. Probabilmente anche qualche economista fa-

rebbe fatica a seguire bene le nostre articolazioni, ad esempio tra esperti di marketing, strategia, bilancio, controllo, organizzazione (più prosaicamente, tenderebbe a distinguerci in termini di raggruppamenti concorsuali più che di specializzazioni e aree di conoscenza diverse); chiedere questa comprensione a un museologo o a un soprintendente vorrebbe dire abusare della sua disponibilità, e imporgli visioni frammentate del management che avrebbero poco senso per i problemi che si trova ad affrontare, e che tendono a porsi, così come per il manager in azienda, in modo molto più olistico.

D'altra parte, si è costantemente pressati verso la rilevanza. In un mondo in cui la retorica del management si diffonde talora con inutili, eccessivi e inconsistenti risultati, trovarsi in una situazione in cui l'esperto di management è fuori dalla cultura e dal linguaggio dominanti impone uno sforzo di comprensione di ciò che rappresenta elemento cruciale e differenziante della propria impostazione, con un atteggiamento di radicale parsimonia di nozioni e concetti (importante anche in senso epistemologico).

A questo proposito, uno dei problemi maggiori è forse mantenere un approccio "modesto" (Jönsson 1996), che sappia ascoltare e comprendere i punti di vista altrui e le diverse tradizioni professionali in gioco, non solo in fase di ricerca, ma anche in sede di intervento o di soluzioni individuate. C'è probabilmente un bisogno pressante di contaminazione e di introduzione di elementi di conoscenza manageriale e contabile nel mondo dell'arte: la difficoltà – nell'esperienza di ricerca di chi scrive – è di trovare soluzioni che non impongano dosi eccessive di cultura e lavoro amministrativo, in contrasto con la natura di queste organizzazioni (vere e proprie "overdose di management" come nel caso del British Museum). Il problema è che la cultura degli studi di management e di accounting difficilmente si ferma, e tende a imporre pesantemente – in misura spesso eccessiva – i propri paradigmi e schemi mentali (si veda per tutti l'effetto perverso in termini di burocratizzazione e perdita di efficienza

che le procedure di valutazione delle prestazioni delle Università hanno prodotto in Inghilterra).

Ciò tra l'altro pone un problema enorme in termini di formazione: da una parte di costruzione di figure in senso lato amministrative in grado di capire fino in fondo le specificità (e i valori, professionali e quindi anche estetici) di una organizzazione culturale, intuendone e se possibile anticipandone i bisogni, trovando soluzioni anziché porre problemi (quante volte capita di leggere soluzioni o rapporti che, nel loro genericismo, non si capisce se stiano parlando dei problemi di management di un museo o di un salumificio)<sup>5</sup>. E dall'altra imporrebbe di ripensare – con tutte le cautele possibili ma anche con coraggio – l'itinerario di formazione di un soprintendente o museologo<sup>6</sup>, o figure simili (Fitzgibbon e Kelly 1997; Dennis e Martin 1998).

<sup>5</sup> È questa l'ipotesi che soggiace all'attivazione del corso di laurea specialistica in Gestione e Innovazione delle Organizzazioni Artistiche e Culturali (GIOCA) presso l'Università di Bologna. Non un "master", che presupporrebbe un campo di conoscenze oramai consolidate e sedimentate semplicemente da trasferire, quanto piuttosto un corso orientato alla ricerca e alla sperimentazione di soluzioni. Non sui "beni culturali", ma sulle organizzazioni culturali, nella convinzione da una parte che le conoscenze di management si possano applicare in modo simile a diverse organizzazioni all'interno del comparto culturale, e d'altra parte che i processi di trasformazione dei consumi culturali e delle stesse tecnologie richiedano occasioni di commistione e interscambio tra forme e istituzioni artistiche acquisite. (Sulle dinamiche della *creative industry* e professioni connesse cfr. anche Caves 2001; Bianchini 2002).

<sup>6</sup> Un segnale importante è stato in tal senso il primo corso di formazione per soprintendenti organizzato dal ministero nel 1999 (cfr. Maresca Compagna e Cabasino 1999), che potrebbe aprire la porta a una più incisiva azione sui processi di formazione delle competenze di chi deve poi

andare a dirigere organizzazioni così complesse, con tempi e approfondimenti adeguati. Così pure, segnale incoraggiante – che solo dieci anni fa non si sarebbe verificato – è che venga inserito un insegnamento di controllo di gestione in uno specifico dei tanti (troppi) master sui beni culturali, salvo poi dedicarvi solo 8 ore, nella ingenua convinzione che esistano simili scorciatoie. In realtà, la distanza culturale rischia di far sì che spesso sia l'ordine di grandezza stesso che non venga colto: è come se un economista pensasse di condensare in un tempo simile l'insegnamento delle conoscenze necessarie in tema di storia dell'arte, delle teorie e delle pratiche di tutela e conservazione. È difficile pensare che in questo modo si possano sviluppare le competenze necessarie anche solo per interagire con un minimo di consapevolezza con i portatori di queste conoscenze gestionali, e tecniche connesse, condannandosi permanentemente a dipendere in modo acritico da consulenti esterni, senza possibilità di verificare e controllarne nemmeno l'operato (rischi e costi di tale atteggiamento emergeranno bene dal capitolo 2 con riferimento al British Museum).

Il che si ricollega a un ulteriore elemento di interesse di questo campo di ricerca, vale a dire le varietà nazionali con cui questi fenomeni (e i conflitti relativi) prendono piede. In particolare, da studioso di management è interessante analizzare l'impatto dello *status* professionale reciproco di diverse professioni (il museologo e lo storico dell'arte verso l'esperto di management e contabilità) nei diversi paesi: ad esempio il potere di influenza – forse invero eccessivo – della professione degli *accountants* in Inghilterra nell'imporre regole e norme di comportamento a propria immagine e somiglianza, ad esempio in termini di valutazioni delle performance (nei musei come nelle istituzioni scolastiche), di uso di rapporti di analisi e di argomentazioni propri della tradizione della consulenza a enti commerciali privati. Ovvero, si potrebbero confrontare tali battaglie culturali e professionali tra diversi gruppi professionali in diversi paesi (quali differenze ad esempio tra medici e museologici a fronte di simili fenomeni di invasione della retorica manageriale, in Italia rispetto alla Gran Bretagna).

In realtà, come studiosi di management dovremmo interrogarci seriamente sui potenziali usi distruttivi di cattive applicazioni del nostro *corpus* di conoscenze, e quindi su limiti e debolezze, da sottolineare con altrettanta enfasi rispetto ai punti di forza. E da questo punto di vista studiare l'arte e i conti (spesso disastri) dell'arte impone di fare i conti anche con la nostra arte e mestiere quali esperti di gestione, organizzazione, controllo, contabilità ecc. In questo senso non tanto per il bene dei musei e delle organizzazioni culturali, ma dello stesso stato dell'arte (a livello non solo nazionale) dei nostri studi.

### 1.3 La varietà dei punti di vista nel management delle organizzazioni culturali

Fatte queste premesse, la diffusione di logiche manageriali alle istituzioni culturali presenta caratteri in parte comuni ad altre organizzazioni collegate al settore pubblico, e in parte elementi propri, distintivi.

Quanto agli aspetti generali e generalizzabili, si può sottolineare una tendenza di lungo respiro a imporre a tutto il settore pubblico forme più incisive di gestione economica. In questo senso le organizzazioni culturali – per larga parte pubbliche o comunque dipendenti da finanziamenti pubblici – prendono parte, più nolenti che volenti, a quel processo di “economicizzazione” del mondo che ha trovato in modo particolare nell’Inghilterra tatcheriana il contesto storico-economico ideale per lo sviluppo del “vento nuovo” del *value for money*, dell’enfasi sull’uso e valore del denaro, specie se pubblico (Bowerman 1996; But e Palmer 2000). La richiesta di uso accurato delle risorse pubbliche si sostanzia in questo approccio in termini delle “tre E”: economia, efficienza, efficacia<sup>7</sup>.

Il tutto ha dato origine a un vero e proprio filone di studi di management – il cosiddetto New Public Management – di estremo interesse sia per l’importanza dei processi analizzati (la trasformazione del settore pubblico via esternalizzazioni, privatizzazioni, “aziendalizzazioni” e simili è uno fra i più importanti processi storici contemporanei), sia per la presenza di qualificati contributi, spesso in chiave critica (anzi, una caratteristica un po’ curiosa di questo campo di studio è che è reso interessante più dai critici che dai sostenitori: per tutti cfr. Lapsley 1988; Hood 1995; Lapsley e Mitchell 1996; Gruening 2001; Gherardi e Jacobsson 2000; Lindkvist e Llewellyn 2003).

Se questo è il tratto comune che lega il discorso sul management delle organizzazioni culturali (e in special modo dei

musei) al settore pubblico, altri aspetti invece ne sottolineano le peculiarità, tra cui:

- l’intrinseca e insanabile situazione di non profittabilità, e quindi la necessità comunque di interventi di economia pubblica (per di più in presenza di esternalità molto rilevanti);
- la sofisticata “tecnologia” che ne caratterizza le attività (ancorché in forme apparentemente discorsive si tratta comunque di saperi e corpi di conoscenza a elevato contenuto professionale);
- il carattere fortemente idiosincratico dell’attività artistica (e museale), tendenzialmente sfuggente a qualsivoglia forma di codificazione e generalizzazione a fronte delle specificità delle singole situazioni e collezioni (dall’archeologico all’arte contemporanea, alle *performing arts*);
- la tendenziale vicinanza tra politica e cultura, non tanto nelle forme più speciose e violente, da “regime”, quanto nella più sottile commistione di interessi, aspettative e convenienze tra visibilità politica e realizzazione professionale di diversi attori coinvolti.

A ben guardare, una delle cose che più stupisce l’osservatore in realtà è la varietà dei punti di vista possibili.

Da una parte infatti si può parlare di vera e propria estraneità del management come tradizione di studi e come corpo di conoscenze alle logiche con cui queste organizzazioni si sono storicamente sviluppate: in fondo è da poco più di un decennio (due per l’Inghilterra) che si parla di management dei musei, mentre istituzioni come Pompei e il British Museum sono 250 anni che vengono gestite secondo criteri che sono altro rispetto al management (vecchio o “nuovo”, privato o pubblico). D’altra parte lo studio di queste organizzazioni sottolinea anche l’estrema differenziazione e contraddittorietà interna agli studi di management, la varietà di impostazioni di diversi possibili discorsi sul management. E proprio il British Museum rappresenta un caso emblematico, cartina al tornasole delle difficoltà di dialogo tra diver-

<sup>7</sup> “Economy is concerned with minimising the cost of resources acquired and used, having regard to appropriate quality (in short, spending less). Efficiency is concerned with the relationship between the output of goods, services or other results and the resources used to produce them. How far is maximum output achieved for a given input, or minimum input used for a gi-

ven output? (in short, spending well) ...Effectiveness is concerned with the relationship between the intended results and the actual results of projects, programmes or other activities. How successfully do outputs of goods, services or other results achieve policy objectives, operational goals and other intended effects? (in short, spending wisely)” (National Audit Office 1988).

se matrici culturali necessarie e indispensabili – nella loro profonda diversità – alla gestione del museo.

In sostanza, rimandando per i dettagli al capitolo 2, nelle recenti vicende del British sembrano confrontarsi due diverse retoriche: la corrente retorica manageriale così come utilizzata negli approcci dominanti degli studi di management; e una retorica più nascosta, implicita, con una propria “agenda”, sviluppata da professionisti coinvolti nella gestione – nel “management”, appunto – di organizzazioni del genere (in un modo o nell’altro, e loro malgrado).

La prima può essere analizzata in chiave critica, da studioso di management, e quindi con una critica per così dire interna a quella tradizione di ricerca. Pur senza ignorare gli importanti elementi e i problemi che questo rapporto di consulenza da “best practice” aiuta a identificare (l’indice stesso del rapporto può essere di ausilio nella definizione dei diversi punti da tenere sotto controllo in logica di general management; il concetto di *hidden deficit* che verrà ripreso in questo libro è concetto estremamente utile e interessante), emergono notevoli contraddizioni e limiti del Rapporto Edwards (di genericismo, di coerenza interna, di inadeguatezza metodologica in termini di standard di ricerca), rispetto alle più controverse questioni sul tappeto: l’identità del museo e la necessità di ricorrere a forme più incisive di comunicazione; le modalità di gestione dei progetti speciali e in particolare della Great Court (la ristrutturazione architettonica e funzionale degli spazi lasciati liberi dalla British Library dopo il suo spostamento); la politica delle acquisizioni; la necessità di introdurre una logica economica nelle decisioni relative a esposizioni, riallestimento delle gallerie, rapporti con gli sponsor ecc.; il tema della gestione delle risorse umane; le ipotesi di budget e riorganizzazione (comprese due opzioni comportanti la riduzione del 20 o 30% rispettivamente del personale).

D’altra parte lo studioso di management attento alla prospettiva della retorica manageriale può individuare la controintuitiva rilevanza manageriale della retorica mossa da

motivazioni non manageriali dei museologi professionisti nel dibattito sulla stampa nel suo modo di affrontare alcuni problemi fondamentali (l’identità del British Museum, l’introduzione del biglietto di ingresso, l’economia del museo). Rimandando alla lettura del capitolo per una approfondita ricostruzione della vicenda, basti qui riprendere l’esempio di come una logica di efficienza venga utilizzata per difendere un valore professionale in merito al problema se inserire il biglietto di ingresso, facendo rilevare come il costo per visitatore che il contribuente deve sostenere è nettamente inferiore nel caso dei musei a libero ingresso.

Si evidenzia dunque il significato e il valore parziale della retorica manageriale propria degli studi di management, e la necessità di comprendere appieno il discorso manageriale come trattato dai *professionals* nella loro retorica non manageriale. Occorre tenere ben presenti i rischi di genericismo del management quale *corpus* di conoscenze a-specifico, astratto (e spesso arrogante), e la natura molteplice dei discorsi sulla gestione quale territorio per una gran varietà di corpi di conoscenza.

Di più, le potenziali contraddizioni interne del discorso manageriale assumono un ruolo centrale nel dibattito sul British Museum, addirittura all’interno dello stesso rapporto di consulenza, e anche in termini dinamici, con un potenziale circolo vizioso a partire dall’introduzione del biglietto per aumentare i ricavi, che ha il probabile effetto di ridurre i visitatori, che saranno allora oggetto di iniziative di marketing, che aumenteranno i costi e porteranno a un ulteriore intervento per economizzare l’uso delle risorse a disposizione ecc. (quello che un attento osservatore – vicino alla cultura museologica – definirà “economia da manicomio”: Smith 1996). Prescindendo qui da più serie implicazioni epistemologiche, ciò implica almeno la necessità di un atteggiamento meno fiducioso, più problematico da parte degli esperti di management, al fine di comprendere – oltre alla varietà di diversi tipi di discorso, come ad esempio il discorso sulla gestione da parte dei professionisti museali



– la varietà e il relativismo dei diversi discorsi manageriali all'interno delle prospettive di *management studies*.

L'uso improprio della retorica manageriale va inoltre evidenziato. Quello che si evince dal caso del British Museum è infatti la pervasiva influenza della dimensione politica nel processo manageriale, la sua intrusività e la sua resistenza ad abbandonare questa posizione. Mentre continua la retorica sull'autonomia, sulla accountability e sulla responsabilizzazione, il Ministero inglese (*Department for Culture, Media and Sport*, DCMS) persiste a intervenire decisamente, in un modo o nell'altro, su cruciali decisioni strategiche (il taglio delle risorse in termini reali; l'imposizione della figura del managing director; la pressione per l'introduzione del biglietto d'ingresso ecc.). Capovolgendo l'usuale retorica, si potrebbe però osservare in realtà che il processo di "managerializzazione" ha implicazioni (dovrebbe avere) anche per il centro, richiede una disciplina delle relazioni centro-periferia\*: e, in effetti, la retorica del "value for money" può essere rivolta ad ambo i lati della relazione, dove il museo deve dimostrare la propria efficacia e/o efficienza (o raggiungere un accettabile compromesso tra le due); ma dove il valore economico dei finanziamenti governativi (ed eventualmente il bisogno di ridurli o incrementarli) è a sua volta da dimostrare, da parte di un centro consapevole (in questo caso consapevole in termini di economia della cultura).

C'è infine una questione cruciale nelle vicende del British Museum che né il Rapporto Edwards, né il dibattito sulla stampa, né le discussioni nel consiglio di amministrazione, né le attenzioni del governo o di chi altri aiutano a individuare e anticipare: il problema della sostenibilità economica della gestione a regime, dei *running costs* una volta finita la

trasformazione della Great Court. Solo a fine 1999, a poco meno di un anno dall'apertura della nuova sistemazione architettonica e funzionale del museo, ci si rende conto che nessuno aveva pensato alla gestione corrente. Con la conseguenza di rendere necessario il licenziamento di 90 unità per finanziare l'acquisizione di personale con nuove professionalità (da qui partono le minacce di sciopero con cui si apre il capitolo 2, e la conseguente ricostruzione in termini di flashback ivi proposta).

Questa difficoltà a indirizzare l'attenzione alla gestione corrente è uno dei fenomeni più interessanti (teoricamente) e pericolosi (praticamente) del comparto culturale – non solo in Italia – e che una prospettiva di management come retorica aiuta a individuare, e a porre come elemento centrale nella discussione.

#### 1.4 La natura complessa del management delle organizzazioni culturali: uno schema di riferimento

Alla luce di queste riflessioni, è possibile tentare una sistematizzazione che parta dalla considerazione di fondo della crescente complessità del management dei musei: alla logica propria del lavoro curatoriale e museologico con cui la professione ha gestito (in forme "non manageriali", cioè estranee alla tradizione di *management studies* così come la definiamo oggi) i musei moderni dalla loro costituzione per quasi due secoli e mezzo, negli ultimi due o tre decenni si aggiungono nuovi compiti e si arricchisce il lavoro, con pressioni più specificamente manageriali che si aggiungono a quelle storicamente caratterizzanti queste istituzioni. Che – come tutte le istituzioni – presentano fenomeni di inerzia notevoli a fronte della necessità di incorporare nuove conoscenze e valori professionali.

A tal proposito si può cercare di delineare la pluralità di questioni che la pressione verso processi di "managerializzazione" sembra imporre ai musei, con una logica di fondo di responsabilizzazione economica, che tende ad articolarsi in due principali aspetti: l'orientamento al "mercato" e l'orien-

\* Considerazioni simili emergevano anche da precedenti ricerche sui musei italiani, sia in riferimento ai musei civici che a quelli statali (Zan 1999). All'epoca chi scrive pensava che si trattasse di una pe-

culiarità della complicata situazione pubblica italiana e della sua storia di cattiva gestione: a quanto pare invece, si tratta di un fenomeno generalizzato, pur se con "varietà nazionali".

tamento alle risorse. Il processo di *responsabilizzazione economica* tende a strutturare forme di gestione focalizzate su obiettivi espliciti di risultato, in cui si definiscano agli inizi gli obiettivi che si perseguono e si negozino le risorse necessarie, e si renda poi conto dei risultati. Più che l'economicità e tantomeno la profittabilità o la improbabile autosufficienza economica, è proprio la logica di obiettivi, risorse e responsabilità (ad esempio in termini di numero di visitatori; di introiti e risorse reperiti autonomamente; di progetti, risultati e riconoscimenti sotto il profilo estetico-museale e così via) l'elemento a carattere generale, cui tendono ad affiancarsi gli ulteriori aspetti:

- un processo di maggiore *orientamento al "mercato"*, che tende a ripensare e applicare in chiave di approcci di marketing la relazione con l'utente, con i diversi "segmenti" di utenti già evocando il linguaggio della segmentazione del mercato, fino alla magica trasformazione semantica degli utenti in "clienti", ad esempio in tema di iniziative e di comunicazione con i diversi segmenti di potenziali consumatori;
- un processo di attenzione alla *limitatezza delle risorse* e di sensibilità ai costi, e di modi alternativi di utilizzo delle risorse, finanziarie o umane, e quindi di erogazione del servizio, o di modificazione del medesimo servizio.

La natura multidimensionale del discorso sul management delle organizzazioni culturali risulta così composto da un quadro assai complesso, che vede affiancarsi tre diverse aree di problemi, con provenienza e matrice culturale diversa, non necessariamente coincidenti o convergenti (le colonne di figura 1.1):

- la dimensione propriamente storico-estetica: per semplicità espositiva concentrandoci qui sui musei (ma la cosa potrebbe estendersi facilmente a teatri, opere liriche ecc.), è qui in campo tutta la dimensione museologica, e il discorso professionale in merito alle collezioni, ai siti, agli edifici, alle pratiche e criteri di collezione, conservazione, restauro, ricerca (catalogazione ecc.). In chiave di analisi organizzati-

va, si tratta di una dimensione cruciale di *back office* (mai back-office fu più centrale e importante, in verità), di lavoro che non interagisce solitamente con l'utente, ma è indispensabile (come in tutte le organizzazioni) per il mantenimento e l'identità dell'organizzazione;

- la dimensione di relazione con l'utente (o *demand-side*), che si pone il problema di offrire all'utente un servizio che oltre alle caratteristiche intrinseche consideri il punto di vista dell'utente, i suoi bisogni, il suo processo di consumo (o meglio, il tutto riferito a diversi possibili segmenti di clienti). Con la logica di fondo di "keep the customer satisfied", e le mille attenzioni che questo può comportare;
- la dimensione dell'utilizzo di risorse (*supply-side*), che introduce il problema aggiuntivo di come fare il tutto utilizzando risorse limitate e tendenzialmente decrescenti, e quindi trovando forme di economizzazione o comunque ponendosi il problema di organizzazione in relazione all'acquisizione e uso di risorse (ad esempio natura e quantità delle risorse acquisite rispetto a quelle autogenerate; costi e produttività complessivi; dimensionamento quali/quantitativo, produttività e soddisfazione del personale ecc.).

Ciò detto, non è solo la tridimensionalità che rende il quadro complesso, quanto piuttosto la diversa logica d'azione (verrebbe da dire la diversa razionalità: cfr. S. Zan 1988) che



<sup>9</sup> In effetti è innanzitutto un problema di atteggiamento, di considerazione del consumatore. Ad esempio, nel caso dell'Università, fare gli orari di lezione avendo in mente l'esigenza di compattare il tempo in aula dello studente è attenzione che costa poco, ma che rende un grande valore allo studente, in termini di organizzazione del tempo e "produttività" dello studio. Addirittura a volte si riducono i costi aumentando il servizio al cliente: si veda ad esempio il *day hospital*, che consente di deospedalizzare il paziente e ridurre i costi di pernottamento, richiedendo solo un

po' di attenzione in tema di programmazione del lavoro.

Nel settore museale si pensi solo alla varietà di orari di apertura e chiusura di singoli musei – per tradizione, per abitudine, per storia amministrativa – e il disservizio che questo può provocare all'utente, ignaro e giustamente disinteressato alle storie amministrative altrui. Più in generale su questa prospettiva cfr. Hendon, Costa e Rosenberg 1989; Bradford 1994; Dickenson 1997; Linklater 1997; McLean 1997; Colbert 2000. Per la realtà italiana cfr. anche Solima 1998; Solima e Bollo 2002; Moretti 1999b.

muove i rispettivi discorsi, in termini di efficacia o di efficienza, perché efficienza ed efficacia sono concetti estremamente diversi, e pongono problemi (e soluzioni) diverse. Efficacia è qui intesa come il grado di raggiungimento degli scopi e degli obiettivi rispetto ai diversi attori rilevanti, ai diversi *stakeholders* (Bradford 1994; Armstrong e Tomes 1996; Rentschler e Potter 1996; Griffin e Morris 2000); efficienza è invece il rapporto tra input utilizzati e output ottenuti<sup>10</sup>. Da questo punto di vista si può osservare che la dimensione di *back office* è guidata da una logica di efficacia professionale (rispetto di standard più o meno taciti e dunque in termini di giudizio storico-estetico-scientifico a seconda del tipo di organizzazione culturale). La dimensione di domanda è anch'essa guidata da una logica di efficacia, ma affatto diversa, che considera la soddisfazione dell'utente o dei diversi segmenti di utenti. La dimensione delle risorse tende a essere guidata invece prevalentemente da una logica di efficienza.

Questa strana commistione di questioni – efficacia di natura diversa ed efficienza – con una contrapposizione tra matrici e prospettive – ove il discorso storico-estetico è per certi versi più vicino a una logica di orientamento al visitatore perché condivide una logica di efficacia, se pur di diversa natura; ma dove la logica di domanda e offerta appartengono più o meno a un medesimo corpo di conoscenza, gli studi di management – è causa delle profonde e molteplici contraddizioni e difficoltà del “discorso del maneggio” nelle organizzazioni culturali (per tutti cfr. Di Maggio 1986; Wilton 1990; De Jong 1993; Ames 1994; Fitzgibbon e Kelly 1997; Van Hemel e Van der Wielen 1997; Griffin 1999; Mossetto e Valentino 2001).

<sup>10</sup> La definizione di efficacia proposta è quella tradizionale, che differisce peraltro sostanzialmente da quella fornita nel rapporto DCMS su Efficienza e Efficacia che verrà ripreso più oltre: “l'efficacia è la rela-

zione tra l'efficienza e i risultati. I risultati sono l'impatto finale delle attività e vanno interpretati in relazione agli scopi e agli obiettivi” (DCMS 1999, p. 39).

Esiste innanzitutto un conflitto latente in tema di efficacia, tra dimensione storico-estetica e orientamento al cliente: i valori professionali possono confliggere, creando incomprensioni e accuse reciproche (di commercializzazione da una parte e di chiusura autoreferenziale dall'altra). In ogni caso, quale che sia il grado di conflitto e la soluzione individuata, si tratterà pur sempre di un equilibrio composito, di un compromesso tra due dimensioni ineliminabili, tra orientamento alla fruizione e *back-office*. Nonostante la “spettacolarizzazione” dei musei sia un fenomeno difficilmente arrestabile, la natura specifica di queste organizzazioni deve essere difesa secondo le logiche proprie di un discorso professionale di tipo museologico (e viceversa, pur moderando forme eccessive – e spesso antieconomiche – di spettacolarizzazione).

Ma ancora più dirompente è un altro tipo di conflittualità latente. Nonostante nella retorica manageriale dominante efficienza ed efficacia siano utilizzate indifferentemente, quello che spesso accade è che efficienza ed efficacia siano tra loro antitetiche: è estremamente facile migliorare l'efficienza semplicemente riducendo il livello di servizio offerto (ad esempio riducendo l'orario d'apertura o la cura e la presentazione dei reperti). È facile aumentare l'efficienza riducendo il numero di orchestrali, ma su questa strada si rinuncia prima alla lirica, poi all'orchestra sinfonica, poi a quella da camera optando per un quintetto, anzi per un quartetto, un trio, o perché non un duo: alla fine resta solo la *one-man-band*, forma di efficienza per eccellenza. In sostanza, questo significa che parlando della gestione di una specifica organizzazione culturale si pone un problema di compromesso, di *trade-off* tra efficacia e (ovvero “in opposizione a”) efficienza. Questa considerazione costituisce probabilmente il più interessante risultato della ricerca che sta dietro a queste pagine, elemento che si ripresenta come filo rosso in tutto il libro: sia come critica interna alla retorica del management che tende a riproporre in modo non problematico il rispetto di condizioni di efficacia-e-effi-

cienza, quasi si trattasse di una sola parola; sia come problema cruciale al centro dei processi di definizione di politiche culturali e di attivazione di condizioni organizzative di gestione<sup>11</sup>.

Il che tra l'altro evidenzia un aspetto delicato: la potenziale contraddittorietà tra impostazioni diverse all'interno dello stesso campo degli studi di management, per cui una logica orientata al consumatore potrebbe manifestare consistenti conflitti con una orientata alle risorse.

A complicare ulteriormente la situazione – in modo particolare nei processi di modernizzazione della pubblica amministrazione – è che inoltre il termine “management” può essere riferito sia ad aspetti sostantivi, di merito, sia ad aspetti procedurali, di metodo (cioè la lettura per riga di figura 1.1). Ad esempio, in tema di risorse finanziarie, si può fare riferimento ad aspetti sostanziali come l'ammon-

La potenziale incompatibilità e la ricorrente incomprensione tra efficacia ed efficienza può essere espressa anche in via ironica, nella seguente vignetta di fonte non totalmente certa (tratta dalla rivista inglese *Classical Music*, edita Rhinegold, ma di data incerta) segnalata a chi scrive da Christopher Gordon, che si ringrazia: “Schubert's Unfinished Symphony. The Chair of a Music College's Board of Governors was given some tickets for a performance of Schubert's Unfinished, but was unable to attend. He therefore passed on the tickets to the senior manager of the College, who later sent him the following report: ‘For considerable periods, the four oboe players had nothing to do. Their number should be reduced and their work spread out over the whole orchestra, thus eliminating unhelpful peaks of activity.

All 22 violins seemed to be playing identical notes; this seems unnecessary duplication, and the employees in this section should be drastically cut. If a large volume of sound is absolutely necessary, then ad-

vantage should be taken of the new technologies. The College already possesses an electronic amplifier.

Much effort was made in playing demi-semi-quavers. This seems an excessive refinement and I would recommend that in future all notes should be rounded up to the nearest quaver (or semi-quaver at most). This would have the added advantage of allowing us to use trainees or lower-grade operators which would be cheaper.

I cannot see that any useful purpose is served by repeating on the horns, passages which have already been played perfectly adequately by the strings.

If all such redundant passages were eliminated from the concert, then I estimate we could have reduced it from one hour to about 15 minutes. Had Schubert given proper attention to these matters at the planning stage, and taken proper consideration of the time factor as a crucial part of his overall strategy, it is highly likely that he would have found it possible to complete the symphony after all”.

tare e la natura dei finanziamenti a disposizione, cercando di farli coincidere con l'ammontare e la natura degli impieghi. Un problema diverso è rappresentato dall'analisi delle procedure che sono generalmente utilizzate nell'organizzazione in esame per disciplinare le azioni e/o le decisioni in termini di raccolta e utilizzo di finanziamenti, allocazione delle risorse e monitoraggio dei costi. Un ulteriore problema è l'identificazione dei legami (eventuali) tra i suddetti aspetti, ovvero tra l'effettiva situazione in termini di dinamica dei costi e le procedure utilizzate, in logica non deterministica<sup>12</sup>. Aspetti sostanziali e aspetti procedurali appartengono quindi a due dimensioni che vanno considerate congiuntamente, piuttosto che focalizzarsi in modo ossessivo sulle procedure migliori che dovrebbero meccanicamente tradursi in risultati migliori dal punto di vista sostantivo.

È questo uno dei pericoli principali dell'invasione della retorica manageriale nel comparto culturale, dove la parte più critica, riflessiva, e “difficile” del discorso del management viene persa, quasi fermata da un filtro banalizzante, importandone solo impostazioni ingenua e semplicistiche. Ad esempio – nei musei come nella sanità – con un delirio di *mission, customer satisfaction*, rituali di *Total Quality*, e la loro ossessione per l'elemento di metodo in assenza di una attenzione agli aspetti di sostanza che caratterizzano organizzazioni come i musei, e singole entità. E, in effetti, ciò che più lascia perplessi di quella impostazione “proceduralista” – proprio per la scarsa attenzione agli elementi sostanziali (Jönsson 1998) – è la tendenziale irrilevanza e incapacità a discriminare tra organizzazioni (musei) di

<sup>12</sup> Anthony Hopwood ha sottolineato la natura controintuitiva dello sviluppo di Benetton, ovvero di una marcata strategia di contenimento dei costi attuata in assenza di un sofisticato sistema di controllo dei costi. Allo stesso modo un'impresa potrebbe es-

sere caratterizzata da una buona composizione della forza lavoro (con competenze ed esperienze eccellenti) e da un buon clima organizzativo nonostante l'assenza di qualsiasi procedura formale per l'assunzione e l'incentivazione del personale, o viceversa.

ben diversa importanza e valore (nell'ottica sia del cittadino-contribuente, sia del *policy maker*, sia del museologo). Come dice March (1988), il management è *addressing attention*: e se l'attenzione è risorsa scarsa, meglio usare approcci più incisivi.

**Figura 1.1: Uno schema per l'analisi della natura multidimensionale del management dei musei**

	EFFICACIA		EFFICIENZA
	Giudizio storico-estetico ( <i>Back office</i> )	Soddisfazione del/i pubblico/i ( <i>Demand-side</i> )	Acquisizione e Uso delle risorse ( <i>Supply-side</i> )
<b>Aspetti di Merito</b> (Sostanziali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valore collezioni</li> <li>- Incremento collezioni</li> <li>- Interventi manutentivi</li> <li>- ecc.</li> </ul>	Soddisfazione dei pubblici: <ul style="list-style-type: none"> <li>- visitatori</li> <li>- scuole</li> <li>- comunità scientifica</li> </ul>	Risorse economiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>- reperite/ autogenerate</li> <li>- costi/ produttività complessivi</li> </ul> Risorse umane: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dimensionamento quali/quantitativo</li> <li>- produttività del lavoro</li> <li>- soddisfazione del personale</li> </ul>
<b>Aspetti di Metodo</b> (Procedurali)	Attività e pratiche di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- collezione</li> <li>- risorse finanziarie</li> <li>- documentazione</li> <li>- acquisizione opere</li> <li>- conservazione</li> </ul>	Pratiche di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ricerca</li> <li>- servizi al consumatore</li> <li>- educazione</li> <li>- prestiti</li> <li>- marketing</li> <li>- mostre e criteri</li> </ul>	Logiche e pratiche di gestione: <ul style="list-style-type: none"> <li>- risorse umane</li> </ul>

Fonte: Zan 2000a

### 1.5 Responsabilizzazione, controllo e strutture di governo

Se la logica di responsabilizzazione rispetto a un lavoro che in sé è diventato più articolato, complesso, multidimensionale (tripartito tra logica storico-estetica, di orientamento all'utente, di uso delle risorse) è ciò che caratterizza l'evoluzione del problema del management dei musei, resta da vedere come questi aspetti trovino spazio nella più complessiva evoluzione del comparto pubblico (e qui interessa in particolare la situazione italiana). A tal proposito è impressionante di chi scrive che i principali problemi siano infatti quelli delle organizzazioni culturali pubbliche, non tanto in quanto organizzazioni culturali ma proprio in quanto facenti parte del settore pubblico e della sua difficile e controversa trasformazione: e su questo si concentrerà buona parte del presente volume, dopo aver riproposto nel prossimo capitolo il caso del British Museum nei dettagli.

A questo riguardo ritorna il rischio di una contrapposizione paralizzante tra sostenitori e oppositori di processi di privatizzazione basata spesso su un livello di analisi macro, ponendo il problema in chiave di massimi sistemi (esigenze di bilancio pubblico verso valore della cultura). Paralizzante perché nulla dice su due possibili aspetti che si possono intraprendere (e comunque sono già di fatto abbondantemente intrapresi) per trasformare le organizzazioni culturali appartenenti alla pubblica amministrazione, modificandone le condizioni di azione manageriale: vuoi introducendo embrioni e forme di gestione manageriale, in primo luogo di controllo di gestione; vuoi in forme di de-stattizzazione, di individuazione di strutture di governance e assetti istituzionali più consoni, senza che questo significhi necessariamente privatizzazione<sup>13</sup>. Perché una



<sup>13</sup> Il termine de-stattizzazione era stato usato nel famoso convegno di Amsterdam nel Giugno 1997 su "Privatization/Désétatisation and Culture. Limitations or opportunities for cultural development in Europe?" (Van Hemel e Van der Wielen 1997), ma è

stato poi sfortunatamente abbandonato in italiano nell'introduzione alla sezione speciale della rivista "Economia della Cultura" 1997, per il più banale titolo *La privatizzazione culturale in Europa*.

cosa è certa nei processi di trasformazione del settore pubblico: tutti siamo chiamati a rendere conto delle attività e delle risorse – specie quelle pubbliche – utilizzate. Ma questo deve avvenire nel rispetto delle logiche di fondo che governano queste come altre organizzazioni professionali. Tra queste – nel caso delle organizzazioni culturali e in particolare dei beni culturali – la qualificazione di bene pubblico resta elemento essenziale e portante.

Quanto all'introduzione di forme di managerialismo in entità museali (ma il discorso potrebbe valere anche per altri ambiti del comparto culturale) che rimangono all'interno della pubblica amministrazione, nel capitolo 3 verranno ripercorse in chiave critica alcune delle trasformazioni degli ultimi anni, evidenziando i limiti in tal senso tanto della riforma della soprintendenza autonoma, quanto delle esperienze dei musei civici, senza mancare di sottolineare alcuni limiti in questa direzione di quel pur importante documento professionale rappresentato dagli standard museali. Il tutto può farsi risalire a una profonda incomprensione della natura retorica del management e di un uso conseguentemente confuso – ed eccessivo – di una retorica del management, in forme banali.

La difficoltà nel mettere in relazione retorica del management e risorse e condizioni di azione può riscontrarsi in molte situazioni: in chiave semantica, che a livello di "autonomia" della soprintendenza ci si dimentichi della questione del personale è elemento assai significativo, ancora una volta a sottolineare la pretesa assegnazione di autonomia senza il controllo delle risorse (e con una "ingegneria economica" davvero bizzarra, come si vedrà).

Più complesso – ma non meno problematico – il senso dell'introduzione di forme di controllo di gestione in non poche realtà di musei civici, che assume però molto spesso i toni di un rituale poco incisivo, quando non addirittura mistificante, con forme che viene da definire come di falso managerialismo. Se l'essenza del controllo di gestione è quella di impostare una catena logica e organizzativa tra

obiettivi, risorse e risultati, elemento preoccupante degli abusi (non tanto in quantità, ma di cattivi usi) della retorica manageriale è quello di una totale focalizzazione sulla responsabilizzazione del singolo su obiettivi e risultati, senza una adeguata discussione sulle risorse necessarie. Fenomeno noto in gergo a tutti gli operatori come "nozze coi fichi secchi", sia in tema di decisioni straordinarie, tipo l'apertura di nuovi musei, sia con riferimento alla gestione corrente: spesso infatti le risorse vengono tagliate in logica top-down, cioè sostanzialmente imposte dall'alto, mentre questo ha poco o nulla a che fare con il processo di definizioni degli obiettivi che continua in parallelo, in modo un po' astratto e in fondo un po' isterico, seguendo la propria inerzia. Tale situazione, foriera di potenziali bombe a orologeria nei processi di investimento, non aiuta comunque ad affrontare il tema della gestione ordinaria e di una negoziazione esplicita tra amministrazione e politica del *trade off* che si vuole perseguire tra efficacia ed efficienza.

Se la responsabilizzazione economica e la gestione dei *running costs* sono due degli elementi critici che l'esperienza del British Museum tra e più di altri tende a evidenziare, l'impressione è che tali questioni entrino tuttora in modo assolutamente parziale e contraddittorio nell'"agenda" e nel dibattito sul management dei musei pubblici italiani (e delle organizzazioni culturali). Anzi: deontologia richiede di insegnare a direttori e curatori "tecniche di sopravvivenza" a fronte di queste tendenze, per nulla "manageriali" né "managerializzanti" – di non poche amministrazioni comunali. È proprio a questa miseria della riforma interna alla pubblica amministrazione che si lega il problema di trovare e sperimentare soluzioni alternative, forme di governance più adeguate a ricreare fenomeni di responsabilizzazione economica e parallelamente al conferimento di risorse in modo consequenziale e coerente, comunque unitario, nel senso di ricomporre l'unità tra decisione e allocazione di risorse.

In questa ottica nel capitolo 4, dopo aver precisato alcuni caratteri comuni a livello internazionale dei processi di mana-

gerializzazione e trasformazione istituzionale, si approfondiscono alcune peculiarità italiane e alcuni dei motivi che potrebbero spiegare la “moda” della trasformazione in fondazione: non solo per risparmio di risorse, quanto piuttosto per ridare condizioni di agibilità alle istituzioni in questione, in una parola costituendo forme di uscita dal settore pubblico (de-statizzazione) senza con questo prevedere vendite del patrimonio (privatizzazione).

Anche in questo caso la retorica del management è in agguato: con eccessi che addirittura confondono l'essenza stessa del discorso del maneggio, portando spesso a risultati inconcludenti o perversi (è il caso delle fondazioni liriche che verrà velocemente ripreso). Piuttosto un attento uso della retorica del management può aiutare – senza abusi – a una più mirata e funzionale opera di definizione di modalità e criteri di disegno e funzionamento della nuova entità in grado di fare fronte innanzitutto ai problemi di gestione corrente e della verosimile insufficienza dell'autosostentamento economico delle organizzazioni culturali.

In particolare, verrà ripreso in logica di management il progetto di trasformazione in fondazione dei musei civici milanesi, con parziale riferimento anche alla trasformazione del Museo Egizio di Torino, focalizzando l'attenzione sulle modalità di definizione delle responsabilità manageriali. L'aspetto forse più interessante di una accorta trasformazione in fondazione è infatti che lo stesso contratto o convenzione tra soci (comune e eventualmente altri enti locali, ministero, fondazioni bancarie) rende indispensabile una chiarificazione del mandato dei vertici della nuova entità a fronte delle risorse ottenute dai soci, che a loro volta definiscono in modo esplicito e con orizzonte di lungo periodo il loro rapporto. In tal modo si disciplinano queste composite e complesse relazioni, tra *policies* e gestione, tra volontà politiche di vari soggetti istituzionali e chi deve poi effettivamente gestire. Si rendono così espliciti, definiti nel tempo e nelle modalità di verifica e revisione sia gli obiettivi che le risorse, evitando fenomeni di instabilità e incongruenza, o peggio

ancora situazioni di mancata prosecuzione di iniziative già impostate per cambi repentini di volontà politica o nuove scelte che senza risorse potrebbero rivelarsi col tempo esplosive (e chiunque conosca il comparto avrà in mente almeno una decina di situazioni dell'uno e dell'altro tipo).

Il libro si conclude con un ultimo capitolo che vuole essere una applicazione e traduzione pratica di un simile approccio, una sorta di libro bianco dei musei civici di Venezia. Riprendendo a livello operativo il tema dell'economia dei musei e della retorica del management, si cerca di analizzare le connotazioni intrinseche dell'economia dei musei civici e la trasformazione avvenuta nell'arco degli anni novanta, a partire dalla messa a sistema di varie entità precedentemente separate. Il percorso di trasformazione dei Musei Civici Veneziani viene descritto però non solo in termini economici, e di efficienza perseguita e raggiunta (si tratta di una delle poche realtà “profittevoli”, in connessione a particolari condizioni di contesto oltre che all'azione gestionale perseguita). Allargando l'analisi sulla base dello schema proposto nella figura 1.1 si fornisce una sorta di “reporting” in grado di dare conto di tutti gli aspetti che caratterizzano la multidimensionalità della gestione dei musei: anzi, paradossalmente evidenziando la necessità di ridurre i livelli di efficienza per aumentare l'efficacia complessiva. Lo schema proposto vuole – o almeno vorrebbe – essere compreso, comprensibile e in prospettiva fatto proprio dagli stessi museologi per raccontare e rendere conto alla cittadinanza e alla società civile il proprio operato, e come base di discussione per proposte di modifiche tra momento politico e gestione.

Insomma, una relazione in natura non dissimile da quella di Baldissera Drachio e suoi consimili, quando utilizzavano i loro rapporti sull'Arsenale per rendere conto e al tempo stesso negoziare, e dunque disciplinare, il rapporto con il Senato della Serenissima, fino alla proposta di Molin nel 1633 di riduzione da 100 a 50 della riserva di galere: attraverso un discorso sul maneggio che poneva in relazione condizioni di azione e risorse con gli obiettivi di politica.

