

Perché la gestione dei musei è una questione che non riguarda soltanto i direttori amministrativi.

Michele Lanzinger

Museo Tridentino di Scienze Naturali, Via Calepina, 14. I-38100 Trento. E-mail: michele.lanzinger@mtsn.tn.it

Luca Zan

Dipartimento Scienze aziendali dell' Università di Bologna, Via Capo di Lucca, 34. I-40126 Bologna. E-mail: lzan@economia.unibo.it

RIASSUNTO

L'affermarsi di una specifica retorica del management museale, fenomeno affermatosi negli ultimi 20 anni, corrisponde ad un cambiamento delle attese che dall'esterno sono state rivolte a queste istituzioni e sui vincoli organizzativi che permangono all'interno di esse. Nell'ambito della tensione tra i principi di conservazione del patrimonio e il sempre maggior orientamento al mercato, va individuato un metodo, non solo teorico, capace di definire un processo attraverso il quale gli obiettivi siano messi in relazione ai risultati passando per le risorse disponibili e le azioni realizzabili di conseguenza. Ciò porta a definire in modo distinto i fattori legati alla produzione culturale e alla logistica interna (back office), i risultati e gli indicatori di risultato (demand side), infine le risorse dedicate al perseguimento dell'obiettivo (supply side). Ciò, peraltro, contribuisce a creare un legame necessario tra la dimensione gestionale in senso amministrativo, con quella più orientata alle risorse umane e alla filiera costituita dai processi di interpretazione, di promozione e di attività museale in rapporto alla società alla quale il museo intende rivolgersi. Ciò comporta un profondo processo di riorganizzazione dell'istituzione museale e di professionalizzazione degli operatori.

Parole chiave:

Management museale, back office, demand side, supply side.

ABSTRACT

Why museum management doesn't concern administrative directors only.

In the past 20 years museum management has established a specific rhetoric, a phenomenon brought on by a change in the expectations that have been focused on these institutions and by the organizational constraints that are still within them.

In the battle between principles of heritage conservation and an increasingly market-oriented tendency, a method - not merely theoretical - should be established, to define a process that links goals to results, taking into account the available resources and the possible actions that can be allocated to. Consequently, factors tied to cultural production and internal logistics (back office), results and their indicators (demand side) and the resources deployed to reach a goal (supply side) should be considered separately. Furthermore, this establishes a necessary link between administration management, human resource management and the interpretation - promotion - public program process that is targeted towards society. This requires a profound reorganization of the museum institution and an increase in operators expertise.

Key words:

Museum management, back office, demand side, supply side.

Nella vita e nella retorica dei musei, l'emergere di un discorso sulla loro gestione, il cosiddetto management, è questione oramai ventennale. Forse un po' meno per l'Italia. Come spesso accade per i processi di cambiamento, anche le questioni di gestione e di management dei musei hanno suscitato reazioni ed atteggiamenti contrastanti, dalla piena accettazione a posizioni di riserva se non di dichiarata opposizione. Probabilmente i pro e i contro non riguardano tanto l'apprezzamento o il rifiuto delle componenti tecniche del discorso, quanto i potenziali impatti sul mandato culturale dell'istituto museo in quanto tale.

Con tutta probabilità ciò ha a che fare con i cambiamenti che più complessivamente riguardano le istituzioni culturali e il loro rapporto con la società e dei quali, il cambiamento gestionale è solo una delle facce.

In anni recenti, oltre ad un importante incremento numerico, i musei hanno vissuto un formidabile accrescimento nel loro ruolo educativo, nelle funzioni sociali, nell'autorevolezza culturale. Per ragioni diverse, dipendenti da luogo a luogo, i musei si stanno trasformando per offrirsi quali centri culturali o simboli di cultura. Viene chiesto loro di affermare le

identità nazionali, regionali, locali, quelle di specifici gruppi o minoranze. Sono richiesti per promuovere l'educazione formale e informale, si pretende che siano attivi centri di ricerca scientifica, si esige, talvolta, che sappiano attirare turisti e che sappiano contribuire allo sviluppo economico locale. Per sostenere questa causa i musei sono stati e sono oggetto di attenzione da parte di gruppi di interesse di ogni tipo, dai leader politici ai culturali locali, dal mondo della formazione a quello del turismo.

Lungo questo percorso, realizzato, incompiuto o molto spesso, in realtà, soltanto auspicato, i musei si trovano ad interagire con fattori che necessariamente si riflettono sulla loro gestione:

- "Le recenti innovazioni nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione offrono opportunità che non esistevano 15 anni fa;
- *L'expertise* di architetti e di designer hanno portato a di grande rilievo e creato dei "monumenti" non solo nelle grandi capitali del mondo (in Italia forse preferiamo la politica dell'annuncio rispetto a quella dei risultati);
- Le funzioni museali si sono estese all'educazione, ai programmi per il pubblico, agli eventi speciali, alle operazioni a sfondo commerciale, agli anziani e ai disabili;
- È stata data grande enfasi al servizio verso i visitatori e una grande attenzione a comprendere l'esperienza di visita nel museo.
- I giovani visitatori si sono fatti più sofisticati nelle loro scelte (visive, tecnologiche, ...) ed è una sfida saperli attrarre. Così come è diventata una priorità per tutti i musei rispondere alle richieste dei diversi pubblici, incluse le minoranze, le famiglie con i bambini, i disabili.
- In anni recenti il contenuto delle mostre ha generato grande attenzione di pubblico e di politica anche per via della valenza etica, politica, sociale, delle stesse.
- Con l'incremento dell'attenzione alla *location*, all'architettura e il design, e lo sviluppo in generale delle attività dei musei, sono accresciute le aspettative (forse in modo eccessivo) circa l'ammontare delle attività economiche che un museo può attivare;
- La necessità di attirare risorse a fronte di maggiori spese ha causato l'avvio di iniziative di fund raising molto aggressive e di impatto sulle strategie di sviluppo dei musei." (Glass 2006).

Per rispondere a questa pluralità di attese diviene necessario disporre di ampie competenze su tutti i procedimenti museali che presiedono alle azioni di studio conservazione del patrimonio, di interpretazione, e infine di valorizzazione - promozione del patrimonio stesso. Ora, se si volesse effettivamente ricondurre i processi caratteristici della vita di un museo a una traiettoria da A (patrimonio e tutela) a B (valorizzazione e promozione), ci ritroveremmo nell'ambito

di un tipico fenomeno di retroazione dove, il successo in termini di partecipazione dei visitatori/utenti ai momenti di fruizione pubblica, è il fattore che genera il consenso sociale e politico sull'investimento economico in termini di azioni di conservazione e tutela. Così ragionando, il circuito virtuoso tra "beni" ed "attività" potrebbe effettivamente trovare il suo giusto equilibrio e sostenere nel tempo l'intera traiettoria di azione del museo.

Tuttavia, sembra di osservare che le attese nei confronti dei musei siano sempre più concentrate sui *fattori di consumo*, vale a dire i servizi offerti al visitatore e meno ai *fattori di produzione* culturale. Basti pensare quanto il mandato culturale del museo, e di quello scientifico in particolare, oggi sia percepito come essenzialmente legato all'offerta educativa e alla sua capacità di tradursi in consumo culturale e quanto molto meno alla capacità del museo di produrre cultura, ricerca di base compresa.

Ciò nonostante, vi sono alcuni aspetti specifici dell'azione museale che meritano di essere analizzati:

- "l'intrinseca e insanabile situazione di non profittabilità, e quindi la necessità comunque di interventi di economia pubblica, indipendentemente da politiche più o meno orientate alla profittabilità degli interventi museali;
- la sofisticata "tecnologia" che ne caratterizza le attività (ancorché in forme apparentemente discorsive, come nel caso delle attività di divulgazione e di interpretazione culturale, si tratta comunque di saperi e corpi di conoscenze a elevato contenuto professionale);
- il carattere fortemente idiosincratico dell'attività culturale - scientifica - museale, tendenzialmente sfuggente a qualsivoglia forma di codificazione e generalizzazione a fronte delle specificità delle singole situazioni e collezioni (dall'archeologia all'arte contemporanea, dal sostrato alle mete culturali dei soggetti proponenti);
- 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 dei diversi attori coinvolti" (Zan 2003: 23).

Questo insieme di fattori, alcuni di natura esterna e innovativa, altri interni alla storia dei musei e dei loro professionisti, aiuta a cogliere la dimensione complessa della gestione museale. Quello che possiamo comunque affermare, ad ogni buon conto, è che il classico ruolo curatoriale dei professionisti dei musei è inadatto e insufficiente a dare risposte adattative ai cambiamenti in corso, e tanto meno che il problema della complessità gestionale dei musei non si risolve demandandola semplicemente ai direttori

amministrativi.

Ciò risulta evidente se si analizza come questi aspetti si traducano nei processi di gestione delle strutture museali dal momento che gli operatori che vi operano sono sempre più chiamati a concentrarsi su obiettivi espliciti di risultato e sono attirati in una logica di responsabilizzazione economica. Seguendo questo approccio si deve riconoscere che i responsabili delle organizzazioni museali sono sempre più coinvolti in un "processo di maggiore orientamento al mercato", che tende a ripensare e applicare in chiave di approccio di marketing la relazione con i diversi "segmenti" di utenti (termine che già evoca il linguaggio della segmentazione del mercato), fino alla magica trasformazione semantica degli utenti in "clienti - consumatori" di beni culturali. Allo stesso tempo gli operatori sono chiamati a prestare attenzione alla limitatezza delle risorse e ai costi e ai modi di utilizzo delle risorse, finanziarie o umane, e quindi di erogazione del servizio o di modificazione dello stesso (Zan 2003: 28).

Per dare risposte a queste logiche emergenti, classicamente, il percorso è quello di redigere un *Piano strategico* la cui rappresentazione, in forma di diagramma ad albero rovescio, vede al vertice le *Mete*, solitamente costituenti la "visione" o la "missione" del Museo, quindi al di sotto le *Politiche* ovvero le *Finalità* così come descritto negli statuti o nei regolamenti, quindi ulteriormente al di sotto il più vasto panorama dei *Programmi* e, infine, le singole *Azioni* (per il ragionamento vedi Bryson, 2004). A queste ultime, dunque, il compito di rispondere ai criteri di efficienza ed efficacia richiesti dai soggetti gestori e solo nell'ambito di queste, le *Azioni*, il pensiero strategico e talvolta "volitivo" dei decisori viene trasferito a coloro che materialmente operano nel museo, trasferendo a questi ultimi gli oneri (e raramente gli onori) relativi al raggiungimento dell'obiettivo.

Se questa organizzazione potrebbe essere incisa sulla pietra per la sua teorica valenza razionale, di fatto i musei, al pari di molte altre istituzioni culturali, operano ben lontani da questo sistema gerarchico di catene di decisioni. Inoltre, in questa sequenza che va dalla dichiarazione di missione all'individuazione delle diverse azioni, non sono esplicitate le condizioni di azione e le risorse che dovrebbero permettere la realizzazione pratica di queste ultime.

Sembra quindi più convincente ricercare una diversa "tassonomia" in cui i processi orientanti l'azione museologica rispondano a degli scenari operativi più verosimili così come alla complessità e alla natura multidimensionale dell'azione museale. Sono pertanto da considerarsi degli elementi condizionanti od orientanti la gestione del museo:

- *la dimensione propriamente scientifica*, riferibile a tutto il fare del museologo relativamente alla cura e allo studio delle collezioni (conservazione,

catalogazione, restauro), alla ricerca di campo, all'editoria, ma anche alla gestione e alla motivazione del personale e infine all'organizzazione delle funzioni museali come nel caso del controllo di gestione. In chiave di analisi organizzativa si tratta di una dimensione interna, di *back office*, ovvero di un lavoro che solitamente non presenta interazioni con l'utente del museo ma che è indispensabile per il mantenimento dell'identità dell'organizzazione. Infatti, che museo sarebbe quello in cui i suoi curatori non conoscono le collezioni e la storia delle stesse?

- *la dimensione di relazione con l'utente (o demand side)*, che si pone il problema di offrire all'utente un servizio che, oltre alle sue caratteristiche intrinseche, consideri il punto di vista dell'utilizzatore, i suoi bisogni, le sue esigenze, le sue diverse abilità.

- *la dimensione dell'utilizzo delle risorse (supply side)*, vale a dire la capacità di gestire i primi due punti in un contesto di risorse dato, e quindi operare alla fornitura dei servizi trovando opportune forme di economizzazione." (Zan 2003: 29).

Questo approccio consente di passare oltre il limitante uso della retorica della Missione e delle Mete da perseguire, argomento questo oramai declinante e desueto nella letteratura del management, e incentrare i processi di gestione del museo sugli obiettivi e i risultati che si intendono raggiungere, assieme e parallelamente ad un processo di negoziazione sulle risorse e sulle condizioni di azione necessarie al loro raggiungimento.

Così facendo si limita il potenziale scollamento tra la programmazione politica (spesso indifferente alla vera disponibilità delle risorse e delle condizioni di azione) e la programmazione museale la quale, viceversa, da queste ultime è obbligatoriamente vincolata. Mettere in evidenza i rapporti tra la dimensione di produzione culturale, di servizio culturale pubblico e di risorse, vuole dire passare attraverso una fase di negoziazione dedicata alle condizioni di azione, di responsabilità e infine di autonomia di gestione, alla quale sono chiamati a partecipare i portatori di interesse nel confronto dell'attività del museo. Questi, i cosiddetti *stakeholder*, comprendono non solo gli enti proprietari (stato, regioni, province, comuni, università,...) ma anche i finanziatori esterni e non per ultimi i rappresentanti della società civile che sostiene il museo, vale a dire, gli stessi utilizzatori del museo che con le loro opinioni e quantità numeriche esprimono in modo esplicito od implicito il successo in termini di condizioni di azione del museo. Ciò obbliga tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale a convergere su di un *Piano di azione* che non può prescindere dalle risorse e costringe a mantenere un rapporto stretto tra obiettivi e risorse.

Questo modo di agire porta ad organizzare l'attività del museo in cicli di "obiettivo → risorse →

azione → risultati" (Zan 2003: 177) i quali costituiscono l'essenza e il nucleo fondamentale di ogni azione di programmazione museale e materia prima per qualsiasi processo di controllo di gestione. Vi è da prestare attenzione al fatto che l'adozione di un metodo che definisca il processo attraverso il quale gli obiettivi vengono messi in relazione ai risultati passando per risorse e azioni, porta ad analizzare e definire in modo distinto i fattori legati alla produzione culturale e alla logistica interna (*back office*), i risultati e gli indicatori di risultato, ovvero i parametri e i metodi di valutazione degli stessi (*demand side*), infine le risorse dedicate al perseguimento dell'obiettivo (*supply side*). Ciò, peraltro, contribuisce a creare un legame necessario tra la dimensione gestionale in senso amministrativo, incentrata sul controllo di gestione, con quella più orientata alle risorse umane e alla filiera costituita dai processi di interpretazione, di promozione e di attività museale.

Infine, è necessario che faccia parte del processo gestionale anche la definizione dei criteri di valutazione dei risultati effettivamente raggiunti. Ciò consente di distinguere le dinamiche di *processo*, condivise e determinate dal *risultato*, che per definizione è proiettato nel futuro e che, nei suoi esiti, non può essere previsto né determinato con esattezza (i metodi di riduzione dell'incertezza nei risultati dell'azione culturale, così come in qualsiasi altra azione sperimentale, (dalla ricerca, dell'imprenditoria) è un argomento meritevole di attenzione, ma per motivi di coerenza interna del testo e per limiti di spazio non viene qui affrontato).

A questo proposito, i criteri di valutazione del risultato, coerentemente, devono essere condivisi all'interno della cerchia degli *stakeholders* e determinati a priori nell'ambito del processo di programmazione, e non certo a progetto concluso!

Nell'ambito di questo ragionamento sulla valutazione

dei risultati, il dialogo tra le sensibilità orientate all'*efficienza* (risultato economico) e quelle più sensibili all'*efficacia* (risultato culturale), deve svolgersi all'interno della medesima comunità degli *stakeholders*. Questi soggetti, per necessità, dovranno trovare una funzione di trasferimento condivisa (*trade off*) tra questi due modi, spesso in conflitto se non antitetici, di individuare le priorità e i parametri caratteristici di un progetto e, nell'ambito del medesimo processo di dialogo, dovranno condividere gli stessi criteri di valutazione dei risultati effettivamente raggiunti.

I ragionamenti qui sopra fatti appartengono alla dimensione retorica, se vogliamo così dire, dell'agire organizzativo e gestionale dei musei. Tuttavia, come ben sappiamo, la traduzione operativa di questi principi passa attraverso le persone e, più precisamente, passa attraverso il loro modo di interpretare il rapporto e le dinamiche che vengono a crearsi tra la tradizione - identità della propria istituzione e le sfide lanciate da una società in rapida trasformazione.

Per essere in grado di raccogliere queste sfide, i musei devono essere in grado di partecipare e di orientare il divenire dei processi culturali delle proprie comunità. I professionisti dei musei, nel fare ciò non dovranno rifiutare il cambiamento dovranno ridursi a correre dietro alle mode. Il loro compito sarà dunque quello di cogliere e interpretare i cambiamenti in corso, le nuove tendenze, i trend e, allo stesso modo, interpretare e mediare i valori del museo, vecchi e nuovi, a favore dei propri utilizzatori. In altre parole, ricercatori e comunicatori hanno il compito di rappresentare il nucleo fondante l'identità del museo ma, allo stesso tempo, devono rimanere agganciati dal divenire di un mondo (culturale, sociale, demografico) in continua trasformazione. Questi intendimenti inevitabilmente diventano operativi solo se passano attraverso il processo gestionale. Ecco perché la gestione dei musei è una questione che non riguarda soltanto i direttori amministrativi.

BIBLIOGRAFIA

Bryson J. M., 2004. *Strategic planning for public and no profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievements*. J. Wiley & Sons. 3rd ed. San Francisco, 431 pp.

Glass B., 2006. *Museum in a changing environment*. *Curator*, 49 (1): 21-23.

Zan L., 2003. *Economia dei musei e retorica del management*. Mondadori, Milano, 209 pp.