

Management knowledge – maneggiare con cura. L'introduzione di forme di managerialismo nella storia del British Museum¹

di Luca Zan*

1. Introduzione

Il British Museum sta per infrangere una tradizione scendendo in sciopero. Il tentativo di modernizzare questa venerabile istituzione da parte di una manager proveniente da una *investment bank* ha sollevato una rivolta tra il personale.

“I dipendenti del British Museum minacciano di entrare in sciopero per la prima volta in 246 anni, per protestare contro la proposta di licenziare un decimo della forza

1. L'autore desidera ringraziare le numerose persone che hanno contribuito a rendere possibile questa ricerca. Anthony Hopwood per primo ha richiamato la mia attenzione sull'importanza del caso del British Museum per la ricerca manageriale, inviandomi di quando in quando importanti articoli di giornale. Peter Cannon-Brookes ha dato libero accesso al suo archivio di documenti e articoli, come pure ha fatto Alan Leighton, e il suo aiuto nel chiarire dubbi e difficoltà di comprensione della realtà istituzionale inglese è stato incomensurabile per uno straniero; mi ha inoltre fornito un utilissimo (e assai dispendioso in termini di tempo) servizio di *language editing* per la versione originale in inglese. Il Dr. Gerard Vaughan e Catherine W. Goodrich (Direttore e Development Executive del BM Development Trust) mi hanno fornito una chiave di lettura preliminare degli aspetti di sviluppo del museo nel corso di un'intervista il 18 maggio 1998. Anthony Blackstock (Direttore Finanziario del British Museum), Anna Somers Cocks (The Art Newspaper) e Alan Leighton (PIMS) hanno messo il loro tempo a mia disposizione per estensive interviste nell'aprile 2000, e successivamente per numerosi colloqui telefonici e per discutere le stesure preliminari di questo articolo. A mio esclusivo e completo carico resta la responsabilità per ogni errore o fraintendimento.

La ricerca ha beneficiato di un finanziamento dei Progetti speciali del CNR per la salvaguardia dei beni culturali (No. 99.03799.PF36).

* Professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Bologna – Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali, Piazza Scaravilli 1, 40126 Bologna. Tel: +39 051 2098077; Fax: +39 051 2098074; Email: lzan@economia.unibo.it

Studi organizzativi n. 3, 2000

lavoro. Questo sciopero senza precedenti, promosso da insigni storici come da addetti alle pulizie part-time, è in risposta a un severo programma di riduzione dei costi”.

(The Independent on Sunday, 23 gennaio 2000)

Il British Museum non è semplicemente un museo, è qualcosa di più: è una delle più “venerabili istituzioni” che londinesi, inglesi e persone di tutto il mondo associano direttamente con l’immagine di Londra e con la nozione stessa di museo. È uno dei più antichi musei moderni (celebrerà il 250° anniversario nel 2003) e, nel corso della sua lunga storia (Caygill, 1982; Wilson, 1989), è stato diretto secondo i principi professionali della museologia.

Al pari di altre istituzioni, più o meno venerabili, in tempi recenti il British Museum è stato esposto al vento del cambiamento che ha interessato la gestione delle organizzazioni operanti nel settore pubblico, vale a dire un processo di modernizzazione caratterizzato dall’introduzione di elementi manageriali nella loro amministrazione (ad es. Di Maggio, 1986; Lapsley, 1988; Wilton, 1990; de Jong, 1993; Ames, 1994; Fitzgibbon & Kelly, 1997; van Hemel & van der Wielen, 1997). Questo processo è carico di difficoltà, problemi e conflitti, come dimostrato dalla concreta e reale possibilità che conservatori e personale di supporto del museo entrino in sciopero per la prima volta nella sua storia. In effetti non c’è esempio migliore del British Museum e per evidenziare la natura problematica dei tentativi di estendere l’approccio manageriale a musei ed associazioni similari (e forse alle amministrazioni pubbliche in generale).

La decisione di sopprimere novanta posti di lavoro è l’ultimo atto di una complessa trama di eventi e situazioni che quest’articolo cercherà di dipanare, e i cui passaggi fondamentali sono stati la pubblicazione di un rapporto di consulenza sulla direzione del museo nel 1996 (il “Rapporto Edwards”), seguita nel 1997 dall’assunzione di un direttore finanziario e, infine, dalla istituzione della carica di “*managing director*” nell’aprile 1999.

Nel ripercorrere la successione degli eventi degli ultimi cinque anni, si utilizza qui un approccio particolare, incentrato sulla *retorica manageriale*, cercando di comprendere le argomentazioni e controargomentazioni degli attori circa i problemi legati alla gestione del Museo, secondo le loro diverse strategie retoriche e mappe cognitive.

Una grande attenzione verrà dedicata al Rapporto Edwards. Il suo contenuto viene riassunto, in maniera quanto più neutrale possibile, nella Sezione 2, mentre la Sezione 3 propone un’analisi del contenuto del rapporto stesso, e ne offre una critica per così dire “interna”, ovvero nella prospettiva della tradizione degli studi di management. La Sezione 4 ripercorre il dibattito che è seguito alla pubblicazione del rapporto Edwards, come modalità alternativa, non-manageriale di affrontare i problemi gestionali del Museo. La Sezione 5 analizza poi l’effettivo grado di implementazione del Rapporto Edwards, e mette in relazione la natura della crisi attuale con gli antecedenti, cercando di cogliere continuità e discontinuità con gli avvenimenti più recenti: una sorta di critica alla luce del senno di poi.

2. La retorica manageriale e il British Museum: il rapporto Edwards

Il rapporto Edwards è stato unanimemente interpretato come una dura critica alla gestione del British Museum nel suo complesso. Curiosamente – e questo costituisce in sé un eccellente esempio delle “conseguenze non previste dell’azione umana” nel mondo organizzativo – era stato lo stesso Consiglio dei *Trustees* del Museo a commissionare la consulenza ad Andrew Edwards, un ex dirigente del Tesoro. Nell’ambito di una forte riduzione dei finanziamenti (-3% per l’esercizio 1996/1997, a cui va aggiunto un’ulteriore riduzione in termini reali delle sovvenzioni del Dipartimento dei Beni Culturali prevista nella misura del 15%, nonché la perdita del 10% delle entrate conseguente alla cessazione del contributo alle spese di gestione dell’immobile da parte della *British Library* in relazione allo spostamento in altra sede), e di ingenti fabbisogni finanziari connessi a importanti progetti in conto capitale (la ristrutturazione della *Great Court* e lo *Study Centre*), l’intento era di giustificare la richiesta di ulteriori sovvenzioni e finanziamenti pubblici. Il risultato fu in realtà ben diverso, e il British Museum si trovò a divulgare pubblicamente un rapporto inusualmente critico circa le proprie pratiche gestionali. Al comportamento irreprensibile degli Amministratori del Museo si affianca una totale autonomia del consulente nello sviluppare la propria critica, secondo una visione abbastanza ortodossa delle teorie del management. Correttezza vuole però che la critica stessa non sia esente da altrui critiche: è quanto si propone quest’articolo, relativizzando il tipo di conoscenze manageriali che costituiscono il fondamento del rapporto.

In questa sezione vengono descritti i contenuti essenziali del rapporto, quanto più sinteticamente possibile, e rimandando alle sezioni seguenti per considerazioni e approfondimenti, così come per interpretazioni alternative del rapporto e dei suoi contenuti.

La struttura del rapporto è un buon esempio di un tipico check-up della gestione. Un breve riassunto dei punti salienti e dei suggerimenti principali, articolato in 111 punti, ne consente una visione generale².

Il contesto generale dell’indagine è spiegato nell’*Introduzione* (con una enfasi particolare sulle aspettative di riduzione del 25% delle entrate finanziarie), dove si illustra inoltre la composizione del team di consulenza e si esplicitano i contributi di varie persone, sia interne che esterne al Museo. Circa 11 persone sono state coinvolte su base individuale, oltre ad una organizzazione specializzata nella prevenzione di incendi e nella sorveglianza per gallerie (SAFE). Infine, aspetto particolarmente interessante per quanto riguarda gli aspetti manageriali, Ernst & Young e McKinsey “hanno offerto generosamente il loro servizio gratuitamente per aiutare il Museo” (punto 1.10 nel rapporto): Ernst & Young per gli aspetti finanziari e di budgeting, McKinsey per la struttura manageriale e la *Corporate Identity*.

2. La tabella 1 ne riprende l’indice, mentre l’*Executive Summary* è disponibile per download presso la mia home page al sito: www.dea.unibo.it/italiano/chi-siamo/index.html

Tab. 1 – Edwards Report: l'indice

BRITISH MUSEUM – UN' ANALISI APPROFONDATA DELLA GESTIONE DEL MUSEO	
SOMMARIO E RACCOMANDAZIONI PRINCIPALI	
1. INTRODUZIONE	
2. IDENTITÀ DEL MUSEO	
2.1 Forze	
2.2 Finalità e obiettivi principali	
2.3 Obiettivi interni	
2.4 Affari esterni e obiettivi del servizio al pubblico	
3. FORMA ISTITUZIONALE E STRUTTURA DI GOVERNANCE	
3.1 Forma giuridica	
3.2 Governance	
4. CULTURA MANAGERIALE E STRUTTURA	
4.1 Introduzione	
4.2 Cultura Manageriale	
4.3 Struttura Manageriale	
4.4 Team e riunioni	
4.5 Cambiamenti nei dipartimenti	
4.6 Perseguire il cambiamento	
5. GESTIONE DEI PROGRAMMI PRINCIPALI	
5.1 Introduzione	
5.2 Mostre temporanee	
5.3 Prestiti	
5.4 Riallestimenti delle Gallerie	
5.5 Principali progetti di sviluppo	
5.6 Acquisizioni	
6. SISTEMI AMMINISTRATIVI	
6.1 Introduzione	
6.2 Pianificazione e budgeting	
6.3 Controllo di gestione e centri di costo	
6.4 Ulteriori condizioni	
7. PERSONALE, STIPENDI E SISTEMI INFORMATICI	
7.1 Introduzione	
7.2 Dimensionamento	
7.3 Livelli retribuitivi	
7.4 Gestione del personale	
7.5 Assicurazioni per i dipendenti e per il pubblico	
7.6 Strategie informatiche e di telecomunicazioni	
8. SVILUPPO, INFRASTRUTTURE, MANUTENZIONE E GESTIONE DEGLI IMMOBILI	
8.1 Programmi di sviluppo	
8.2 Strutture per edifici e sviluppo	
8.3 Budget dei progetti di sviluppo	
8.4 Il progetto Great Court	
8.5 Il progetto Study Centre	
8.6 Gli altri programmi di sviluppo	
8.7 Gestione infrastrutture, manutenzione, impianti	
9. ALTRI DIPARTIMENTI DI SPESA	
9.1 Introduzione	
9.2 Guardie e sicurezza	
9.3 Dipartimenti gestionali e edifici	
9.4 Ufficio Affari Pubblici	
9.5 Dipartimenti curatoriali	
10. ENTRATE	
10.1 Fund-raising	
10.2 Attività commerciale	
10.3 Biglietto di ingresso	
11. OPZIONI DI BUDGET	
11.1 Deficit atteso prima delle misure correttive	
11.2 Cause del deficit atteso	
11.3 Argomentazione per un intervento del Governo	
11.4 Opzioni di Budget	
12. PROGRAMMA D' AZIONE	
APPENDICE alla Sezione 10:	
Stima dei ricavi potenziali connessi all'introduzione del biglietto d'ingresso	

La *Corporate Identity* è oggetto del Capitolo 2, dove viene sottolineata l'immagine di questa organizzazione "come un centro di eccellenza" (2.4.8), con parole che è raro trovare in un rapporto di consulenza: "...*Il British Museum è uno dei più importanti musei del mondo e una delle principali istituzioni di tutta la Gran Bretagna*" (2.1.1), e ancora " *di conseguenza è da considerarsi un vero gioiello nella Corona della nazione*" (2.1.7). Si suggerisce comunque che " *il museo potrebbe beneficiare dalla formalizzazione di un documento della propria mission da utilizzare in modo deciso*" (2.2.4). Si consiglia anche un atteggiamento maggiormente pro-attivo, per raggiungere ed informare il pubblico in maniera più diretta, al posto del " *tradizionale approccio 'sottovoce' alle relazioni esterne*" (2.4.2; il termine 'sottovoce' è in italiano nell'originale).

Lo *status legale* è affrontato nel Capitolo 3: " *il problema verte sulla questione se il museo debba continuare ad essere ente pubblico (Non-departmental Public Body) o debba essere trasformato in ente privato*" (3.1.2). Viene poi analizzato il problema della struttura di *governance*, chiedendosi se " *il Consiglio d'Amministrazione e gli altri organi di governo siano strutturati adeguatamente e in grado di fornire al museo la direzione di cui l'istituzione ha bisogno*" (3.2.1). Né lo *status legale* né gli aspetti di *governance* vengono tuttavia considerati aspetti di cui occuparsi con particolare urgenza.

La *cultura* e la *struttura manageriale* sono affrontate nel Capitolo 4. La cultura manageriale del museo all'epoca viene chiaramente accusata di eccesso di conservatorismo, e, secondo il rapporto, è necessaria una nuova cultura " *che persegua con entusiasmo gli obiettivi fondamentali di conservazione, ricerca e miglioramento delle collezioni con decisa determinazione*" (4.2.5). I cambiamenti suggeriti in tema di struttura organizzativa sono meno vaghi (4.3): vengono identificate alcune nuove funzioni (Direzione Finanziaria; Personale e Affari interni; Gestione e Sviluppo degli Edifici; Affari Pubblici, oltre alla Segretaria dei Trustees e i Servizi Legali, e a un Curatore Senior al quale rispondono i curatori dei singoli dipartimenti e il Direttore della Didattica) che insieme costituiscono una sorta di comitato di gestione (*Senior Manager Team*). La configurazione suggerita per il comitato di gestione va nella direzione di una " *struttura più piatta*" (4.4.5), mentre si sollecita una semplificazione organizzativa anche all'interno dei vari dipartimenti (4.5).

La *gestione di programmi chiave* è discussa nel capitolo 5. Si suggerisce una riduzione del numero delle esposizioni temporanee; ogni mostra inoltre dovrebbe fare capo a un project manager. Gli sponsor, infine, dovrebbero accollarsi il costo pieno delle mostre, quando possibile (5.2.4). I prestiti di opere ad altri musei richiedono un approccio simile, data la mole di lavoro che comportano: " *se il personale del museo verrà diminuito le attività di prestito andranno ridotte. Le stesse considerazioni svolte con riferimento alle mostre temporanee valgono in merito all'esigenza di strategie formalizzate, di logiche di costo pieno e di gestione di progetto*" (5.3.3). Allo stesso modo, il riallestimento delle gallerie deve essere ridotto e regolamentato. Attualmente, " *con circa 92 gallerie che necessitano di essere ammodernate generalmente ogni*

20-25 anni, il museo deve riallestire circa 4 gallerie all'anno" (5.4.1); tuttavia, "nel contesto di severe restrizioni finanziarie... sarà necessario... perseguire una politica di ammodernamento delle gallerie più cauta" (5.4.4). Di conseguenza si suggerisce "una moratoria sul riallestimento delle gallerie che non siano quelle direttamente connesse alla Great Court, al ritiro della British Library, al trasferimento da Burlington Gardens o il consolidamento delle operazioni del museo nel sito di Boomsbury" (5.4.5, corsivo originale). Anche in questo caso, una strategia scritta, una politica di full-costing e una gestione di progetto vengono ritenuti "cruciali" (5.4.6). Infine, a dispetto del clima generale di riduzione dei costi, devono essere incrementati i fondi in favore di acquisizioni, suggerendo "una regola di auto-disciplina in modo da destinare il 10% dei finanziamenti governative annuali al fondo acquisizioni" (5.6.6, corsivo originale).

I sistemi amministrativi, Capitolo 6, rappresentano un'area bisognosa di modifiche radicali. In primo luogo, la pianificazione e il budget necessitano di miglioramenti, con l'introduzione di un "processo di pianificazione di alto livello, a partire dalla esplicitazione delle finalità e dagli obiettivi del museo"; "la gestione corrente deve essere separata dallo sviluppo e dagli investimenti in conto capitale", e "il museo, al pari di ogni altra organizzazione, deve pubblicare un bilancio di esercizio" (6.2.3, corsivo originale). In secondo luogo, la contabilità analitica e la definizione dei centri di costo necessitano di rinnovata attenzione, volta a incoraggiare la determinazione del costo pieno delle attività in modo da accrescere "l'attenzione rivolta al contenimento dei costi, all'efficacia o all'efficienza" (6.3.3). L'introduzione della contabilità analitica e un sistema di centri di costo o di responsabilità di budget "obbligherà i manager del museo a conoscere il costo pieno delle proprie attività e darà loro un forte incentivo a spendere in maniera più oculata, massimizzando al tempo stesso le entrate" (6.3.5). Nella stessa direzione sono inoltre ritenuti necessari un adeguato supporto di tecnologie informatiche, un ufficio contratti e servizi interni di auditing.

Personale, stipendi e sistemi informativi, problemi tra i più scottanti di qualsiasi riorganizzazione, vengono affrontati nel Capitolo 7. Il personale richiede una serie di severi tagli, per due distinte ragioni: "in primo luogo, dopo la preannunciata riduzione di quasi un quarto in termini reali nel livello effettivo di finanziamenti governativi... il museo non avrà le risorse per sostenere il monte stipendi attuale" (7.2.7); "inoltre, secondo il parere del nostro consulente professionale e di alcuni dipendenti del museo assunti in anni recenti da altre organizzazioni, secondo i più moderni parametri il museo presenta una situazione di sostanziale esubero del personale in molte aree..." (7.2.8). Su queste basi, viene suggerita una riduzione del personale "nell'ordine del 20% nella maggior parte delle funzioni amministrative e tecniche, e ancor più in alcune aree particolari"... "Tagli e miglioramenti nell'efficienza analoghi dovrebbero essere raggiungibili nei dipartimenti curatoriali per le varie collezioni, anche se a discapito di una verosimile riduzione in termini di output e di servizi" (7.2.9). Anche le paghe vanno riviste in un'ottica nuova (7.3.2): pri-

mo, *“nell'immediato futuro si dovranno ridurre i salari”* in risposta alle limitazioni del budget, mentre il sistema di incentivi ereditato da Withehall andrà eliminato: piuttosto si introdurranno contratti personalizzati per i quadri più qualificati, mentre in particolare i salari dei guardiani “non potranno essere mantenuti al livello attuale”, e i sussidi per malattia andranno rivisti. Si rende necessario un *“approccio più deciso alla gestione del personale”* (7.4.1). Infine in questo capitolo vengono affrontate le strategie informatiche e di telecomunicazione, sottolineando il grave ritardo nelle tecnologie informatiche, sia riguardo l'automazione di ufficio e all'amministrazione, sia riguardo ad usi specifici per le realtà museali (database, Cd-rom e immagini per le mostre, ricerche, didattica).

I *progetti di investimento, le infrastrutture e la manutenzione* sono analizzate nel Capitolo 8. In generale, si sottolinea l'esigenza di *“una differente struttura manageriale e un diverso mix di professionalità”* ... *“se si vogliono affrontare con successo i grandi progetti di investimento in corso. I requisiti più importanti... sono [inter alia] una strategia che tenga conto di tutti gli sviluppi e degli interventi per le infrastrutture...; una gestione di progetto di queste attività; chiarezza su strategie e responsabilità; una nuova e semplificata struttura manageriale, basata sui singoli progetti...”* (8.2.5). Seguono i dettagli della nuova struttura. Più specificamente, il rapporto commenta estensivamente i due progetti principali (Great Court e Study Centre) e gli altri programmi di sviluppo. La strategia contrattuale, la struttura manageriale, le priorità gestionali e i finanziamenti sono gli aspetti che vengono investigati. In entrambi i casi non vengono evidenziati particolari problemi: viene suggerito un approccio più attento alle implicazioni fiscali; nel caso della Great Court si fa cenno alla necessità di ricalcolare i costi operativi correnti (8.4.9); nel caso dello Study Centre viene suggerito un ripensamento nel finanziamento dei lavori (rinunciando al contratto di *PFI arrangement*). Sono infine analizzate le infrastrutture, la manutenzione e la gestione degli edifici, con suggerimenti di modifiche dell'organigramma, delle routine organizzative nei rapporti con i fornitori, e in termini di livello di spesa. L'analisi conferma *“che il museo ha sofferto di una cronica tendenza a sottoinvestire in termini di manutenzione e infrastrutture”* (8.7.21), situazione che deve essere invertita.

I *Dipartimenti titolari di spesa* sono trattati nel Capitolo 9, allo scopo di predisporre nel capitolo successivo le opzioni di budget, con la discussione degli aspetti fondamentali dal punto di vista gestionale e delle uscite. I risparmi di costo sono l'elemento di fondo dell'intero capitolo. Una prima area dove realizzare economie è quella della Sorveglianza e sicurezza (9.2), con la riduzione del numero di guardiani, una rinegoziazione del loro contratto e la riduzione del tasso di assenteismo per malattia dall'8% a 4%; si stima anche il risparmio sulla sorveglianza derivante dalla decisione di chiudere il museo di lunedì. Viene poi proposta una riduzione del 20% del personale per il museo nel suo insieme, pur con alcune eccezioni (ad esempio la Direzione Amministrativa e Finanziaria, che andrebbe rinforzata). Lo stesso vale per i dipartimenti curatoriali (con l'eccezione di Stampe e Dipinti), sia per motivi pratici (nella ge-

stione delle collezioni lavorano talmente tante persone che qualunque sforzo di contenimento dei costi sarebbe vano se non si riducesse il personale di quegli stessi dipartimenti), sia per un altro ordine di considerazioni: *“usando le parole di un alto funzionario, non vi è alcuna ragione per cui il museo debba avere, ad esempio, 100 insigni studiosi piuttosto che 80 o 120”*; inoltre *“resta una questione estremamente soggettiva valutare come ripartire la riduzione del personale abbia impatto sulla ricerca o sulle altre attività, tenendo a mente che (come già visto) ricerca e attività archeologica rappresentano solo il 20% del monte ore del personale dei dipartimenti curatoriali”* (9.5.15).

Le opportunità di *entrate* sono sviluppate nel Capitolo 10. Vengono rivisitate le iniziative di *fund raising* (il BM Development Trust e la BM Society) con alcuni suggerimenti minori, e le attività commerciali (la BM Company, il catering, eventi, cerimonie, fotografie). Ma soprattutto si raccomanda l'introduzione del biglietto di ingresso, con una curiosa strategia discorsiva: dopo un'iniziale riverenza verso la tradizione dell'ingresso gratuito, si sottolinea che questa non è poi l'unica soluzione possibile, per concludere che il danno derivante dall'introduzione del biglietto è nettamente inferiore a quello delle possibili alternative. *“Il danno derivante dalla mancata introduzione del biglietto potrebbe tradursi nell'impossibilità di perseguire gli obiettivi fondamentali del museo: la conservazione, presentazione, restaurazione e ricerca delle collezioni e l'offerta di un servizio adeguato al pubblico, per questa come per le successive generazioni”*. Si fa anche riferimento ad alcune possibili facilitazioni (abbonamenti stagionali, sconti per disabili e comitive). In ogni caso, le entrate stimante ammontano a 8 milioni di sterline l'anno.

Le *Opzioni di Budget* sono sviluppate nel Capitolo 11 (vedi tabella 2). Innanzitutto, sulla base del piano del 1996, viene quantificato *“il deficit atteso prima delle misure correttive”*, riconoscendo esplicitamente che la causa di questo deficit è da ricercarsi nella riduzione in termini reali della sovvenzione del governo e dalla perdita del precedente contributo della British Library a titolo di affitto e contributo alle spese di manutenzione dello stabile: *“l'ammontare del deficit atteso può essere in gran parte attribuito dalla diminuzione delle sovvenzioni”* (11.2.4). Si determina poi il *“deficit previsto includendo le spese aggiuntive necessarie”* comprensivo di alcune spese accessorie. In una delle due opzioni suggerite (B), vengono incluse anche le spese aggiuntive richieste per far fronte al *“deficit occulto”* (la carenza di finanziamenti che si è tradotto nello storico sottoinvestimento in tecnologie informative, manutenzione, orari di apertura, didattica, acquisizioni, etc.). Sottraendo i possibili risparmi nei costi di esercizio, si giunge al *“risultato previsto dopo le spese e i risparmi aggiuntivi”*, cui seguono alcune spese straordinarie. Nel caso dell'opzione B sono poi considerati i benefici derivanti dall'introduzione del biglietto d'ingresso. Come commento nel merito dei risultati, la prima opzione (A) – nessun biglietto di ingresso; riduzione del 30% del personale; *“deficit occulto”* non risolto – si traduce in un consistente ammanco, e di conseguenza si caratterizza come una non-opzione. L'opzione B – introduzione dell'ingresso a pagamento; riduzione del personale del 20%; risoluzione del problema del *“defi-*

Tab. 2 – Budget e previsioni di budget

	OPZIONE A			OPZIONE B		
	97/98	98/99	99/00	97/98	98/99	99/00
Deficit atteso prima delle misure correttive						
Nuove posizioni	-6.2	-8.1	-10.7	-6.2	-8.1	-10.7
Tecnologie informatiche e formazione	-0.6	-0.6	-0.7	-0.6	-0.6	-0.7
Manutenzione	-0.5	-0.5	-0.5	-1.8	-1.8	-1.8
Estensione orario di apertura (8 h settimanale); minimizz. chiusura gallerie				-1.5	-1.5	-1.5
Miglioramento servizi al pubblico inclusi lavori minori				-0.2	-0.2	-0.2
Acquisizioni				-0.3	-0.4	-0.4
Spese addizionali richieste	-1.1	-1.1	-1.2	-1.0	-1.0	-2.3
				-5.4	-5.5	-6.9
Deficit previsto includendo le spese aggiuntive necessarie						
Risparmi su costi di guardiania	-7.3	-9.2	-11.9	-11.6	-13.6	-17.6
Altre riduzioni di personale	1.5	2.1	2.4	1.5	2.1	2.4
Risparmi vari, inclusi chiusure di Gallerie, riduzioni di stipendi e straordinari	2.1	4.7	5.4	1.3	3.2	3.7
Entrate addizionali	1.4	1.6	1.8	0.8	1.0	1.2
Opportunità di risparmio	0.8	1.0	1.1	0.0	0.0	0.0
	5.8	9.4	10.7	3.6	6.3	7.3
Risultato previsto dopo le spese e i risparmi aggiuntivi						
Biglietti di ingresso	-1.5	0.2	-1.2	-8.0	-7.3	-10.3
Spese straordinarie	-9.6	-1.0		8.8	9.5	10.3
Risultato previsto dopo le spese straordinarie						
Compensazione degli introiti della British Library	-9.6	-1.0	0.0	-7.8	-1.0	0.0
	0.2	1.7	3.5	0.2	1.7	3.5
Risultato previsto dopo la compensazione della British Library						
	-9.4	0.7	3.5	-7.6	0.7	3.5

Fonti: ns elaborazioni sul Rapporto Edwards.

cit occulto” – porta il conto economico in pareggio dopo tre anni. In riferimento ad entrambe le opzioni la situazione si presenta molto migliorata qualora il Governo decidesse una compensazione in relazione alla perdita degli introiti della British Library.

Programma d'azione: l'ultimo capitolo “offre alcuni suggerimenti su come implementare un programma di cambiamento basato sulle linee discusse in precedenza” (12.1.0).

In breve, il rapporto è un tipico esempio di “*best practices*” di consulenza manageriale: nomi e un team di consulenza di primo livello; approccio sistematico ai problemi di general management, con importanti risultati e riflessioni (ad esempio in termini di problemi relativi alle risorse umane; mancanza di attenzione alle logiche di pianificazione e programmazione e ai problemi di costo; il concetto stesso di “*deficit occulto*”, ecc..). Ciononostante, il rapporto evidenzia seri limiti in termini di mancata comprensione di una serie di problemi specifici dell'attività di questa organizzazione, ovvero una serie di errori che attendono chi provi ad applicare conoscenze manageriali “generaliste” a campi professionali così inusuali (per l'esperto di management) come le organizzazioni culturali non-profit.

3. Una critica del rapporto Edwars nella prospettiva degli studi di management

Il rapporto può essere oggetto di critiche per così dire interne alla sua stessa matrice culturale, nella prospettiva degli studi di management. Da questo punto di vista emergono tre punti particolarmente deboli del rapporto: 1) un certa vaghezza diffusa, una connotazione di genericismo; 2) alcuni problemi di coerenza interna; 3) la debolezza rispetto ai consueti standard di ricerca che caratterizzano lo stato dell'arte degli studi di management.

3.1. *General management o genericismo manageriale?*

Il management, e in particolare il general management, è sempre “retorica”, come alcuni approcci recenti hanno sottolineato (si veda, ad esempio, Mintzberg, 1973; Astley, 1984; McCloskey, 1986; Klamer & McCloskey, 1992; Boland, 1993; Czarniawska, 1997; Jönsson, 1998). Di conseguenza, piuttosto che parlare di “perdita di rilevanza” (*à la* Johnson & Kaplan, 1987; per una critica cfr. Ezzamel, 1994), parlando di management come retorica è possibile formulare una critica che distingua tra “buona” e “cattiva” retorica. A differenza della prima, la seconda ha come caratteristiche una narrativa che tende: a) ad essere totalmente irrilevante per un lettore estraneo alla comunità degli esperti di management (come nel caso di un curatore di museo); b) ad essere colma di concetti auto-referenziali e di associazioni di significato che sono intelligibili solo per gli iniziati della materia.

3.1.1. *Quale tipo di retorica nel Rapporto Edwards?*

Il rapporto in effetti è pieno di esempi di retorica auto-referenziale, e basterà soffermarci su alcuni di essi. L'affermazione seguente è utilizzata per criticare la cultura manageriale al British Museum: "l'approccio del museo al management è segnatamente conservatore. È meno strategico, meno entusiastico rispetto a competenze professionali, tecnologie e moderne pratiche gestionali, meno orientato a risolvere possibili problemi, meno attento di quanto ci si potesse aspettare a ciò che accade all'esterno. Non c'è abbastanza chiarezza sulle finalità e sui corsi d'azione, su come andrebbero prese le decisioni, quando e da chi" (4.2.2). Lo stesso uso della parola "conservatore" con una connotazione negativa in questo contesto suona abbastanza bizzarro, e rivela una profonda ignoranza della storia e delle caratteristiche di una professione che ruota innanzitutto sulla conservazione e sul ruolo del curatore (curatore o, appunto, conservatore, dal francese '*conservateur*') (Cannon Brookes, 1989, 1998; Boylan, 1992a, 1992b; Sherman & Rogoff, 1994; Bennet, 1995). Il resto dell'affermazione suona come parole vuote, anche per un esperto di management: si può andare avanti per ore a discutere su cosa si intenda per "strategico" o "moderne pratiche gestionali", o circa il ruolo che "finalità" e "decisioni" hanno in genere. In ultima analisi, le accuse rivolte al Museo sono semplicemente non falsificabili (nel senso di Popper). Un rapporto di consulenza per un'impresa chimica probabilmente collegherebbe in modo dettagliato e esauriente questa affermazione a specifici prodotti, tecnologie e concorrenti ecc., in modo che consenta di condividere o dissentire sul contenuto: non è il nostro caso.

Un altro esempio di discorso auto-referenziale: "*il museo deve formulare ed enunciare una nuova dichiarazione di finalità, obiettivi fondamentali e obiettivi chiave, per utilizzo sia pubblico sia interno. Questo allo scopo di segnalare per chi e perché esiste il museo, quali sono le sue priorità, e che tipo di istituzione ambisca a divenire*" (punto S3 nel sommario). In realtà esiste un corposo filone di ricerca negli studi di management che sarebbe in profondo disaccordo con una interpretazione così lineare e "razionalista" dei processi organizzativi (ad esempio la letteratura sulla cultura d'impresa, sul cambiamento strategico, sulla *resource-based view*, etc.), e non sottoscriverebbe affermazioni del genere. La stessa critica può essere mossa quando il rapporto afferma che "in tutti i casi, strategie, progetti e responsabilità dovrebbero essere chiaramente identificati" (S60).

Spesso le soluzioni suggerite per questi aspetti di general management sono ancor più oscure e vaghe della stessa definizione del problema. Il riferimento a "nuovi fabbisogni" derivanti da una "nuova" situazione è un tipico stratagemma della retorica manageriale: "*l'attuale struttura manageriale, anche se potenzialmente adeguata per affrontare le difficoltà del passato, appare inadatta per affrontare le sfide che ora si pongono al museo*" (4.3.1), anche se ben pochi potrebbero capire cosa sia successo nel passato, o cosa si suggerisca per il futuro. Inoltre, "è troppo gerarchica, pone eccessivi carichi su pochi manager chiave,

assegna troppi compiti specialistici a non-specialisti, non riesce ad identificare alcune funzioni chiave che necessitano di un management specifico, fa un uso insufficiente del project management e dipende eccessivamente dalle risorse interne”. Un'altra strategia retorica abbastanza diffusa consiste nell'invocare “un nuovo approccio”, checché ciò significhi: “è richiesto un nuovo approccio alla gestione del personale e dei sistemi retributivi, e in tema di sistemi informativi” (S45); mentre un'affermazione del tipo “[i]l museo dovrebbe adottare un nuovo approccio alle relazioni esterne, basato su relazioni amichevoli, frequenti e aperte con gli elementi esterni, incluso il Governo, il mondo delle imprese e la stampa in generale” (S6) è, al massimo, un'affermazione vuota³.

Nel complesso si evidenzia una mancanza di attenzione (familiarità?) verso i problemi connessi all'attività museale. Appena 4 pagine e mezzo (su 141) sono rivolte specificamente alle funzioni curatoriali del museo (e peraltro con accezione “negativa”, di taglio dei costi), mentre scarsa attenzione viene dedicata ai processi e ai risultati caratteristici di una simile organizzazione.

Quello che in realtà va messo in discussione in questo contesto è la nozione stessa di “management” sottesa al rapporto, suggerendo visioni alternative sia del management in sé, sia delle questioni manageriali strettamente connesse al British Museum.

3.1.2. *Una critica alle ipotesi implicite sul “management” nel Rapporto Edwards*

Adottando una visione meno semplicistica dei processi manageriali e organizzativi, si può sottolineare la natura multi-dimensionale del management ad almeno due livelli distinti.

3. Lo stesso genericismo caratterizza i suggerimenti circa i cambiamenti da introdurre con “ferrea determinazione” nella cultura manageriale nel museo:

- “formalizzare strategie scritte in tutte le aree chiave di attività del museo, basandosi sulle finalità e sugli obiettivi del museo stesso;
- collegare il lavoro all'interno del museo con le strategie e gli obiettivi definiti;
- nell'ambito delle strategie, degli obiettivi e dei vincoli finanziari, definire le priorità e quindi perseguirle;
- chiarire quando, come e da chi debbano essere prese le singole decisioni;
- porre rimedio alle mancanze piuttosto che darne colpa alla mancanza di fondi e di sussidi;
- quantificare i costi pieni e i benefici attesi prima di prendere le decisioni;
- dare a manager e personale adeguati incentivi finanziari;
- ottenere una adeguato mix di capacità professionali tra il personale, non ultime le competenze tra finanza, risorse umane, tecnologie informative, gestione delle costruzioni e pubbliche relazioni;
- apportare miglioramenti costanti agli standard di servizio, efficacia ed efficienza;
- volgere lo sguardo non solo all'interno, ma anche all'esterno, ed imparare dal resto del mondo;
- risolvere possibili beghe piuttosto che lasciarle prosperare;
- informare e consultare il personale a tutti i livelli“ (4.2.5).

In primo luogo il termine “management” può essere riferito sia ad aspetti sostantivi, di merito, sia ad aspetti procedurali, di metodo; inoltre la relazione tra i due non ha natura deterministica quanto di legame debole⁴.

Ad esempio, in tema di risorse finanziarie, si può fare riferimento ad aspetti sostanziali come l’ammontare e la natura dei finanziamenti a disposizione, delle uscite e dei costi, cercando se possibile di farli coincidere con l’ammontare e la natura dei ricavi e delle entrate. 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. 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 essere 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. Aspetti sostanziali e aspetti procedurali appartengono quindi a due dimensioni che vanno considerate distintamente, piuttosto che focalizzarsi in modo ossessivo sulle procedure migliori che dovrebbero meccanicamente tradursi in risultati migliori dal punto di vista sostantivo.

In secondo luogo occorre poi operare un’ulteriore distinzione tra efficienza ed efficacia, sia in generale, sia nello specifico contesto delle organizzazioni culturali. Efficacia è qui intesa come il grado di raggiungimento degli scopi e degli obiettivi da parte degli attori rilevanti, mentre l’efficienza è il rapporto tra input utilizzati e output ottenuti⁵. Nonostante nella retorica manageriale dominante efficienza ed efficacia siano utilizzanti indifferentemente, quello che spesso accade (in particolare nel campo culturale: Zan, 2000) è che efficienza e efficacia sono tra loro antitetiche: è molto 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). Questo significa che

4. I termini sostantivo e procedurale sono usati coerentemente con la discussione di Polanyi (1977) sui significati sostantivo e formale dell’economia in sé e del termine “economico” (e, sfortunatamente, in maniera opposta all’uso che fa Simon (1976) del termine “razionalità sostantiva” riferendosi al grado di congruenza tra la decisione e lo schema di scelta razionale, e del termine “razionalità procedurale” in relazione a processi reali, storici e sociali legati alla scelta). Su un diverso livello, la distinzione richiama inoltre la differenza tra contributi centrati sulla decisione e contributi orientati all’azione nell’ambito degli studi di management (ad es. Normann, 1977; Pettigrew, 1987; Mintzberg, 1994).

5. La definizione di efficacia proposta è quella tradizionale, che differisce peraltro sostanzialmente da quella fornita nel rapporto su Efficienza e Efficacia per il Ministero inglese dei beni culturali (DMCS): “l’efficacia è la relazione tra l’efficienza e i risultati. I risultati sono l’impatto finale delle attività e vanno interpretati in relazione agli scopi e agli obiettivi” (DMCS, 1999: 39).

parlando della gestione di una specifica organizzazione culturale deve mantenersi un attento equilibrio tra efficacia *e* (ossia “in opposizione a”) efficienza.

In terzo luogo infine, e con particolare rilevanza nelle organizzazioni culturali e nei musei, la nozione stessa di efficacia ha natura multidimensionale, dal momento che i differenti stakeholder e parti in gioco hanno un proprio ruolo da svolgere. Da questo punto di vista, l’efficacia non può essere meramente tradotta nel grado di soddisfazione del generico visitatore del museo, secondo un tradizionale approccio di marketing, ma deve anche tenere conto del grado di soddisfazione dello storico dell’arte o dello scienziato, nonché dell’intera comunità scientifica. 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.

Mettendo insieme queste diverse variabili multi-dimensionali si può proporre uno schema per analizzare i processi manageriali all’interno di un museo (tabella 3): le analisi di aspetti sostanziali e/o procedurali possono fare riferimento a problemi di efficienza (con logica di *supply-side*), ad aspetti di efficacia legati al mercato (in logica di *demand-side*), e aspetti di efficacia connessi direttamente alle collezioni (con logica di *back-office*). Alcuni possibili dettagli sono raffigurati indicativamente nella tabella 3⁶.

Utilizzando questo schema per analizzare il tipo di retorica manageriale che caratterizza il Rapporto Edwards emergono aspetti interessanti: un’analisi dei contenuti del sommario del rapporto è proposto nella tabella 4, che classifica i 111 punti all’interno la matrice proposta⁷.

6. Rispetto al *Document on Efficiency and Effectiveness* commissionato dal DCMS stiamo introducendo alcuni importanti cambiamenti, oltre a semplificarne il quadro: l’attenzione è principalmente rivolta ad aspetti sostantivi (che vengono chiamati risultati e output nello schema Deloitte), la ragione d’essere di queste organizzazioni, e solo in un secondo momento alle procedure (o attività, secondo la definizione di Deloitte). L’efficacia è vista in termini di questioni relative al mercato (cioè i visitatori) e alle collezioni (e che sono simili a quanto veniva definito come *Stewardship* e *Access & Communication* nel lavoro di Deloitte), ma ancora una volta principalmente in termini di sostanza/risultati piuttosto che di procedure/attività. Gli aspetti di efficienza, in particolare per quanto riguarda le risorse umane e finanziarie, giocano qui un ruolo più esplicito, permanendo comunque una distinzione tra livello procedurale e sostantivo. In questo senso, la nostra preferenza per aspetti sostantivi ci avvicina con quanto proposto dal *Registration Scheme*, più che alla ridondante lista di parametri proposta dal documento su Efficacia ed Efficienza.

7. Ogni punto del sommario è stato classificato come segue (i punti S2, S108, S110, S111 sono risultati non classificabili):

- cella 1 – aspetti sostantivi, inerenti a problemi di efficacia connessi alle collezioni: S1, S27;
- cella 2 – aspetti procedurali, inerenti a problemi di efficacia connessi alle collezioni: S9, S33, S34, S83;
- cella 3 - aspetti sostantivi, inerenti ad aspetti di efficacia connessi alle relazioni con il mercato e i visitatori: S26;
- cella 4 - aspetti procedurali inerenti ad aspetti di efficacia connessi alle relazioni con il mercato e i visitatori: S3, S4, S5, S6, S9, S25, S31, S81;

Tab. 3 – Uno schema per l'analisi della natura multidimensionale del management dei musei

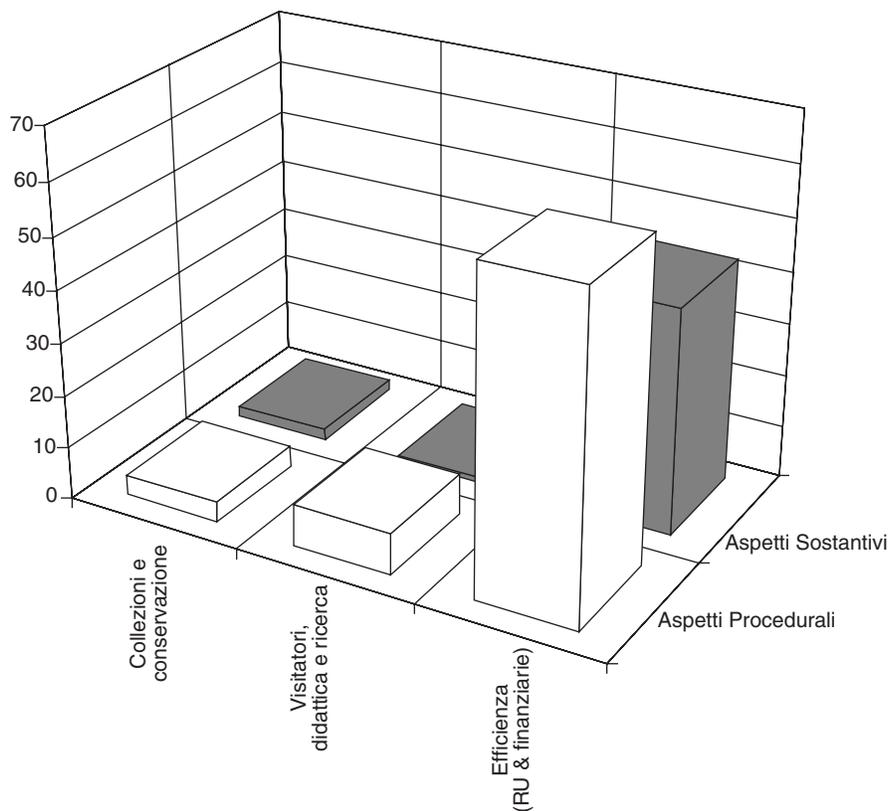
	EFFICACIA		EFFICIENZA
	Giudizio storico-estetico (Back office)	Soddisfazione del/i pubblico/i (Demand-side)	Acquisizione e Uso delle risorse (Supply-side)
Aspetti di Merito (Sostanziali)	<ul style="list-style-type: none"> – Valore collezioni – Incremento collezioni – Interventi manutentivi · etc. 	<ul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

Luca Zan – Management and the British Museum, Museum Management and Curatorship, 2000.

In effetti la tabella evidenzia la prevalenza di un bias procedurale anche in termini quantitativi: 73 raccomandazioni si riferiscono alle procedure contro le 46 riferite ad aspetti sostanziali; inoltre la gran parte delle raccomandazioni del sommario sono rivolte a semplici problemi di efficienza (43 in termini sostanziali, 61 in termini procedurali) concernenti le risorse umane e finanziarie. In pratica la maggior parte delle osservazioni di natura sostantiva concerne esclusivamente problemi di efficienza (43 su 46); l'efficacia merita appena 15 osservazioni contro le 104 classificabili del sommario.

- cella 5 - aspetti sostantivi inerenti a problemi di efficienza: S1, S17, S20, S23, S30, S44, S48, S49, S50, S51, S52, S59, S69, S72, S76, S77, S78, S79, S80, S82, S83, S84, S85, S86, S87, S89, S90, S92, S93, S94, S95, S96, S97, S98, S99, S100, S101, S102, S103, S104, S105, S106, S107
- cella 6 - aspetti procedurali inerenti a problemi di efficienza: S3, S4, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S18, S19, S21, S22, S23, S24, S28, S29, S30, S32, S35, S36, S37, S38, S39, S40, S41, S42, S43, S45, S46, S47, S53, S54, S55, S56, S57, S58, S59, S60, S61, S62, S63, S64, S65, S66, S67, S68, S70, S71, S73, S74, S75, S83, S88, S89, S90, S91.

Tab. 4 – Un’analisi dei contenuti delle affermazioni sul management del Rapporto Edwads



Questo è un ottimo esempio di quello che abbiamo definito “genericismo manageriale” piuttosto che general management, spesso affiancato da un’ossessione per procedure a-specifiche come tutto il filone della Qualità Totale e la tradizione degli *Award Prize*. Piuttosto che concentrarsi sulle operazioni cruciali e specifiche di una particolare organizzazione, la soluzione più semplice consiste in un esercizio di retorica sulle procedure (e in particolare sulla mancanza di procedure “manageriali”), magari focalizzandosi su problemi di efficienza, i meno costosi per l’analista in termini di esigenze di comprensione dei problemi dell’organizzazione in esame.

Da questo punto di vista non sorprende che il sommario del rapporto dedichi così poca attenzione alle collezioni. Al contrario, quello che sorprende è che anche il marketing e l’orientamento al mercato – e i connessi slogan nella diffusione del discorso manageriale in tutti i tipi di organizzazioni non-profit – at-

traggano così poca attenzione (peraltro, anche qui è riscontrabile una prevalenza di considerazioni procedurali: 8 contro 1). In questo senso, più che rappresentare un attacco al museo dell'“ideologia manageriale”, il rapporto mostra una natura del tutto particolare: un bias verso una definizione astratta di efficienza, un carattere di ‘esercizio di taglio dei costi’ che non riesce ad affrontare in maniera adeguata gli aspetti fondamentali del management – così come definito nell’ambito delle discipline manageriali – delle relazioni esterne con “il mercato” (il visitatore del museo e i vari stakeholder) secondo un approccio “strategico”. Non è un caso che il Rapporto nel prescrivere nuove posizioni nell’organigramma si dimentichi di menzionare quella di Direttore Marketing; ed è curioso che l’introduzione di nuove figure e la risultante nuova configurazione del Comitato di gestione – composto in prevalenza da persone con background amministrativo (5) piuttosto che legato alla museologia (3) – sia etichettata come “organizzazione piatta”. Ironicamente, e parafrasando le parole dello stesso Edwards, è il rapporto – più che il museo – ad essere “inward looking”, un’analisi introspettiva che ignora qualsiasi aspetto esterno e di esternalità.

Può darsi che la tabella 4 tenda a sovrastimare questo tipo di fenomeno, poiché è facile che nel testo complessivo del rapporto sia data maggiore attenzione ad argomenti diversi rispetto a quanto non risulti dal sommario. Questo probabilmente è vero, ma presta il fianco ad un’altra critica, quella di una seria distorsione che caratterizza il sommario stesso, e, più in generale, quella di una contraddizione interna tra diverse parti del rapporto.

3.2. *Incongruenze interne*

Il secondo tipo di critica che può essere mossa al rapporto, sempre all’interno di una prospettiva di studi di management, è infatti l’evidente contraddizione tra diverse parti del rapporto sia in termini di analisi che di prescrizioni. Inoltre, si ha l’impressione che nel rapporto siano presenti due “anime” ben distinte, che difficilmente riescono a dialogare l’una con l’altra: l’una orientata verso una visione di management strategico, caratterizzata da un approccio attento alle dinamiche organizzative; l’altra più vicina a una visione maggiormente contabile.

Il primo elemento di incongruenza riguarda il giudizio complessivo sul museo stesso e sulla sua identità. Come mostrato precedentemente, il capitolo 2 offre quasi una celebrazione del valore e dell’unicità del British Museum: viene sottolineato apertamente il valore (sia morale, sia economico) di questa organizzazione. La proposta di un maggior orientamento al cliente è “garbata”, moderata: solo per migliorare ulteriormente un’istituzione che ha già il carattere di eccellenza. Questa interpretazione è decisamente assente dal resto del rapporto, e nel sommario, che si abbandona a critiche radicali sul management del museo, e arriva a proporre drastiche soluzioni di riduzione dei costi (le opzioni A e B), con una sorte di “overdose di management” che nessuna organizzazione reputata “eccellente” meriterebbe.

Inoltre, colpisce la differenza in termini di suggerimenti sul da farsi: nel capitolo “strategico” (il capitolo 2) viene richiesto l’allungamento degli orari di apertura e la minimizzazione del numero delle gallerie inaccessibili al pubblico (2.4.9); viceversa la richiesta di contenere i costi e di tagliare il personale – anche a costo di una riduzione del livello di attività – permea il resto del rapporto.

Infine, una differenza tutt’altro che secondaria riguarda l’importanza data alla questione delle strategie “scritte” in diverse parti del rapporto. Ancora una volta, le raccomandazioni formulate nel capitolo 2 sono presentate in termini assai moderati, senza eccesso di convinzione: non vengono espresse in termini tassativi, usando semplicemente locuzioni del tipo “il museo beneficerebbe”. E in effetti quello che viene poi proposto (box 2.1 nel rapporto) prende la forma dell’enunciazione di una missione che formalizza le percezioni e i valori esistenti (ad esempio “sulla base dei miei colloqui”: 2.2.5): in altre parole, si tratta di un esercizio di esplicitazione e di messa in forma “scritta” dell’identità del museo così com’è. Viene inoltre suggerito che nella “formalizzazione delle finalità... gli obiettivi fondamentali dovrebbero mostrare un certo ordine di priorità”, e in effetti l’ordine delle priorità proposto usa il linguaggio e la classificazione tipici del discorso professionale del museologo (piuttosto che uno più ‘marketing oriented’): al primo posto la conservazione, e a seguire la presentazione, la ricerca scientifica, la ricerca, l’ampliamento delle collezioni e le migliorie all’edificio del museo. Altrove, nel rapporto come nel sommario, l’ossessione verso le strategie scritte assume ben altri toni, mostrando quello che abbiamo già etichettato “genericismo manageriale”, con un intonazione molto più sicura: *“Il museo deve sviluppare una nuova cultura manageriale basata sull’enunciazione di finalità ed obiettivi, con strategie scritte per tutte le politiche e i programmi chiave”* (S9); *“il museo deve formulare strategie scritte per le mostre temporanee, per i prestiti e per i programmi di riallestimento delle gallerie, che assorbono gran parte delle spese del museo”* (S25).

Non si tratta di differenze di lieve entità, quanto piuttosto indicative di (almeno) due punti di vista – due filosofie – molti differenti circa la natura stessa del management. Che gli studi di management possano essere tra loro in contraddizione nell’ambito delle diverse impostazioni teoriche è qualcosa di cui mi ero già accorto studiando le organizzazioni culturali (Zan, 2000). Il fatto che simili contraddizioni possano essere presenti, e avere ricadute così importanti, anche all’interno di un singolo lavoro è qualcosa che, devo ammetterlo, mi lascia sconcertato. Più che una semplice questione di errori all’interno di un singolo rapporto, questo sembrerebbe un sintomo della problematicità dei fondamenti stessi degli studi di management.

3.3. Problemi metodologici riguardo gli standard nelle ricerche di management

Il terzo tipo di critica che può essere mossa al rapporto Edwards, restando ancora nell’ambito della prospettiva manageriale, è la sua inadeguatezza ri-

spetto agli standard minimi della ricerca degli studi di management nell'affrontare problemi di particolare importanza. Senza entrare nel merito degli aspetti contenutistici – aspetto che affronteremo nel paragrafo successivo – adotteremo qui un punto di vista strettamente metodologico.

3.3.1. *Identità del museo e soddisfazione del cliente*

Il capitolo 2, anche se complessivamente entusiasta dell'identità del museo, mette in dubbio la validità dell'approccio “sottovoce”, seppur in forma non drastica. Piuttosto che il parere di “esperti” – uno strano termine in sé, data la discordanza tra possibili pareri – quello che dovrebbe essere preso in considerazione è l'ottica del cliente, come riportato da tutti i manuali di marketing (cfr. Hendon, Costa & Rosemberg, 1989; Bradford, 1994; Dickenson, 1997; Linklater, 1997; McLean, 1997). Una breve (e pure economica, facendo ricorso a studenti di dottorato) indagine sulla soddisfazione del cliente non sarebbe stata impossibile, visti i milioni di visitatori disponibili per le interviste. Se è il “mercato” è davvero il “test definitivo”, allora ciò che importa è il mercato stesso, e non l'opinione di un qualsivoglia esperto.

3.3.2. *Progetti speciali*

Nonostante venga posta grande enfasi sulla gestione dei progetti speciali – la nozione stessa di “deficit occulto” appare di particolare importanza in questo caso, e probabilmente in numerose altre situazioni riscontrabili nel settore pubblico, in assenza di forti incentivi di mercato ad affrontare il problema del rinvio della manutenzione preventiva e degli aggiornamenti tecnologici – il rapporto sembra sottostimare l'impatto del costo dei progetti sia in termini finanziari che organizzativi. Da una occhiata al conto economico iniziale (1996) si evince che i costi di gestione degli edifici incidono per il 29%. Questo aspetto avrebbe forse meritato maggior attenzione, e i membri del Consiglio dei Trustees, considerando i piani di ristrutturazione della Great Court e dello Study Centre, avrebbero probabilmente dovuto mettere in dubbio la sostenibilità di un tale sovraccarico di risorse e di attenzioni, tale da trasformare quasi il museo stesso in un enorme cantiere edile e in una sorta di società finanziaria per 3-5 anni.

Nonostante ci sia un cenno alla stringente necessità di valutare “le implicazioni dei principali piani di sviluppo sui costi e i ricavi correnti” (S32), non si riscontra ulteriore traccia di queste implicazioni nel budget. Questo è in parte comprensibile perchè l'orizzonte temporale delle previsioni di budget (tre anni) è più breve del tempo di completamento di entrambi i progetti di sviluppo principali: resta il fatto che le priorità evidenziate nel budget sono così forti e impegnative in sé che i deboli suggerimenti contenuti al punto S32 erano probabilmente destinati a svanire nell'immediato futuro.

Infine, relativamente alle acquisizioni di nuove opere, l'ottimistica raccomandazione che il museo dedichi spontaneamente il 10% del finanziamento governativo alle acquisizioni può essere interpretata in due modi: da un lato può essere vista come uno dei pochi riferimenti ad aspetti concreti della gestione di un museo, vale a dire problemi concernenti le collezioni; dall'altro lato – come riscontrato altrove (Narduzzo e Zan, 1999) – è un segnale di una cultura orientata agli oggetti, tanto quanto la cultura del museo che il rapporto stesso critica: la contraddizione tra l'aumento delle acquisizioni e i tagli nel personale curatoriale suggerisce infatti una cronica sottovalutazione del ruolo giocato da competenze e conoscenze nella gestione di un'organizzazione del genere.

3.3.3. *Costo pieno e gestione in logica di resource-based view*

Che il museo necessitasse di un sistema di controllo di gestione al momento della redazione del rapporto è fuori discussione. Meno ovvio risulta la decisione di improntare il controllo secondo la logica del costo pieno (se non di *Activity Based Costing*), come suggerito dal rapporto, al fine di calcolare il costo complessivo delle attività per caricare il costo di ogni servizio scambiato tra i vari dipartimenti (6.31 – 6.3.4). Sia da un punto di vista organizzativo che da un punto di vista prettamente logico, infatti, altre soluzioni potrebbero sembrare più appropriate. In termini organizzativi, se lo scopo è quello di incoraggiare i manager e i curatori del museo a pensare in termini economici, del dover render conto e di responsabilità economica, sarebbe opportuno fare ricorso a sistemi meno ostici ed eventualmente a processi meno rapidi (Normanton, 1966; Hopper & Powell, 1985; Hopwood, 1990; Armstrong & Tomes, 1996; Carnegie & Wolnizer, 1996; Lapsley & Mitchell, 1996; Rentschler & Potter, 1996; Jönsson, 1998; Oakes, Townley & Cooper, 1998; Lindkvist & Llewellyn, 1998). Da un punto di vista logico, poi, nella letteratura di controllo di gestione si possono trovare migliaia di pagine sia in favore sia contro la logica del costo pieno e, più recentemente, dell'ABC. Il tono deciso con cui il rapporto invoca il full costing (e l'ABC) non sembra indicare una riflessione circa l'effettiva rispondenza di queste tecniche alle necessità del museo in termini di sfruttamento delle competenze e delle conoscenze disponibili per incrementare l'efficacia, o per ridurre i costi a parità di efficacia, come probabilmente suggerirebbe la *resource-based view* negli studi di strategia (Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; vedi anche Normann, 1977; Pettigrew, 1987; Mintzberg, 1994). L'impressione è che invece il rapporto si basi semplicisticamente su schemi interpretativi tradizionali circa le fonti del valore e del vantaggio competitivo (con una impostazione forse relativa alle attività manifatturiere “pesanti”, se non al modello di Porter)⁸.

8. Blackstock (2000) sembra essere un'eccezione, con una posizione molto più problematizzante circa i fabbisogni e le possibili soluzioni di controllo di gestione nelle organizzazioni culturali, in antitesi alla generica riproposta di strumenti e schemi diffusi nel dibattito tra specialisti.

3.3.4. *Esuberi di personale*

Data l'importanza e il verosimile impatto sociale di questi raccomandazioni, ciò che stupisce è la debolezza e l'arbitrarietà con cui si argomenta una situazione di esubero del personale, del tipo "secondo il giudizio del nostro consulente professionista...". Mancano evidenze empiriche a supporto di una valutazione così cruciale.

Non è tanto il giudizio in sé che si vuole qui mettere in dubbio: analizzando la situazione di Pompei (Zan, 2001) chi scrive ha riscontrato una situazione drammatica in termini di composizione della forza lavoro (dei 711 dipendenti, solo 16 appartenevano alle categorie professionali specifiche: archeologo, architetto o storico dell'arte; peraltro abbondavano i dattilografi, ben 34!). In generale è plausibile che la mancanza di pressione dal punto di vista economico – come spesso accade nel settore pubblico – abbia causato esuberi di personale, un atteggiamento di scarsa reattività nei confronti dei cambiamenti ambientali e una manifesta mancanza di efficienza e/o orientamento al cliente. È tuttavia richiesto un approccio più attento e differenziato per dimostrare se, e sino a che punto, quanto affermato è applicabile al caso in questione.

E in effetti da questo punto di vista il rapporto presenta ulteriori contraddizioni interne (in questo caso addirittura nello stesso paragrafo dello stesso capitolo), poiché se verosimilmente la riduzione del personale comporterà una conseguente riduzione nelle attività ("...a discapito di una lieve riduzione in termini di output e di servizi", come riportato precedentemente), questo implica – almeno nei dipartimenti interessati a questo fenomeno – che il personale non era affatto in esubero; a meno di ipotizzare che talune attività dei dipartimenti (senza specificare quali) siano inutili e vadano soppresse senza ulteriori considerazioni.

L'affermazione che "simili riduzioni del personale sono in linea con le riduzioni del 20% che molti dipartimenti governativi hanno intrapreso negli ultimi anni" (7.2.10) evidenzia il carattere ideologico di questa proposta. Come ipotesi alternativa, la riduzione sistematica della forza lavoro presso il centro potrebbe essere – si tratta di una questione empirica che necessiterebbe di appositi dati empirici – parte di un processo più vasto di trasferimento di risorse, posizioni e controllo verso le singole organizzazioni alla periferia, almeno nel caso dei musei nazionali.

Fuori dai denti, quello che manca del tutto nell'analisi del personale è una logica di budget a base zero (ZBB), secondo la quale le risorse dovrebbero essere riallocate senza tener conto dell'inerzia organizzativa, interrogandosi circa il reale valore e contributo di ogni attività o fattore utilizzato, come suggerirebbe un qualsiasi manuale di management. Ci troviamo di fronte ad un caso di "incrementalismo", uno degli errori più frequenti nei processi gestionali secondo i manuali di controllo di gestione: in questo caso si tratta di incrementalismo "negativo", che si origina cioè dalla situazione iniziale e da lì "taglia" (piuttosto che aggiungere, come accade di solito) i costi storici, senza una reale comprensione di cosa ci stia dietro.

3.3.5. *Ipotesi di budget e carenza di logica ZBB*

Un critica del tutto simile può essere mossa all'intero processo di costruzione del budget qui presentato. L'assunto iniziale, mai messo in discussione, è la riduzione del 15% in termini reali dei finanziamenti governativi (unitamente all'ulteriore riduzione del 10% in relazione allo spostamento della British Library, importo che curiosamente viene trattato in modo diverso anche in termini di rappresentazione contabile, con una richiesta di compensazione al Governo). Il resto segue, all'interno di una logica incrementale (negativa): i costi di tutti i centri devono subire una riduzione analoga, anzi più accentuata per consentire la creazione di nuove posizioni di (general) management (nell'ordine del 20-30%, a seconda dell'opzione scelta, A o B, nonostante venga sottolineata l'impraticabilità dell'opzione A).

Va sottolineato che la natura della "crisi" – se di crisi si può parlare – del British Museum non è affatto fraintesa: non deriva da un aumento dei costi, né da una diminuzione nel numero di visitatori né da quant'altro, ma semplicemente dalla riduzione arbitraria dei finanziamenti governativi. In questo caso non ci si può neppure nascondere dietro la foglia di fico di una impellente rincorsa verso l'efficienza: è semplicemente un 'esercizio di taglio dei costi', come evidenziato dal titolo dell'articolo citato all'inizio di questo lavoro (anche se riferito ad una data più recente). Da un punto di vista metodologico, l'approccio adottato e l'incapacità di questionare l'assunto iniziale hanno anche l'effetto di falsificare una delle principali giustificazioni per questo tipo di interventi secondo la retorica del management e del "new public management" e del "value for money": il valore stesso della riduzione del 15% non è mai affrontato in termini economici (ad esempio di esternalità positive verso la città di Londra in termini di flusso turistico, come sottolineato dagli studi di economia della cultura)⁹. Più che l'applicazione di una logica economica, il processo di budget del rapporto assume la forma di uno sterile esercizio estetico (come tutte le cure dimagranti).

Queste sono le principali critiche che emergono dalla applicazione di una prospettiva di management in modo rigoroso al rapporto sul British Museum, per quanto limitata ai soli aspetti metodologici, ovvero criticando il tipo di retorica e le strategie argomentative piuttosto che mettere in dubbio contenuti e debolezze a livello procedurale e sostantivo. Critiche del genere sono già disponibili, basta ricorrere a una fonte differente, tanto ricca quanto dispersa: il dibattito sulla stampa inglese.

9. Cfr. Frey & Pommerehne, 1991; Boniface, 1995; Bennet, 1996; Heilbrun & Gray, 1997; Hutter & Rizzo, 1997. In termini comparati, l'impressione che gli studiosi di economia della cultura in Italia siano stati più abili nel legittimare le loro posizioni nei confronti del Governo rispetto ai loro colleghi inglesi.

4. Una critica della retorica manageriale del rapporto Edwards dall'esterno: il dibattito sulla stampa inglese

La pubblicazione del Rapporto ha aperto un notevole dibattito sui media britannici, tra cui numerosi articoli e interviste ai diversi attori coinvolti (tabella 5). Il punto di vista di museologi e curatori ha trovato una voce le cui strategie argomentative e retoriche vengono qui esplorate in relazione agli aspetti manageriali. Verranno riprese alcune questioni principali: la difesa dell'identità del British Museum; introdurre o meno il biglietto di ingresso; responsabilità economiche, finanziamenti e strutture di *governance*; il problema del personale.

4.1. In difesa dell'identità del British Museum

La reazione dei museologi all'immagine negativa del British Museum che emergeva dal rapporto e dai suoi suggerimenti si avvale di forti contro-argomentazioni nella sua analisi.

Innanzitutto, il problema dell'efficacia (come definita in questo articolo) è stato strenuamente difeso; l'accusa di essere chiusi al proprio interno (*inward looking*) viene rifiutata con forza da Robert Anderson, direttore del British, con argomentazioni sia di marketing, sia connesse alle collezioni, in un modo che ben descrive la molteplicità delle attività e di pubblici di questa organizzazione: *“Teniamo in alta considerazione il nostro pubblico, dagli studiosi di tavolette cuneiformi ai turisti che hanno solo il tempo per una breve visita. Il museo è il più grande deposito del mondo di materiali culturali, ed è con quei materiali che noi lavoriamo. Qualcuno può scambiare l'amore per la cultura con l'essere 'inward looking', ma noi stiamo pubblicando i risultati delle ricerche sulle nostre collezioni in modo che tutti possano leggerli. Spediamo inoltre le nostre mostre in tutto il mondo”* (tabella 5, 1.2).

In effetti, un simile ragionamento ricorre con frequenza nel dibattito, e sottolinea l'unicità del British Museum in un modo che, se probabilmente è mosso da altri valori professionali, non lascerebbe indifferente nemmeno un esperto di marketing: *“Il British Museum è probabilmente il più grande museo del mondo nel suo genere, con più visitatori del Louvre di Parigi o del Metropolitan Museum a New York. Dobbiamo esserne orgogliosi e fare quanto in nostro potere per mantenere questa invidiabile posizione”* (tab. 5, 1.7).

Viene inoltre sottolineata l'alta percentuale di visitatori inglesi: *“Questo non significa che i turisti non visitano le nostre collezioni nazionali. Lo fanno, e vengono anche in gran numero poiché i nostri musei sono di importanza mondiale e sono gratuiti. Ma molti più londinesi visitano i musei di Londra di quanti parigini visitino il Louvre o di quanti fiorentini visitino gli Uffizi”* (tab. 5, 1.16).

Tab. 5 – Il dibattito sul British Museum: Fonti

1. Articoli sulla stampa

- 1.1. *The Sunday Times*, 27 October 1996, 'Cash-starved BM may charge £5 entrance fee', John Harlow
- 1.2. *The Times*, 6 November 1996, 'The high cost of staying free', Isabel Carlisle
- 1.3. *The Sunday Times*, 17 November 1996, 'The price of ignorance', Bryan Appleyard
- 1.4. *The Independent*, 18 November 1996, 'Is the British Museum losing its marbles', Andreas Whittam Smith
- 1.5. *Evening Standard*, 19 November 1996, 'British Museum chiefs act over 24% cut in grants', Robin Stringer
- 1.6. *Evening Standard*, 20 November 1996, 'It's our museum'
- 1.7. *The Times*, 21 November 1996, 'Charges policy at British Museum', Letter to the Editor by Robert Sainsbury
- 1.8. *The Times*, 21 November 1996, 'Call to avoid British Museum charge', Dayla Alberge
- 1.9. *The Times*, 21 November 1996, '£500m Library is a monument to folly, MPs tell Bottomley', Valerie Elliott
- 1.10. *The Sunday Times*, 24 November 1996, 'Museum fee eats away at civilisation', Letter to the Editor by Robin Marriott
- 1.11. *The Times*, 25 November 1996, 'Financial crisis at British Museum', Letter to the Editor by Nicholas Goodison
- 1.12. *The Times*, 25 November 1996, 'Financial crisis at British Museum', Letter to the Editor by Walter Elkan
- 1.13. *The Times*, 25 November 1996, 'Financial crisis at British Museum', Letter to the Editor by Geoffrey Turner
- 1.14. *The Independent*, 28 November 1996, 'Battle for the British Museum', Letter to the Editor by Trade Union representatives
- 1.15. *The Times*, 28 November 1996, 'Letter to the Editor', by A. Gibbon-Williams
- 1.16. *The Times*, 28 November 1996, 'The case for free museums', Isabel Carlisle
- 1.17. *The Independent*, 7 January 1997, 'Cash famine at the British Museum', Letter to the Editor by Mogen Trolle Larsen
- 1.18. *Evening Standard*, 7 January 1997, 'British Museum 'is ignoring its duty to world'', Ed Harris
- 1.19. *The Independent on Sunday*, 26 January 1997, 'Lots of show, not enough stuff', Alistair McAlpine
- 1.20. *The Guardian*, 27 January 1997, 'Empty coffins, empty coffers', Matthew Engel
- 1.21. *The Art Newspaper*, February 1999, No. 89, 'Radical change at the top of Britain's top museum', Martin Bailey
- 1.22. *Evening Standard*, 31 March 1999, 'Director action'
- 1.23. *Evening Standard*, 31 March 1999, 'High-flier wins key job at British Museum', Robin Stringer
- 1.24. *The Times*, 1 April 1999, 'The British Museum should recognise that the hold of history operates more subtly than the gee-whizzery of science', Jayne Dowle
- 1.25. *The Independent*, 1 April 1999, 'Former banker takes hold of the purse-strings at British Museum', Kate Watson-Smyth
- 1.26. *The Times*, 1 April 1999, 'Former banker to direct British Museum', Dayla Alberge
- 1.27. *The Daily Telegraph*, 3 April 1999, 'Museum post', Letter to the Editor by J.V.G. Mallet
- 1.28. *The Observer*, 4 April 1999, 'Old grudges for a new building', Vanessa Thorpe

- 1.29. *The Art Newspaper*, May 1999, No. 92, 'The Art Newspaper interview: Robert Anderson and Suzanna Taverne. The MD at the British Museum' Martin Bailey
- 1.30. *The Sunday Times*, 5 December 1999, 'Chipping away at the museum pieces', Margarette Driscoll
- 1.31. *The Guardian*, 19 January 2000, 'Dust off fusty image, museums told', Maev Kennedy
- 1.32. *Independent*, 19 January 2000, 'Hi-tech attractions make inroads into museum visits', James Morrison
- 1.33. *The Observer*, 23 January 2000, 'Strike looms at British Museum', Vanessa Thorpe
- 1.34. *Independent*, 23 January 2000, 'British Museum to break with tradition – by going on strike', Robert Mendick
- 1.35. *The Times*, 24 January 2000, 'New boss shatters Museum peace', Dominic Kennedy
- 1.36. *The Art Newspaper*, February 2000, 'Museums in the new Millennium: bigger, better and new'
- 1.37. *New Statesman*, 13 March 2000, 'The NS interview Mattes Evans. The irreverent new supremo of galleries and museums tell his charges: show more gratitude to the taxpayer', Mary Riddell
- 1.38. *The Sunday Times*, 2 April 2000, 'Museums to get 'modern' bosses', Richard Brooks
- 1.39. *The Guardian*, 4 April 2000, 'Museums give wary cheer to Smith's £1 adult fee plan', Maev Kennedy

2. Documenti interni del British Museum e del PIMS

- 2.1. *BM Trade Union Side*, 19 November 1996, Letter to Virginia Bottomley, 'The British Museum: Edwards' Report'
- 2.2. *British Museum News Release*, 26 November 1996, 'The future of the British Museum'
- 2.3. *DNH*, 27 January 1997, Shaun Cove, Letter to Alan Leighton, 'British Museum: Edwards Report'
- 2.4. *Notes*, 23 January 1997, 'Notes of a meeting held with the BM Trade Union side in the Design Office Meeting Room'
- 2.5. *The British Museum Administration*, 7 April 1997, C.E. I. Jones, Letter to J. Macreadie, National Officer CPSA, 'Edwards Report Consultation'
- 2.6. *British Museum Notice*, 1 October 1999, 'Preparing for the future'
- 2.7. *British Museum Notice*, 21 October 1999, 'Progress towards meeting the £2M challenge'
- 2.8. *British Museum Notice*, November 1999, 'Job announcement at the British Museum'
- 2.9. *The British Museum Administration*, 10 November 1999, C.E.I. Jones, Letter to D. Calnan, Trade Union Side Chairperson, 'Restructure of the Museum'
- 2.10. *IPMS*, 11 November 1999, Alan Leighton, Letter to Robin Young, DCMS, 'The British Museum'
- 2.11. *DCMS*, 22 November 1999, Robin Young, Letter to Alan Leighton, IPMS, 'The British Museum'
- 2.12. *British Museum Notice*, 20 December 1999, 'Progress on restructuring and Opportunity 2000'
- 2.13. *IPMS*, 28 January 2000, Alan Leighton, Letter to Graham Greene, Chair of the Trustees, 'Job losses at the Museum'
- 2.14. *IPMS Bulletin*, 1 February 2000, 'Museum staff pay for Great Court bungle'
- 2.15. *British Museum Trade Union Side*, 10 February 2000, Letter to Ian Black, Director of Human Resources, 'ACAS Agreement'
- 2.16. *IPMS Bulletin*, 2 March 2000, 'Museum draws back in jobs row'

In uno degli articoli più radicali viene criticata fortemente la mancanza di comprensione del mercato (e del marketing) del Rapporto Edwards: “Il museo attira sei milioni di visitatori all’anno, più di qualsiasi altra istituzione. E ciononostante tutto è messo a rischio dalle folle politiche economiche del Tesoro” (tab. 5, 1.4). Il carattere stesso del museo come istituzione “fuori moda” (*un-trendy*) viene sostenuto con forza: “Il museo è sicuramente fuori moda. La gente entra gratis, studia la disposizione dei piani, visita le sale che preferisce, trova in ognuna l’esatta descrizione di cosa vi è esposto e legge le eccellenti leggende che accompagnano ogni oggetto. E questo è quanto. Non si vuole fare nulla di più”. Curiosamente, lo stratagemma retorico adottato è semplicemente la diretta citazione delle critiche mosse dal Rapporto Edwards usando le sue stesse parole, che in questo contesto sono eloquenti esempi di quella che viene definita “economia da manicomio”: “Il signor Edwards manifesta apertamente la sua disapprovazione verso questo approccio. Sostiene che le magnifiche collezioni siano lasciate a parlare da sé. Il museo non sente il bisogno di attirare pubblico in un mercato competitivo e non vede la necessità di intraprendere iniziative speciali per ‘stimolare l’entusiasmo o l’eccitazione del pubblico’. Le esposizioni sono progettate per essere coerenti, prudenti e improntate al buongusto, piuttosto che “vistose”. La priorità è un’immagine di eccellenza assoluta. “La volgarità viene evitata a qualunque costo”. L’approvazione degli studiosi è “l’obiettivo dominante e il suo raggiungimento è il massimo risultato a cui il museo può ambire”. Minor importanza, sentenzia il signor Edwards, è attribuita a guadagnarsi la stima dei meno eruditi”.

Dal dibattito emerge inoltre uno dei temi ricorrenti nell’economia della cultura, sottolineando la mancanza di comprensione da parte del Rapporto Edwards: “[Il Ministero dei beni culturali] non vede il museo né come un importante elemento nelle strutture educative del paese, quale in effetti è, né come *un asset produttivo fondamentale di quella grande industria* che è il turismo in Gran Bretagna” (tab. 5, 1.4: il corsivo è mio). La stessa critica, con un’intonazione di economia della cultura, è riscontrabile nella lettera inviata dalle unioni sindacali al Segretario di Stato per i Beni culturali criticando le opzioni A e B presentate nel rapporto: “...riteniamo vi sia una terza opzione, ovvero il Dipartimento dei Beni culturali dovrebbe fornire finanziamenti addizionali per permettere al museo di continuare a prosperare come una delle istituzioni più rinomate nel mondo. Mancare questa opportunità si tradurrebbe in una tragedia per il nostro patrimonio nazionale, la cui responsabilità ricadrebbe chiaramente sul Dipartimento dei Beni Culturali piuttosto che sui *trustees* del British Museum” (tab. 5, 2.1). Altri sindacalisti condividono questa posizione: “*il Governo deve annullare i tagli operati e fornire un adeguato finanziamento a lungo termine per quello che il signor Edwards ha definito ‘un vero gioiello nella corona della nazione’*” (tab. 5, 1.14).

A livello procedurale viene inoltre criticata l’ossessiva richiesta di strategie scritte (con punte di feroce sarcasmo), ma in un modo che evidenzia una volta di più sia il rischio di “genericismo manageriale” descritto nelle pagine prece-

denti, sia il rischio di ignorare la storia e la missione stessa di una simile istituzione. “Piuttosto che il “mission statement” proposto dal sig. Edwards (un’altra cosa molto alla moda) i trustees farebbero meglio a prendere in considerazione la dichiarazione enunciata dai loro colleghi del diciottesimo secolo, intitolata ‘Principi fondamentali dai cui i trustees non devono, in onore o in coscienza, discostarsi’. Per restare fedele a questa, alla sua storia e ai desideri dei suoi benefattori, il museo deve incoraggiare e promuovere la cultura” (tab. 5, 1.4).

Infine è possibile riscontrare una inattesa reazione proattiva al Rapporto Edwards nel porre questioni di efficienza. Da un lato l’incremento del 28% del personale dal 1973 – secondo quanto sostenuto dal Rapporto Edwards – è posto in discussione, mettendolo in relazione con aspetti di efficacia: il direttore del British “questiona i dati, ma insiste che il museo sta facendo molto di più, sta accogliendo tre volte i visitatori di un tempo e deve gestire gli edifici, che in precedenza erano sotto il controllo del vecchio Ministero dei Lavori” (tab. 5, 1.20). Ancor più interessante, dal momento che introduce esplicitamente un aspetto di efficienza completamente dimenticato nel rapporto: *“Al momento siamo inoltre un museo estremamente efficiente dal punto di vista dei costi. Con un sussidio per visitatore tra le 5 e le 5,5 sterline, siamo il secondo museo più economico dopo la National Galley”* (tab. 5, 1.2).

Questo dibattito presenta aspetti estremamente interessanti. In effetti, il tipo di contro-argomentazioni utilizzate dai museologi e dalla stampa sembra essere, a volte, più “manageriale” del rapporto stesso. Sicuramente il linguaggio, il pathos e i valori non fanno parte della retorica comunemente utilizzata dagli esperti di management, quanto piuttosto di quella dei museologi e dei curatori. In misura molto maggiore dello stesso rapporto, comunque, queste osservazioni si concentrano su aspetti sostanziali della gestione di un museo, e, ancor più curioso, non solo, come prevedibile, su aspetti legati alle collezioni, ma anche su questioni di valore di mercato ed efficienza. In breve: una retorica non-manageriale che invade aspetti centrati sulla gestione.

Questo dibattito è tuttavia caratterizzato da tre punti deboli, dal punto di vista del museologo (che in realtà si possono estendere anche ad altri aspetti fondamentali di questo dibattito nella stampa):

- si perde l’opportunità di attirare la pubblica attenzione sulle contraddizioni interne e sulla mancanza di coerenza che caratterizzano il rapporto (con la sola eccezione del sindacalista che ha citato “il gioiello nella corona della nazione”), e di indebolire quindi la pubblica fiducia circa l’affidabilità del rapporto nella sua interezza;
- la dispersione fisica di queste critiche e commenti potrebbe, già di per sé, indebolire l’impatto dei vari punti di vista alternativi proposti;
- va infine sottolineata la separatezza di questi commenti: raramente una discussione proposta dall’uno viene ripresa dall’altro o si ricollega ai contributi di precedenti, al fine di costituire un fronte più unitario, e probabilmente di maggiore impatto.

4.2. *Pagare o non pagare?*

Il riemergere della proposta di introdurre il biglietto a pagamento è certamente uno dei punti più controversi nel dibattito che è seguito alla pubblicazione del Rapporto Edwards. Ancora una volta la discussione tende spesso ad assumere una connotazione ideologica, ma ci sono elementi che meritano maggiore attenzione ai nostri fini: un'analisi economica degli effetti (potenzialmente perversi) dell'introduzione del biglietto a pagamento, e questioni di responsabilità economica.

Certamente la dimensione ideologica è quella dominante, e non solo per via dell'animosità con cui viene dibattuta. Non è facile, nel dibattito sulla stampa trovare molte opinioni a supporto dell'introduzione del biglietto di ingresso, ma quelle poche rendono bene l'idea di quanto sia controversa l'intera vicenda: *“Lo scorso week-end mi trovavo ad Amsterdam. Mi sono recato al Rijkmuseum e ho pagato il biglietto di ingresso, come mi aspettavo di dover fare. Ora ricordo piacevolmente un buon numero di dipinti, ma non quanto costasse il biglietto di ingresso”*. E continua: *“Se i trustees del British Museum si preoccupano della possibilità di accesso da parte di poveri studiosi, venga offerto un giorno a settimana di libero ingresso; per il resto, lasciamo che Londra si comporti al pari delle altre grandi città europee e faccia pagare ai turisti un biglietto adeguato”* (tab. 5, 1.13).

Dall'altra parte, le posizioni contrarie all'introduzione del biglietto di ingresso rimangono molto forti, come si evince dai titoli dei giornali: *“Sarebbe la fine dell'Illuminismo, la fine del valore del diritto alla conoscenza. Se il British Museum introduce il biglietto a pagamento sarà una catastrofe culturale”*, dice Neil MacGregor, direttore della National Gallery, secondo quanto riportato nell'articolo *‘Il prezzo dell'ignoranza’* (tab. 5, 1.3). In effetti, il fatto stesso che l'introduzione del biglietto sia una questione talmente scottante porta ad osservare *“quanto l'atmosfera politica sia cambiata da quando il predecessore [di Anderson], Sir David Wilson, ha dichiarato che sarebbe stato introdotto un biglietto a pagamento solo ‘passando prima sul mio cadavere’”* (tab. 5, 1.5). *“Sarebbe oltraggioso se l'accesso gratuito al museo, a disposizione dei nostri nonni, ci venisse negato in un momento in cui le spese in beni artistici e culturali sono alte come non lo sono mai state”*, afferma amaramente lo stesso giornale il giorno seguente (tab. 5, 1.6). La stessa critica veniva ripresa da una lettera al direttore: *“le ragioni per introdurre il biglietto possono avere nobili intenzioni ed essere imposte in maniera onorevole, tuttavia, sono e rimangono ripugnanti... in quanto impediranno l'accesso a molti, che non si sentiranno in grado di godersi il piacere dei beni culturali nazionali... Non è altro che una tassa sulla cultura, che mina le stesse idee sulle quali queste istituzioni furono fondate... Con l'imposizione di un biglietto di ingresso uno dei nostri diritti viene cancellato”* (tab. 5, 1.10). Riferendosi ai *“padri fondatori”* e agli *“scopi fondamentali”* della raccolta di *“tesori nazionali ad uso e consumo del pubblico, che avrà libero accesso alla visita”*, c'è chi conclude che *“è meglio non ammodernare alcuni principi”* (tab. 5, 1.4).

In queste affermazioni è possibile rintracciare forti motivazioni: è però dif-

ficile riscontare un simile estremismo in opinioni espresse pubblicamente sullo stesso argomento in altre nazioni, dove il problema non è avvertito con altrettanta intensità. E il problema con le posizioni ideologiche, e con la retorica ideologica, è che si può essere d'accordo o meno, e questo è tutto.

Una strategia retorica più sottile – e più interessante nel contesto di queste pagine – è l'argomentazione su possibili controindicazioni dell'introduzione del biglietto di ingresso, adottando gli stessi ragionamenti economici del Rapporto Edwards, se non spingendoli addirittura oltre. Questo costituisce il secondo filone di commenti in tema. Un punto cruciale riguarda l'efficacia dell'introduzione del biglietto, secondo precedenti esperienze in altri musei, punto di vista che appariva già in uno dei primi articoli che annunciavano la pubblicazione del Rapporto Edwards: *“Il Natural History Museum in [South] Kensington ha introdotto un biglietto di ingresso – ora a 5,50 sterline per adulto – nel 1987, e ha visto il numero di visitatori annuali passare da 2,5 milioni a 1,4 milioni. Il National Museum & Gallery of Wales a Cardiff ha introdotto il biglietto – ora a 3,25 sterline – nel 1988 e i visitatori sono diminuiti del 60%. Il Victoria & Albert Museum ha introdotto una ‘libera offerta’ nel 1984, ma i visitatori sono comunque diminuiti da 1,7 a 1,2 milioni”* (tab. 5, 1.1). Dati del genere sono anche riscontrabili in articoli successivi (tab. 5, 1.3), e sono stati utilizzati dai sindacati nelle contrattazioni politiche (tab. 5, 2.1). Vengono inoltre sottolineate le conseguenze di una simile situazione in termini puramente economici: *“Il Victoria & Albert ha avuto 1.733.300 visitatori nel 1985; dopo l'introduzione delle offerte libere il dato è sceso a 916.500 nel 1987... Meno visitatori significa minori ricavi da parte dei negozi e dei ristoranti situati all'interno del museo”* (tab. 5, 1.16).

Ciò porta ad un interessante tipo di considerazioni: la reintroduzione di un biglietto di ingresso potrebbe avere “conseguenze non previste”, con effetti perversi nei confronti degli obiettivi perseguiti. *“Prima di abbandonare il principio del libero ingresso nel tentativo di trovare una soluzione di breve termine alla complessa situazione finanziaria del British Museum, dobbiamo porci alcune domande fondamentali. Ad esempio, scoraggerebbe potenziali benefattori dal supportare il museo?”* (tab. 5, 1.11). E fenomeni analoghi sono rilevati in riferimento alla possibilità di perdere donazioni dagli sponsor e dai patron (tab. 5, 1.15). Il concetto economico di “elasticità” è riscontrabile in queste repliche al Rapporto Edwards, magari con qualche ingenuità, ma quantomeno il problema non è ignorato come invece avviene nel rapporto stesso.

È interessante notare che queste osservazioni portano ad un'ulteriore critica al rapporto da un punto di vista economico: quanto viene introdotto è infatti l'evidenza empirica dell'impatto *negativo* dell'introduzione del biglietto di ingresso in termini di efficienza: *“Si divida l'ammontare dei finanziamenti di un museo per il numero di visitatori e si noterà che i musei che fanno pagare un biglietto fanno un uso molto meno efficiente del denaro dei contribuenti. Attualmente il costo per visitatore ammonta 4,5 sterline alla National Gallery, a 5,35 sterline al British Museum e a 6 sterline alla Tate Gallery, rispetto alle 17 sterline del Natural History Museum e delle 25,50 sterline del V&A”* (tab. 5, 1.16). Affermazione questa che affronta chiaramente il problema della con-

tradizione interna tra diverse specializzazioni del management, di cui si diceva, fornendo inoltre un buon esempio di contro-argomentazione che si avvale della stessa retorica e dello stesso linguaggio.

La terza critica riscontrabile nel dibattito ha invece una natura istituzionale. Quello che viene qui evidenziato sono gli aspetti contraddittori della decisione di introdurre un biglietto di ingresso, in conflitto con la delega di responsabilità alle singole organizzazioni (il cosiddetto “arm’s length principle”): *“il governo ha deliberato l’introduzione di un biglietto di entrata, ma ha lasciato ai trustees la responsabilità agli occhi del pubblico”* (tab. 5, 1.7). *“L’attuale governo conservatore è stato infinitamente più sottile del suo predecessore. Invece di far passare una legge che obbligava i visitatori a pagare, ha creato un’atmosfera economica in cui i singoli musei sono obbligati a prendere autonomamente questa decisione”* (tab. 5, 1.20). Si ha l’impressione che la riduzione in termini reali dei finanziamenti governativi sia correlata alla riottosità da parte dei trustees nell’introdurre il biglietto di ingresso: *“I dati di bilancio mostrano che i finanziamenti in favore dei musei che impongono un biglietto di ingresso rimangono immutati o sono aumentati. Al contrario, i musei con libero ingresso hanno subito forti tagli: i finanziamenti al British Museum sono diminuiti di 1,3 milioni di sterline...Altri baluardi del libero accesso – la National Gallery, la Tate Gallery e la National Portrait Gallery – sono chiaramente sotto pressione per introdurre il biglietto di ingresso”* (tab. 5, 1.16). Quello che si evince chiaramente dagli ultimi articoli citati è la forte dipendenza delle questioni manageriali dei musei dai cicli politici. Con un ulteriore effetto perverso, in termini di politiche governative: *“a fronte dei tagli governativi, i musei sono forzati a introdurre biglietti di ingresso, ponendo di conseguenza ostacoli all’accesso mentre l’atmosfera politica parla di favorire l’accesso”* (tab. 5, 1.5).

Per quanto controversa e carica di toni emotivi, la discussione sul biglietto di ingresso presenta altri aspetti interessanti oltre a – e forse, in termini di impatto, nonostante – quelle di contenuto ideologico. Ancora una volta emerge una retorica che evidenzia seri problemi manageriali in termini di efficacia e di efficienza nell’acquisizione e nell’utilizzo delle risorse (l’elasticità dei visitatori e degli sponsor), e che mette in dubbio la nozione stessa di responsabilità economica nella gestione di istituzioni di questo genere. Una retorica della gestione, prodotto da professionisti (museologi, curatori) utilizzando solo in parte la retorica manageriale ortodossa, che avrebbe ottenuto notevoli risultati se utilizzata in questo modo per contrastare le contraddizioni del discorso sul management del Rapporto Edwards.

4.3. Processi manageriali, economia dei musei e economia da manicomio

Il processo generale di “managerializzazione” dei musei nazionali – incoraggiato anche dal Rapporto Edwards – comporta importanti fattori e cambiamenti nel cuore di queste istituzioni: sono coinvolti nuovi meccanismi ammi-

nistrativi e nuove routine miranti non solo ad incrementare la responsabilità economica, ma anche ad incoraggiare aspetti di logica “commerciale”. Tuttavia le cose non sono così semplici, ed è possibile ritrovare aspre critiche nel dibattito sulla stampa.

Il rapporto stesso era chiaro ed esplicito nel richiedere una separazione tra “gestione corrente e investimenti di sviluppo” (S39), tra attività e risorse ordinarie e straordinarie, specialmente in relazione ai notevoli progetti speciali intrapresi dal British Museum (Great Court e Study Centre). Questo argomento è approfondito nel dibattito, sottolineando la contraddizione tra i generosi finanziamenti concessi per i progetti speciali e la mancanza di risorse per le spese di gestione ordinaria: *“L'economia da manicomio – è questa la frase che mi balena in mente se penso alla grave situazione del British Museum. Da un lato ha ricevuto, per ora, 30 milioni di sterline di denaro della lotteria, per il progetto della Great Court di ristrutturazione dell'area centrale del museo, celata agli sguardi da 150 anni, rendendo possibili molti miglioramenti. Dall'altro lato, sta finendo rapidamente sul lastrico in termini di spese correnti e per evitare il disastro deve ipotizzare imponenti tagli al personale e l'introduzione del biglietto di ingresso”* (tab. 5, 1.4). Questa critica non è rivolta solo al Rapporto Edwards, ma anche alle bizzarre anomalie che hanno caratterizzato la politica economica culturale inglese degli ultimi anni: “Ma la Gran Bretagna delle lotterie lavora sul principio conosciuto al nord come ‘cappotto di pelliccia ma niente mutande’. All'improvviso ci sono montagne di soldi per progetti ambiziosi ma niente per i costi di esercizio: il contributo del governo è diminuito del 3% ogni anno. Traendone le logiche conclusioni, in ultima istanza questa politica garantirebbe che le istituzioni finanziate con il denaro pubblico siano in grado di funzionare come se fossero state colpite da una bomba ai neutroni: edifici meravigliosamente conservati, nessuno all'interno” (tab. 5, 1.20).

In effetti la lotteria nazionale è stata in parte utilizzata – nel caso del British Museum e in generale – come un sostituto dei normali finanziamenti governativi. Sfortunatamente ciò ha comportato la sostituzione del *finanziamento delle spese correnti con costi e attività straordinarie*: *“Naturalmente il Tesoro farà di tutto per ridurre i finanziamenti ai musei e alle gallerie sapendo che il paese è inondato di denaro proveniente dalla Lotteria: questo denaro, tuttavia, non è disponibile per le spese ordinarie del British Museum... Semplicemente, va rivisto il modo in cui il denaro della lotteria viene distribuito: in casi del genere, come il BM, il mantenimento dei finanziamenti pubblici per evitare la chiusura è più importante di grandiosi progetti di sviluppo”* (tab. 5, 1.6).

Come sempre, le implicazioni fiscali peggiorano le cose: *“Diventa ancor più grottesco quando capisci che questi progetti finanziati dalla lotteria attirano IVA, che può essere rimborsata solo se il museo si trasforma in una attività commerciale attraverso l'introduzione del biglietto. Per quanto riguarda le entrate del British Museum, il 17,5% di 60 milioni di sterline sono un sacco di soldi. La bizzarra logica della lotteria, dunque, mette ancor più sotto pressione quei pochi musei ancora a ingresso libero”* (tab. 5, 1.3).

Vengono riportati altri esempi oltre al British Museum: *“l'assurdità della*

tradizionale avversione inglese verso il finanziamento per la cura e la fruizione del suo patrimonio artistico è dimostrata dal Museum and Art Galleries di Glasgow che, appena inaugurata una galleria di arte moderna da 7.5 milioni di sterline, per risparmiare denaro chiude tutte le sue gallerie eccetto quella di Kelvingrove ogni martedì” (tab. 5, 1.15).

Più che una semplice distinzione tra finanziamenti ordinari e straordinari, la questione principale in questo genere di critica riguarda lo sviluppo di managerialità e responsabilità economica al British Museum e in altre istituzioni. Da questo punto di vista un aspetto cruciale è rappresentato dal fatto che la “visione manageriale” del Rapporto Edwards mostra la medesima mancanza di responsabilizzazione delle precedenti entità che hanno portato al formarsi del “deficit occulto”: una mancanza che grava ora sulle spalle del museo, con un notevole impatto sui costi correnti che ha portato a tagli di personale e di bilancio invece che alla richiesta di altre forme di “compensazione”, secondo il principi della responsabilità che in generale caratterizza la retorica manageriale. *“L’incompetenza è durata per gran parte del dopoguerra. Il Property Services Agency del governo ha trascorso questi anni evadendo assiduamente i reali costi di manutenzione e riparazione dei grandi edifici del diciottesimo e diciannovesimo secolo in cui sono ospitate le collezioni nazionali. Come risultato la loro struttura si è via via deteriorata e il management ha dovuto combattere una battaglia giornaliera per rattoppare le strutture – il vasto e gocciolante tetto della Victoria & Albert Museum è diventato un'icona del decadimento postimperiale” (tab. 5, 1.3).* La mancanza di una chiara definizione qui sottolineata è un elemento fondamentale nel mettere in discussione la nozione stessa di responsabilità che per sua natura è associata a qualsiasi discorso manageriale o di responsabilità economica, in particolare nelle trasformazioni del settore pubblico. Nel caso del British Museum questo ha comportato, ad esempio, che negli ultimi anni, da quando la responsabilità dell’edificio è stata trasferita al museo, siano stati spesi quasi quindici milioni di sterline per i sistemi di prevenzione antincendio (intervista con il Direttore Finanziario del British Museum, 17 aprile 2000): il che implica che una notevole percentuale di quei costi (e quindi parte del deficit occulto) avrebbe dovuto essere finanziata con ulteriori fondi straordinari, piuttosto che utilizzando i finanziamenti ordinari.

Infine, l’impressione che la crisi del British Museum – e altre simili – potesse essere risolta con un più rigido controllo dei costi e con un ‘marketing creativo’, come affermato da una fonte governativa (tab. 5, 1.1) solleva ulteriori, seri dubbi circa l’economia dei musei. Il circolo vizioso e perverso innescato da suggerimenti diversi e tra loro in contraddizione propri di diverse prospettive di management è qui sotto accusa, ponendo in termini dinamici l’impatto potenziale della contraddittorietà degli studi di management, come sottolineato nelle pagine precedenti. “Il museo non deve seguire il percorso tracciato dal sig. Edwards. Egli ritiene che il museo dovrebbe sfruttare meglio il suo potenziale commerciale, ma contemporaneamente cerca di rendere il compito 10 volte più arduo introducendo un biglietto di ingresso di cinque o sei sterline. Non è forse un ulteriore esempio di economia da manicomio? Dapprima riduce della metà i

visitatori (se vediamo cosa è accaduto ad istituzioni simili), e poi cerca di riconquistarli introducendo una serie di iniziative oggi di moda” (tab. 5, 1.4).

C’è chi è ancora più esplicito: *“Il problema è che numerosi direttori di museo sono stati sedotti dal commercio... Più i direttori si dibattono nel mondo del commercio...più devono assumere commessi, cuochi e contabili per far funzionare la loro attività, mentre dovrebbero invece assumere i migliori curatori per ruotare le loro collezioni... Dato che ha bisogno del tintinnare dei registratori di cassa, il mondo dei musei è ossessionato con le sponsorizzazioni. Vengono inaugurate nuove gallerie, le vecchie vengono rinnovate... le collezioni permanenti vengono sostituite da esibizioni spettacolari ma prive di significato... Nessuno calcola il vero costo dello spazio consumato da queste attività. Se lo facessero, i contabili scoprirebbero che le attività intraprese sono così costose da risultare in realtà in perdita”* (tab. 5, 1.19). Il tono è critico, forse troppo emotivo e manca di “evidenza empirica”. Certo il dubbio resta circa l’esistenza delle condizioni economiche (punto di pareggio se non profittabilità) nel processo di spettacolarizzazione dei musei secondo gli slogan del marketing e del management. Quel che è certo, comunque, è che il rapporto stesso – quando invoca una revisione dei conti iniziali – sembra riconoscere la mancanza di una analisi aggiornata dei costi correnti della Great Court, come pure la mancanza di consapevolezza circa la fattibilità economica dell’intero progetto.

Quello che personalmente mi colpisce maggiormente è come queste critiche e questi commenti – probabilmente ritenuti “antagonisti” al punto di vista manageriale da molti tra ascoltatori e oratori – aiutino a sottolineare alcuni gravi problemi logici e istituzionali del discorso sul management di simili istituzioni: intuizioni di aspetti manageriali che la stessa retorica manageriale prevalente corre il rischio di trascurare.

4.4. Il personale: un problema marginale?

Guardando al caso del British Museum da fuori della Gran Bretagna, è curioso notare il ruolo relativamente marginale giocato dal dibattito sul personale e sulla presunta situazione di esubero. Pochi articoli si sono occupati di questo aspetto, più che altro con brevi cenni. I sindacati non vengono appoggiati nel solitario tentativo di difendere gli interessi – e anche, qui ancor più importante, il valore economico – del personale. “Se il museo dovesse optare per...l’opzione A, la politica di ingresso libero continuerebbe a spese di una riduzione tra il 25% e il 33% del personale. Simili tagli influirebbero in maniera catastrofica sulla sicurezza e sulla sorveglianza delle cose e delle persone. Si tradurrebbero inoltre in un ridotto accesso alle collezioni, in un danno all’attività di ricerca e in una riduzione del servizio didattico”; “anche l’impatto della [opzione B in termini di] riduzione del personale sarebbe devastante” (tab. 5, 2.1).

Naturalmente l’importanza del personale e delle competenze è altrove riconosciuta: “[i trustees] sono ben consapevoli che la reputazione del museo è

merito del servizio che il personale fornisce al pubblico a tutti i livelli” (tab. 5, 2.2). Ciononostante si perde l’opportunità di falsificare a livello empirico l’attendibilità della situazione di overstaffing sostenuta nel Rapporto Edwards (oltre a mettere in dubbio la coerenza interna, come suggerito precedentemente).

In merito si possono trovare pochi riferimenti empirici sulla stampa: i sindacati sostengono che il museo “*dovrà chiudere un terzo delle gallerie perché non può permettersi abbastanza custodi*” (tab. 5, 1.14); o, ancora: “*Jill Ravenscroft, un portavoce del museo, ha ammesso oggi una mancanza di personale. ‘Abbiamo 2 miglia e mezzo di gallerie e non abbiamo abbastanza custodi per tenerle tutte aperte*” (tab. 5, 1.18).

Una lettera al direttore di uno studioso danese, il Professor Mogens Trolle Larsen, fornisce una ulteriore evidenza empirica alla controversa validità dell’affermazione di esubero del personale: “In tre occasioni negli ultimi quattro mesi...ho visitato le collezioni assire e mesopotamiche del British Museum, solo per scoprire che le gallerie più importanti erano chiuse al pubblico. La ragione fornita del personale del museo è stata la mancanza di guardiani”. Dopo aver espresso il suo “estremo disappunto per lo stato delle cose”, la lettera sottolinea chiaramente ancora una volta i possibili effetti perversi di decisioni manageriali (la riduzione del personale) rispetto ad altre decisioni manageriali (l’orientamento alla sponsorizzazione): “La situazione è particolarmente bizzarra per le gallerie mesopotamiche dei piani superiori, sale che sono state recentemente rinnovate grazie a una ricca donazione della *American Sackler family*: deve fare uno strano effetto agli sponsor sapere che il loro denaro è stato speso in lussuose ristrutturazioni di gallerie quasi sempre chiuse al pubblico” (tab. 5, 1.17).

Si noti che non è tanto interessante qui stabilire se Edwards avesse torto o ragione nella sua diagnosi di esubero del personale da un punto di vista “oggettivo”: quello che è qui in discussione è la retorica sull’overstaffing. E in effetti quel che emerge è che nella discussione viene data un’importanza molto minore al bisogno di tagliare il personale rispetto alla questione del biglietto di ingresso, entrambe suggerite dal Rapporto Edwards. In termini più crudi, la riduzione del personale sembra essere presentata come un possibile modo per finanziare la non introduzione del biglietto di ingresso: “In un disperato tentativo di mantenere il libero ingresso – uno dei principi fondatori del museo risalenti a 273 anni fa – nonostante un’emergente crisi di bilancio, i trustees stanno considerando un drastico piano di licenziamento di un quinto degli oltre 1.000 dipendenti” (tab. 5, 1.18). Il commento del direttore a riguardo è illuminante: “Vorrei disperatamente non introdurre alcun biglietto a pagamento, ma ormai dobbiamo prendere in considerazione questa possibilità. I tagli del personale sono inevitabili” (tab. 5, 1.2): si oppone resistenza al biglietto di ingresso, mentre le riduzioni del personale sono accettate.

È difficile spiegare questa contraddizione in termini “politici”. Se, in generale, e magari in via semplicistica, politiche di destra possono essere intese come tendenti ad associare tagli al personale con l’eliminazione delle politiche di libero ingresso, dalle politiche di sinistra ci si aspetterebbe una maggiore resistenza ai tagli di personale, quantomeno in confronto all’introduzione di un

biglietto di ingresso: il che non accade. Sorge il dubbio che ciò abbia qualcosa a che fare con il clima da “Orgoglio e Pregiudizio” che caratterizza la struttura di classe della società inglese. Più pragmaticamente, in termini di problemi manageriali, quello che sembra mancare è un senso condiviso di appartenenza all’organizzazione, un senso di unità e di identità come comunità di risorse e competenze. Lungi da qualsiasi posizione politica radicale, la mancanza di una nozione di “centralità delle persone” – nel senso comunemente attribuito a questa frase dalla letteratura strategica e sull’eccellenza – è forse una delle debolezze intrinseche del processo di diffusione del management all’interno del British Museum. A questo probabilmente si aggiunge una analoga mancanza di importanza attribuita al personale che caratterizza il prevalere di una cultura contabile nelle dinamiche del nuovo settore pubblico e nella letteratura del *new public management*.

5. Una critica con il senno di poi: i processi di cambiamento successivi al rapporto Edwards

Nonostante l’attenzione primaria di questo articolo sia rivolta al Rapporto Edwards in sé, è bene fare una rapida carrellata su alcuni avvenimenti successivi nell’evoluzione del British Museum e nel dibattito sul management nel museo. In larga parte il punto di osservazione preferenziale rimane tuttavia il rapporto stesso, l’analisi del suo impatto diretto e infine i legami con esso che possono essere riscontrati nella crisi del 2000 (si veda la citazione all’inizio di questo articolo). In nessun modo l’analisi qui svolta intende esprimere una valutazione sui processi di cambiamento e sulla “qualità del management” di oggi: un’operazione del genere richiederebbe molto più tempo e un accesso a fonti interne, piuttosto che a quelle pubbliche che costituiscono la base di quest’articolo. Peraltro, il processo di cambiamento successivo alla pubblicazione del rapporto richiederebbe un articolo di per sé.

5.1. L’implementazione del Rapporto Edwards

Le più importanti decisioni gestionali prese dopo la pubblicazione del Rapporto Edwards possono essere viste – retrospettivamente – come segno di diversi gradi di implementazione del rapporto: più specificamente, possiamo distinguere tra azioni eseguite diversamente da quanto suggerito (non fatto); eseguite come suggerito (fatto); eseguite oltre quanto suggerito (stra-fatto).

5.1.1. Non fatto

Analizzando il periodo successivo alla pubblicazione del rapporto e al dibattito che ne è seguito, si può restare sorpresi nel constatare che quasi nulla è

cambiato, o quanto meno non hanno avuto luogo i drastici cambiamenti suggeriti/previsti da Edwards: il biglietto d'entrata a pagamento non è stato introdotto, il personale non è stato ridotto né del 33% (opzione A), né del 20% (opzione B), e ciononostante il museo non ha dichiarato bancarotta.

5.1.2. *Fatto*

Ciò non significa che il rapporto non abbia avuto alcun impatto, poiché in effetti alcuni dei principali cambiamenti successivi hanno trovato nel rapporto la loro genesi e legittimazione. In primo luogo il Governo ha accettato di concedere una compensazione per i mancati introiti della British Library, come suggerito dal rapporto. In secondo luogo, è stato intrapreso un serio processo di ristrutturazione del personale tramite un piano di licenziamento di 40 persone su base volontaria, la revisione dei contratti dei guardiani e una revisione del personale delle aree di supporto in molti dipartimenti. In terzo luogo sono state prese altre decisioni riguardanti i cambiamenti nella gestione operativa (ad esempio, tra gli altri, un programma di installazione di telecamere a circuito chiuso; l'abolizione del Consulente per la sicurezza/ristrutturazione del BMD, etc.: *Notes*, 1997).

Per quanto qui interessa, è particolarmente importante la decisione di assumere un Direttore finanziario, il primo in quasi 250 anni di storia, oltre a numerosi cambiamenti nell'area amministrativa (l'introduzione di un rapporto annuale, la separazione del conto esercizio delle spese di sviluppo, il rinnovamento del sistema di pianificazione, etc).

Anche senza avvalersi di tecniche di contabilità alla moda – almeno inizialmente resistendo in maniera deliberata all'introduzione di tecniche come l'ABC (Blackstock, 2000) – i costi sono stati messi sotto controllo. In realtà i risparmi sono stati ottenuti più semplicemente di quanto fosse previsto, data la precedente mancanza di qualsiasi strumento di controllo delle spese: “Dal momento che in precedenza non c'era alcun sistema di contabilità, semplicemente dedicando maggiore attenzione al problema dei costi è stato possibile realizzare enormi economie” (intervista con Mr. Blackstock, 4 aprile 2000).

Tuttavia, guardando alla situazione dopo pochi anni, è possibile notare come alla fine la retorica manageriale si sia insediata con successo nell'amministrazione del British Museum, come riscontrabile in innumerevoli esempi nel Piano: “Il piano si prefigge la rigenerazione del British Museum... Gli obiettivi per il museo sono sei: apertura, apprendimento e intraprendenza, eccellenza, condivisione delle capacità, riconoscimento da parte del pubblico ed efficacia” (*The BM Plan, 2000/01 to 2004/05*, p. 5); “la strategia intellettuale e curatoriale... mira a rendere le collezioni accessibili e *fonte di ispirazione* per l'audience più vasta” (p. 19, corsivo aggiunto), mentre le direttrici strategiche si riferiscono a “compiacimento... interpretazione... partecipazione del pubblico... diffusione della comprensione... cura delle collezioni... nuove acquisizioni... condivisione delle capacità” (p. 19-20), attribuendo priorità ben diverse da quelle che ci si attenderebbe da un curatore.

Inoltre è stato alla fine introdotto l'*Activity Based Costing*, come si evince dal titolo "Good value for money" nel rapporto annuale: "dopo svariati anni, la spinta all'efficacia di costo si è spostata in nuove aree, tra cui la realizzazione di piani di investimento in progetti che consentiranno di aumentare gli introiti e di diminuire i costi, il progresso del controllo di gestione verso l'ABC e piani per incrementare il valore dei servizi di supporto." (*The British Museum 98-99 Annual Report*, p. 12).

È interessante notare che lo stesso rapporto annuale nella sezione chiamata "Solvibilità" commenti: "La differenza tra ricavi e costi di 507.000 sterline costituisce il surplus annuale. È una somma modesta considerato il giro d'affari di 50 milioni di sterline" (p. 13). Ciò indica che da un lato la crisi è considerata praticamente risolta; il commento relativo alla "somma modesta" tradisce peraltro una scarsa comprensione delle differenze tra organizzazioni non profit per opposti a organizzazioni che massimizzano il profitto, e una mancanza di attenzione nei confronti della storia recente della crisi così come descritta nel Rapporto Edwards.

Rispetto al 1996, punto di partenza dal Rapporto Edwards, l'attuale conto economico appare completamente diverso, sia nei numeri che nella forma (anche se la strutturazione in logica ABC rende impossibile un confronto diretto). Il processo di spettacolarizzazione mostra il suo impatto: i ricavi da attività commerciali passano dal 18,7% nel 1997/98 a una previsione del 37% nel 2004/5, e i costi relativi dal 18,5% al 32% (tabella 6). In effetti i risultati degli sforzi nelle attività commerciali riceverebbero attenzione ben diversa se nel conto economico fossero espressi come attività accessorie nei confronti del "core business", collocandone costi e ricavi a valle del reddito della gestione caratteristica, come mostrato in tabella 6.

5.1.3. *Stra-fatto*

Questi elementi suggeriscono che le decisioni prese successivamente alla pubblicazione del Rapporto Edwards hanno portato a sviluppi in direzioni ulteriori rispetto a quanto suggerito dal rapporto stesso. È stata certamente perseguito un forte orientamento al marketing, sia nella retorica utilizzata nella redazione dei documenti formali (rapporti annuali e piani, come visto sopra), sia per quanto riguarda l'introduzione di un Direttore Marketing, una carica cui il rapporto non faceva riferimento. Questo sottolinea una volta di più i limiti del discorso manageriale nella trattazione di Edwards.

L'iniziativa che più di ogni altra sembra aver oltrepassato le raccomandazioni del rapporto in termini di nuove soluzioni manageriali è stata però l'introduzione della figura del *Managing Director* nell'aprile 1999, contribuendo a ampliare ulteriormente la già affollata tecno-struttura manageriale del museo.

La decisione stessa ha avuto un grosso impatto sulla stampa, poiché le "implicazioni manageriali" dell'istituzione di una nuova carica sono estremamente controverse. Innanzitutto, la struttura duale (Direttore e *Managing Director*)

Tab. 6 – Ricavi, costi e margini dall'attività commerciale

	1997-98		1998-9		2000-1		2001-2		2002-3		2003-4		2004-5	
	£mil	%												
ricavi	9327.0	19.2	8743.0	18.7	14069.0	26.7	20003.0	34.6	20832.0	36.1	21498.0	36.7	22459.0	37.1
costi	8291.0	17.1	8636.0	18.5	14077.0	26.7	18863.0	32.6	18144.0	31.4	18951.0	32.4	19266.0	31.8
margini	1036.0	2.1	107.0	0.2	-8.0	-0.0	1140.0	2.0	2688.0	4.7	2547.0	4.4	3193.0	5.3
co sti totali	48464.0	100.0	46739.0	100.0	52689.0	100.0	57886.0	100.0	57737.0	100.0	58542.0	100.0	60589.0	100.0

Fonti: ns elaborazioni su:
1997-98 & 1998-99: The BM 1998/99 Annual Report
2000/01 – 2004/05: The BM Plan

può essere interpretata in maniera assai diversa: gli ottimisti sottolineano l'analogia con la relazione tra *publisher* e *editor* nel mondo dei giornali (tab. 5, 1.21, 1.22), mentre i pessimisti sottolineano il potenziale conflitto e la mancanza di una chiara demarcazione di autorità che ne consegue (tab. 5, 1.24, 1.28). È difficile arrivare a una posizione definitiva – anche prendendo in considerazione altre realtà, ad esempio Pompei (Zan, 2001) – soppesando pro e contro di simili soluzioni nel facilitare il dialogo tra due culture (curatoriale e manageriale) o, viceversa, nel personificare (letteralmente) il conflitto culturale¹⁰. Ironicamente, il risultato è comunque una situazione di 'overstaffing' manageriale, quantomeno se confrontata con quanto originariamente proposta da Edwards.

Secondo, il mandato e il ruolo della nuova posizione sono apparsi abbastanza impliciti, definiti in termini molto generici, così da indebolire il senso di stringente necessità e di relazione con il Rapporto Edwards: "Un portavoce del museo ha riferito ieri che dalla pubblicazione del rapporto sono stati fatti notevoli miglioramenti, e la designazione di Mrs. Taverne è semplicemente una questione di rafforzamento del top management. 'Siamo in una posizione considerevolmente migliore ora, e seppure non siamo ancora fuori dal tunnel, stiamo facendo considerevoli sforzi', ha aggiunto" (tab. 5, 1.25). Secondo la *job description*, il Managing Director è responsabile della "gestione generale del museo, specialmente del raggiungimento degli obiettivi finanziari e di progetto" e "fornirà leadership nella gestione del museo in un periodo di cambiamento" (tab. 5, 1.21). Lo sviluppo delle attività commerciali è un elemento più diretto: "cercherò di incrementare le entrate del museo dal settore privato, tenendo inoltre d'occhio le spese dei visitatori in pubblicazioni e nei punti vendita, spese che devono aumentare a loro volta" (tab. 5, 1.25). Con critica più decisa, l'attuale approccio alla riduzione dei costi è in qualche modo sottolineato dalla stampa: "un'assunzione nel top management del British Museum finalizzata al taglio dei costi non contribuirà a porre fine all'atmosfera di crisi in questa famosa istituzione" (tab. 5, 1.28).

Ciò che viene particolarmente criticato – elemento cruciale alla nostra discussione circa i processi manageriali – è che la decisione di istituire questa posizione, ben lungi dall'essere un suggerimento del Rapporto Edwards, è stata presa al di fuori del museo, e costituisce un segnale della limitata autonomia dei trustees nei confronti del governo. "Indagini svolte da the Art Newspaper hanno rivelato che l'assunzione del managing director è in parte frutto delle

10. Probabilmente alcuni commenti fatti dal nuovo Managing Director sono stati percepiti come una minaccia da più di un curatore. Quando Anna Somers Cocks le ha chiesto se la mancanza di esperienza in un museo potesse rappresentare un problema, Suzanne Taverne ha risposto: "Penso che la mia mancanza di esperienza sia un vantaggio. Naturalmente ci saranno molti aspetti di questo lavoro che sono fondamentalmente diversi da qualsiasi cosa io abbia fatto in precedenza, ma il modo di pensare, pianificare, gestire i progetti che ho maturato nel corso della mia esperienza saranno estremamente importanti. Sarebbe stato difficile acquisire una simile esperienza all'interno di un museo" (*The Art Newspaper*, May 1999).

pressioni del DCMS, nonostante la decisione si stata presa dai trustees del museo”, e che “tutte le persone coinvolte sono ben consce del fatto che è il Ministro della cultura Chris Smith a tenere i cordoni della borsa”; “per molti anni il Dipartimento della cultura ha ritenuto che il British Museum non avesse una struttura manageriale sufficientemente forte per dirigere una istituzione di tali dimensioni e complessità” (tab. 5, 1.21). Se fosse vero, questo sarebbe l’ennesimo risultato paradossale del presunto processo di managerializzazione e dell’obiettivo di accrescere l’autonomia e la responsabilità delle singole organizzazioni finanziate dal DCMS, come sottolineato da J.V.G. Mallet nella sua lettera al direttore: “*Se il vostro resoconto (31 marzo) è corretto nell’attribuire tutto ciò all’ingerenza del Ministro della cultura Chris Smith nelle decisioni dei trustees, stiamo assistendo alla fine del principio di delega e autonoma (arm’s length principle) che fino ad oggi ha impedito ai nostri musei di diventare meri organi di propaganda del governo*” (tab. 5, 1.27).

5.2. La crisi del 2000: altre conseguenze non previste nei processi manageriali?

Il 23 gennaio 2000 la stampa inglese era di nuovo alle prese con scottanti notizie riguardanti il British Museum, con la crescente minaccia di scioperi (tab. 5, 1.33, 1.34, 1.35). A seguito di alcune iniziative preliminari sulle risorse umane, riprese dai giornali alla fine del 1999 e mirate ad eliminare alcuni delle indennità in vigore fino a quel momento (come le cosiddette *shoe allowance*, etc.), nell’ottobre del 1999 veniva annunciata una radicale ristrutturazione delle risorse umane (tab. 5, 2.6, 2.7) con la conseguente eliminazione di circa 90 posti di lavoro; contemporaneamente venivano annunciate 130 assunzioni per nuove posizioni con un profilo professionale differente. In totale il cambiamento interessava 220 posti di lavoro su un totale di 1.000, con un impatto verosimilmente drammatico sulle aspettative individuali e sulle relazioni sociali internamente al museo. La necessità di tagliare posti di lavoro era in parte giustificata dagli amministratori del museo in relazione alla diminuzione del 15% dei finanziamenti governativi, riprendendo l’argomentazione del Rapporto Edwards. Ad ogni modo, l’opportunità offerta dell’apertura della Great Court richiedeva le 130 nuove assunzioni, pur relative a professionalità più vicine al marketing e ai servizi al visitatore.

L’intensità del dibattito seguito all’annuncio nel gennaio 2000 è connessa a fattori culturali, sociali e istituzionali (in un certo senso si potrebbe obiettare che il risultato netto dell’iniziativa è stato un incremento di 40 posti di lavoro, piuttosto che evocare uno sciopero che, poi in effetti, non ha avuto seguito). Quello che è più interessante dal nostro punto di vista è la specifica controversia circa le motivazioni del cambiamento proposto. In effetti il rimando al Rapporto Edwards non è del tutto convincente, e già in documenti precedenti – come abbiamo visto – l’impressione di aver superato *quella* crisi appariva chiaramente (si veda ad esempio il “modesto surplus” citato nel rapporto an-

nuale 1998/99). E, d'altra parte, nel Rapporto Edwards e nel budget, i fabbisogni derivanti dall'apertura della Great Court è un qualcosa che non viene indagato. Il problema, in effetti, non è mai stato affrontato chiaramente, né dal rapporto, né dal governo, né dal business plan del museo per questi aspetti. "Sfortunatamente il business plan appare completamente modificato e il progetto della nuova Great Court verrà implementato con risorse interne. Questo richiederà il trasferimento di 90 persone dalla sezione principale del museo", il che avrà "un impatto fortemente negativo sulle funzioni, sulla ricerca e sulle altre attività del museo. Ci sarà una riduzione nel servizio pubblico e una ridotta possibilità di accesso alle collezioni... La stessa natura dell'organizzazione cambierà radicalmente" (tab. 5, 2.10).

In effetti la crisi del 2000 non è la "vecchia crisi" di cui si era occupato il Rapporto Edwards, quanto l'impatto della Great Court sull'attuale struttura organizzativa e su costi correnti, un problema largamente dimenticato dal discorso manageriale descritto nelle pagine precedenti. A questo proposito è difficile non essere d'accordo con quanto scritto dai rappresentanti sindacali al presidente dei trustees: "La proposta di ridurre il personale nella sezione principale del museo è chiaramente motivata dalla necessità di finanziare le nuove assunzioni nella Great Court. Riteniamo francamente incredibile che il management si accorga solo ora che il museo non si è assicurato risorse aggiuntive per far fronte ai costi correnti. L'annuncio della necessità di riduzione del personale nell'ottobre 1999 dimostra una *totale mancanza di pianificazione* e, sfortunatamente, noi riteniamo che lei e i suoi colleghi dobbiate assumervi la responsabilità di questa situazione" (tab. 5, 2.13: il corsivo è mio).

Le conseguenze non previste (in termini di implicazioni manageriali) dell'apertura della Great Court sono talmente evidenti che né il direttore né il managing director vengono accusati direttamente. Certo, secondo la stampa la loro coesistenza "si sta dimostrando disastrosa"; "il museo è ora un mostro a due teste"; il tutto contribuisce a fornire una "generale impressione di demoralizzazione all'interno della istituzione di Bloomsbury" (tab. 5, 1.33). Tuttavia "non ci sono sentimenti negativi nei confronti della Taverner. Il personale ritiene che lei abbia ereditato una babele finanziaria e accusa i trustees del museo di aver messo in piedi una serie di grandi progetti immobiliari senza essersi procurata le necessarie risorse. I trustees, a loro volta, lamentano una mancanza di finanziamenti governativi. Graham C. Greene, presidente dei trustees, ha dichiarato: 'abbiamo più iniziative aperte ora di quante ne abbiamo mai avute dal 1820, e, sì, sono necessari dei cambiamenti per finanziarle'" (tab. 5, 1.33)

Il Ministero, i trustees, e – soprattutto – il complessivo processo manageriale sono sotto accusa: "Riconosciamo inoltre che il DCMS è il principale responsabile, in quanto per molti anni ha ridotto i finanziamenti e non è riuscito inoltre a fornire risorse aggiuntive per la gestione della Great Court. Ciononostante non si capisce perché il museo abbia accettato la responsabilità di inaugurare la Great Court in mancanza di risorse sufficienti" (tab. 5, 2.13).

Errori, incapacità di focalizzarsi sulle questioni importanti, mancanza di chiare responsabilità, conflitti istituzionali sulle strutture di governance e ruoli,

conflitti interni e deterioramento del clima organizzativo e del senso di appartenenza: mica male come risultato dell'introduzione, diffusione e abuso della retorica manageriale nella storia del British Museum!

6. Osservazioni conclusive

Il caso del British Museum è per molti aspetti emblematico delle difficoltà connesse all'applicazione del discorso manageriale ai musei e ad altre organizzazioni che differiscono radicalmente dalle imprese. In questo articolo sono state messe a confronto due retoriche: la corrente retorica manageriale così come utilizzata negli 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). Le contraddizioni della prima sono state evidenziate commentando i limiti del Rapporto Edwards (vaghezza, problemi di coerenza interna, inadeguatezza metodologica rispetto agli standard di ricerca), pur senza ignorare gli importanti elementi e i problemi che questo rapporto di consulenza da "best practice" aiuta ad identificare. D'altra parte, la controintuitiva rilevanza manageriale delle retorica mossa da motivazioni non manageriali dei museologi professionisti nel dibattito sulla stampa è stata individuata nel suo modo di affrontare alcuni problemi fondamentali (l'identità del British Museum, l'introduzione del biglietto di ingresso, l'economia del museo, nonostante la marginalizzazione dell'importanza del personale). Col senno di poi, gli eventi successivi sono stati infine velocemente esaminati, sottolineando una volta di più la natura controversa e contraddittoria delle azioni e delle decisioni intraprese.

A livello generale, dal caso del British Museum emergono tre principali implicazioni, in riferimento alla estensione sempre più diffusa del discorso manageriale ad organizzazioni senza fine di lucro, anche in relazione al processo di trasformazione del settore pubblico nel complesso (verso forme di privatizzazioni o, quantomeno, di "managerializzazione").

Innanzitutto si evidenzia il significato e 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 limiti di vaghezza del managerialismo 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. (Il che, tra l'altro, implica anche una visione pluralistica delle "fonti" di conoscenza e comprensione manageriale: e in effetti gran parte del materiale su cui si basa questo articolo è semplicemente costituita da articoli di giornale).

Secondo, la situazione descritta dal caso del British Museum non può certo essere ridotta ad un caso di "perdita di rilevanza", un tormentone ricorrente nella letteratura manageriale e di controllo di gestione (Johnson & Kaplan e il

dibattito che ne è seguito). Se da un lato alcune delle analisi e dei suggerimenti contenuti nel Rapporto Edwards sono in effetti da considerarsi appropriati, dall'altro è si può parlare di ben più che di una *relevance lost*: è una tradizione di attenzioni mal riposte, facendo sprecare tempo alle persone in cose “sbagliate”, in decisioni “sbagliate”, in direzioni “sbagliate”. La natura retorica degli studi di management non implica per sé una mancanza di rilevanza: è la particolare natura della retorica propria della visione dominante negli studi di management e di accounting (come visto nel caso del British Museum) ad essere ben più che irrilevante, a ben guardare pericolosa per la stessa sopravvivenza di quelle organizzazioni, le quali prima di essere contaminate dal vento nuovo della “managerializzazione”, sono state gestite alla luce di valori professionali di lungo periodo centrati sull'efficacia e sul valore della cultura, anche se verosimilmente non molto avvezze a fronteggiare nozioni economiche come l'efficienza.

Terzo, 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 il connesso circolo vizioso dell'introduzione del biglietto per aumentare i ricavi, che hanno un probabile effetto di ridurre i visitatori, che sono oggetto di iniziative di marketing, che aumentano i costi e portano ad un ulteriore intervento per economizzare l'uso delle risorse a disposizione, etc.). 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*.

A livello più specifico restano due aspetti da sottolineare, che potrebbero essere importanti anche per altri tentativi di sviluppo di logiche manageriali in organizzazioni pubbliche. Quello che si evince dal caso del British Museum è la pervasiva influenza della dimensione politica nel progresso manageriale, la sua intrusività e la sua resistenza ad abbandonare questa posizione. Mentre continua la retorica sull'autonomia, sulla accountability e sulla responsabilizzazione, il DCMS persiste ad intervenire decisamente, in un modo o nell'altro, su cruciali decisioni strategiche. Capovolgendo l'usuale retorica, si può osservare in realtà che il processo di “managerializzazione” ha implicazioni anche per il centro, richiede una disciplina delle relazioni centro-periferia¹¹: 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 econo-

11. Considerazioni simili emergevano anche dalle nostre ricerche sui musei italiani, sia in riferimento alle musei civici che a quelli statali (Zan, 1999). All'epoca pensai che si trattasse di una peculiarità 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’.

mico 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).

Infine, il bisogno di definire e allocare attentamente responsabilità e risorse, nei processi di definizione dell'autonomia e della accountability delle singole organizzazioni nel settore pubblico è una importante lezione che la storia recente del British Museum ci insegna. Il problema riguarda qui il ritardo tra il momento in cui vengono prese le decisioni circa l'autonomia e l'impatto economico degli investimenti e delle decisioni operative operate nel frattempo. Nel caso del British Museum nessuno degli attori coinvolti ha mai avuto una visione complessiva delle risorse già impegnate da importanti decisioni (il progetto della Great Court, lo Study Centre, i sistemi antincendio e la gestione degli edifici), non solo in termini di piani di investimento e di fabbisogno di capitale, ma anche di costi correnti. Costi correnti – e più in generale spese, ricavi e processi ordinari – sono invece ciò che più necessita di forme di controllo manageriale.

P. S. – Il primo Direttore finanziario nella storia del British Museum – uno degli impatti più diretti del Rapporto Edwards – si è dimesso nell'agosto 2000.

Riferimenti bibliografici

- Ames P.J. (1994), "A challenge to modern museum management: meshing mission and market", in Moore K. (ed.), *Museum Management*, London, Routledge.
- Armstrong P., Tomes A. (1996), "Art and accountability: the language of design and managerial control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 5: 114-125.
- Astley W.G. (1984), "Subjectivity, sophistry and symbolism in management science", *Journal of Management Studies*, 21, 3: 259-272.
- Bennet O. (1996), *Cultural Policy and the Crisis of legitimacy: Entrepreneurial Answers in the United Kingdom*, University of Warwick, Centre for the study of Cultural Policy.
- Bennet T. (1995), *The birth of the museum: history, theory politics*. London, Routledge.
- Blackstock A. (2000), "Accounting in art organisations: The British case", in Zan L., Blackstock A., Cerruti G., Mayer C., "Accounting for Art", Special Section on the *Scandinavian Journal of Management*, n. 3: 335-347.
- Boland R.J. (1993), "Accounting and the Interpretative Act", *Accounting, Organizations and Society*, 18, 2/3: 125-146.
- Boniface P. (1995), *Managing quality cultural tourism*, London, Routledge.
- Boylan P. (1992a), "Revolutionary France and the foundation of modern museum management", *Museum management and curatorship*, 11: 141-152.
- Boylan P. (1992b) (ed.), *Museums 2000. Politics, people, professional and profit*, London, Routledge.
- Bradford H. (1994), "A new framework for museum marketing", in Moore K. (ed.), *Museum Management*, London, Routledge.
- Cannon-Brookes P. (1989), "Editorial: Management, Professionalism and the Archival Functions of Museums", *Museum management and curatorship*, 8: 131-135.

- Cannon-Brookes P. (1998), "Cultural and economic analyses of Art Museums: a British Curator's Viewpoint", in V. Ginsburgh and P.M. Menger (eds.), *Essays in the Economics of the Arts*, Amsterdam, North Holland.
- Carnegie G.D., Wolnizer P.W. (1996), "Enabling accountability in museums", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 5: 84-99.
- Caygill M, 1982, *The Story of the British Museum*, London, the British Museum Press.
- Czarniawska B. (1997), *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press (trad. it. *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, Edizioni di comunità, 2000).
- DCMS (1999), *Efficiency and Effectiveness of Government-sponsored Museums and Galleries*, September.
- de Jong A. (1993), *Privatisation and commercialisation of open air museums: opportunity or threat?*, Meppel, Krips repro.
- Di Maggio, P. (1986), "Can culture survive the market place?", in Di Maggio P. (ed.), *Nonprofit enterprise in the art*, Oxford, Oxford University Press.
- Di Maggio, P. (1991), "The museum and the public", in Feldstein M. (ed.), *The economics of art museum*, Chicago, University of Chicago Press.
- Dickenson V. (1997), "The Economics of Museum Admission Charges", in Moore K. (ed.), *Museum Management*, London, Routledge.
- Ezzamel M. (1994), "From Problem Solving to Problematization: Relevance Revisited", *Critical Perspectives on Accounting*, 5: 269-280.
- Fitzgibbon M, Kelly A. (eds.) (1997), *From Maestro to manager. Critical issues in arts & cultural management*, Dublin, Oak Tree Press.
- Frey B., Pommerehne W. (1991), *Musei e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Bologna, Il Mulino.
- Grant R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations", *California Management Review*, Spring: 119-135.
- Heilbrun J., Gray C.M. (1997), *The Economics of Art and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hendon W., Costa F., Rosenberg R.A. (1989), "The general Public and the Art Museum: case studies on Visitors to Several Institutions Identify Characteristics of Their Publics", *American Journal of Economics and Sociology*, April.
- Hopper T., Powell A. (1985), "Making sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of its Underlying Assumptions", *Journal of Management Studies*, September: 429-465.
- Hopwood A.G. (1990), "Accounting and Organisational Change", *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 3, 1: 7-17.
- Hutter M., Rizzo I. (eds.) (1997), *Economic perspectives on cultural heritage*, Houndmills, MacMillan Press Ltd.
- Johnson H, Kaplan R. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press (trad. it. *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Milano, Isedi, 1989).
- Jönsson S. (1998), "Relate management accounting research to managerial work!", *Accounting, Organizations and Society*, 23, 4: 411-434.
- Klamer A., McCloskey D. (1992), "Accounting as the master metaphor of economics", *The European Accounting Review*, 1, 1: 145-169.
- Lapsley I., (1988), "Research in public sector accounting: an appraisal", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1, 1: 21-33.

- Lapsley I., Mitchell F. (1996), *Accounting and Performance Measurements. Issues in the Private and Public Sectors*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Lindkvist L., Llewellyn S. (1998), "Sense of accountability and responsibility", paper presented at the *International Conference on Accounting for the New Public Management*, Venice, September 17-19.
- Linklater M. (1997), "Privatizzazione della cultura: la Gran Bretagna e il patrimonio culturale", *Economia della Cultura*, n. 3: 185-191.
- Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 12: 363-380.
- McCloskey D.N. (1986), *The rhetoric of economics*, Brighton, Wheatsheaf books (trad. it. *La retorica dell'economia*, Torino, Einaudi, 1988).
- McLean F. (1997), *Marketing Museums*, London, Routledge.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press (trad. it. *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996).
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
- Museums & Galleries Commission (1997), *To charge or not to charge?*, London, MGC.
- Narduzzo A., Zan L. (1999), "Oltre la fruizione: l'Opificio delle Pietre Dure di Firenze tra conoscenze distintive e sopravvivenza", in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas.
- Normann R. (1977), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons (trad. it. *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Milano, Etas, 1979).
- Normanton E.L. (1966), *The Accountability and Audit of Governments*, Manchester, Manchester University Press.
- Oakes, L.S., Townley B., Cooper, D.J. (1998), "Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field", *Administrative Science Quarterly*, Special issue on Critical Perspectives on Organizational Control, June: 257-292.
- Pettigrew A. (1987) (ed.), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- Polanyi K. (1977), *The livelihood of men*, New York, Academic Press (trad. it. *La sussistenza dell'uomo*, Torino, Einaudi, 1983).
- Rentschler P., Potter B. (1996), "Accountability versus artistic development: the case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 5: 100-113.
- Sherman D.J., Rogoff I. (1994) (eds.), *Museum Culture. Histories, Discourses, Spectacles*, London, Routledge.
- Simon H.A. (1976), "From Substantive to Procedural Rationality", in Latsis S.J. (ed.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- The Trustees of the British Museum (1994), *The British Museum Research Register 1991-93*
- The Trustees of the British Museum (1996), *Report of the Trustees The British Museum Plan, 2000/01 to 2004/05 The British Museum 98-99 Annual Report*
- van Hemel A., van der Wielen N. (1997), *Privatization/Désétatisation and Culture. Limitations or opportunities for cultural development in Europe?*, Amsterdam, Boekman Foundation, Jubels/Copypoint.

- Wilson D.M. (1989), *The British Museum*, London, The Trustees of the British Museum.
- Wilton A. (1990), "In Museums, is Knowledge at Risk from Commercialism?", *Museum management and curatorship*, 9: 191-195.
- Zan L. (1999) (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas.
- Zan L. (2000), "Accounting for art: an interesting area of research", in Zan L., Blackstock A., Cerruti G., Mayer C., "Accounting for Art", Special Section on the *Scandinavian Journal of Management*, n. 3: 335-347.
- Zan L. (2001), "Renewing Pompeii, Year Zero. Promises and expectations from new approaches to museum management and accountability", *Critical Perspectives in Accounting* (ed. orig. "Pompei e la Soprintendenza Autonoma: problemi e aspettative", in L. Zan (1999) (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Milano, Etas.