

PER UNA INTEGRAZIONE
DEL MANAGEMENT NEGLI STUDI DI HERITAGE

Senza alcuna intenzione di riassumere quanto esaminato nei capitoli precedenti, sembra utile proporre alcune riflessioni finali su questioni disciplinari e di approccio, in logica di *research agenda* per il futuro.

1. *Studi di management e patrimonio culturale: una questione delicata*

Innanzitutto è a questo punto necessaria una precisazione. Nell'indirizzare la nostra tradizione di ricerca quali esperti di management, non cerchiamo di diventare archeologi, museologi, curatori, o di insegnare a questi *professionals* cosa devono fare. Non vogliamo neanche prendere parte a un processo di *take over* di giurisdizioni professionali: crediamo che quei discorsi professionali siano (e debbano continuare ad essere) centrali del campo del patrimonio. Però la crescente rilevanza di questioni economiche, organizzative e amministrative richiede, in parallelo alle discipline che per secoli sono state alla base del discorso sull'heritage, l'esigenza di integrare il management negli studi sul patrimonio¹.

È qui che le scienze dell'amministrazione entrano in gioco. E a tal proposito bisogna tenere presente che il management è molto di più che una mera questione di comunicazione e fundraising, o di scrittura di piani sviluppo del turismo, come spesso frainteso. Il management deve essere preso «seriamente», in considerazione mettendo in relazione questioni specifiche nell'organizzare enti e attività del patrimonio ai dibattiti all'interno delle discipline manageriali, nel contesto della

Questo capitolo è di Luca Zan, Sara Bonini Baraldi, Paolo Ferri, Maria Lusiani e Daniel Shoup.

¹ Come riconosciuto esplicitamente anche da ICOMOS [2004, 41]: «Another major issue is the necessary development of appropriate management systems. This involves the commitment of qualified professionals and technicians, as well as the development of relevant policies, strategies and conservation and management plans. The lack of such systems has been recognized as one of the principal problems in a large number of properties already on the List. Lack of appropriate management systems is currently also one of the main reasons for deferrals».

complessa conversazione su cosa effettivamente costituisca l'organizzare (*organizing*). L'analisi delle coerenze interne e delle interdipendenze richiede una comprensione molto più complessa che l'applicazione della retorica manageriale che spesso si riscontra anche nel campo del patrimonio.

Abbiamo delineato le caratteristiche del nostro approccio a livello teorico e metodologico: l'attenzione ai costi e alle operazioni correnti, più che alle politiche e agli investimenti; la natura multidimensionale del management delle organizzazioni del patrimonio; le implicazioni di essere parte del settore pubblico, come spesso il caso di entità del patrimonio nel resto del mondo (cioè fuori dagli USA). Il volume ha presentato anche uno schema allargato, la filiera del patrimonio, per investigare Strutture Condotte e Prestazioni in termini di sistemi più vasti, pure non riducendo il problema del macro a una questione di policy. Infine, in tema di politiche abbiamo sottolineato il nostro interesse per l'analisi di conseguenze non previste, e dunque per la distanza tra intenzioni e risultati. In questo senso emergono forti differenze con le tradizioni di economia della cultura, diritto amministrativo e di politiche nell'heritage.

Abbiamo sottolineato il bisogno di legare discorsi professionali (archeologia, conservazione, museologia ecc.) con la meno eroica questione dell'amministrare. «Administration matters», e capire cos'è successo negli ultimi vent'anni in uno specifico sito (Machu Picchu, Pompei o il Qin Mausoleum) richiede la comprensione approfondita delle traiettorie amministrative di cambiamento a livello di paese. Il che solleva probabilmente seri problemi, data la totale mancanza di competenze su questi aspetti (all'interno di conferenze, letterature, ministeri e agenzie internazionali). Sistemi contabili, business model, bilanci, strutture di governance, processi decisionali, risorse umane: sono tutte questioni cruciali in termini di sostenibilità organizzativa, e sono tutte nozioni al di fuori del vocabolario di buona parte dei professionisti del settore (all'est come all'ovest).

2. *Le ragioni della ricerca di management*

Perché è importante nella nostra visione incorporare in modo sistematico gli studi di management nell'area dell'heritage? Non si tratta solamente di avere una lente in più, o di usare un approccio orientato al *getting things done* nella speranza di ottenere effettivamente risultati mediante l'uso di una tradizione pragmatica. Il problema è che la caratterizzazione micro degli studi di management potrebbe permettere due cose:

a) ricostruire le fondamentali differenze locali, contestuali, che hanno enorme impatto al di là delle apparenti similitudini nei discorsi di policy e di economia della cultura o di trasformazione giuridica, che rischiano di non fare i conti con l'eredità amministrativa di ogni situazione;

b) introdurre una dimensione ulteriore nel discorso sulla sostenibilità (curiosamente mancante da tutta questa sterminata letteratura), vale a dire la sostenibilità gestionale-organizzativa-istituzionale.

Ciò vale in generale, ma in modo esponenziale qualora si considerino paesi e ambienti lontani, per esempio al di fuori del contesto europeo e occidentale. Le differenze sono e restano enormi a livello micro, sia in termini di strutturazione dell'economia del patrimonio (con enorme varietà di situazioni in termini di interessi economici, forme e soggetti di appropriazione dei benefici economici in gioco), sia forse in misura ancora maggiore in termini di autonomia, accountability, disegno istituzionale. Alla luce della nostra esperienza sul campo si possono presentare alcune prime riflessioni in merito ad alcune tensioni in gioco nel rapporto tra contesto e sostenibilità.

2.1. *Profittabilità e appropriazione*

Certo la maggioranza delle situazioni non è caratterizzata da «profittabilità»: normalmente musei e siti sono esposti al rischio di bancarotta (metaforicamente se non legalmente). A differenza di quello che è normale nei paesi occidentali però, non pochi dei siti in paesi in via di sviluppo possono facilmente raggiungere il pareggio economico. Qui è possibile «fare profitto»: anche con un numero di visitatori relativamente piccolo, ricavi (occidentali) possono coprire costi (orientali) (si veda il caso del Museo dei Cavalli e dei Carri Zhou, cap. 13). Ci sono evidentemente implicazioni in termini di accesso alla popolazione locale, laddove il biglietto d'ingresso calcolato in termini di potere d'acquisto locale copre una parte significativa del salario mensile (anche se spesso si hanno prezzi specifici per le popolazioni locali): ma questo è elemento «secondario» rispetto all'economicità.

Quello che è ironico è che la situazione di profittabilità, lungi dal favorire le condizioni di sopravvivenza di lungo termine del sito, costituisce spesso una minaccia in sé, a volte anche superiore alla opposta sindrome di mancanza di denaro: profittabilità chiama facilmente sfruttamento, over-exploitation e sovra-commercializzazione, a rischio di deperimento della conservazione [Caddison 2007]. Machu Picchu costituisce esempio da manuale, con una spesa per il visitatore di \$ 100 per il treno, più 12 per il bus, più 45 per l'ingresso, con

l'idea folle di massimizzare il numero di visitatori mediante apertura del sito per 24 ore al giorno (cap. 10). Oppure talvolta i ricavi non ritornano al sito o a fondi aggregati del patrimonio come nel caso di Santa Sofia a Istanbul (cap. 5).

In questi contesti emerge un problema di appropriazione dei valori economici, qualcosa di inusuale in Occidente, vista la situazione di generale non pareggio economico: A chi va il profitto? Quale parte dell'impatto economico è appropriato da agenti economici «esterni» alla comunità locale? Sebbene rimanga qualche problema nel definire quest'ultimo concetto nel mainstream dell'archeologia post moderna e nella sua ossessione con una nozione di comunità locale raramente definita e contestualizzata, il carattere di «esterno» in questo caso è molto facile da riconoscere (ad es. il turismo da crociera in Turchia, cap. 5, o in Sud Italia; la popolazione temporaneamente nomade a Aguas Caliente in Perú, cap. 8; gli operatori di Shanghai nei villaggi dello Yunnan: Wang e Zan [2011]). Infatti se il problema della sostenibilità tende ad essere associato a questioni di equità a livello generale [Adams 2010], in questo contesto si pone come problema relativo a una equa appropriazione dei benefici economici legati allo sviluppo e utilizzo del patrimonio culturale.

2.2. *Conservazione e sfruttamento: una visione più articolata*

La tensione tra conservazione e sfruttamento è cruciale nella gestione del patrimonio [Leask e Fyall 2006], con un difficile equilibrio tra esigenze di conservare e utilizzare: una sorta compromesso tra differenti imperativi. Ciò che rende le cose ancora più complicate è che i due termini possono essere articolati, quando si guarda dentro la scatola nera dell'organizzazione.

Da una parte possono esserci diverse *forme* di sfruttamento (strategie di massa verso strategie di segmentazione). Come in ogni contesto di consumo, in linea di principio la questione ricorrente è in quale modo approcciare le potenziali differenze tra consumatori (visitatori): ignorando queste differenze; oppure focalizzandosi su un segmento particolare; oppure approcciando diversi segmenti con prodotti *ad hoc* (quelle che negli studi di strategia vengono normalmente definite come strategie indifferenziate, focalizzate, differenziate: Abell [1980]). Quello che però avviene in pratica è che una strategia tendenzialmente non consente l'altra: quando il turismo di massa invade un sito non resta spazio per usi più sofisticati, vuoi culturalmente evoluti o spiritualmente autentici (Machu Picchu, cap. 8).

D'altra parte possono esserci differenze di *orientamento temporale* (sfruttamento di breve o di lungo). Il sovra sfruttamento nel breve

periodo può minare la possibilità di «tassi normali» di sfruttamento nel lungo periodo; o al contrario, una attenzione addizionale al visitatore potrebbe aumentare le spese nel breve periodo, ma il visitatore potrebbe essere stimolato a ritornare nel futuro, o a promuovere l'esperienza di visita a conoscenti.

Ma a sua volta la stessa conservazione può presentare logiche differenti, particolarmente nel caso di città e villaggi antichi, ove spesso già si pone una potenziale contraddizione tra la conservazione del materiale e dell'intangibile: conservare la struttura architettonica, il paesaggio in sé è questione molto differente che preservare il tessuto sociale di un villaggio storico. La priorità in una delle due dimensioni probabilmente ha effetto negativo sull'altra (Lijiang è altro esempio da manuale, con due uffici dell'UNESCO che danno un giudizio opposto sui processi di conservazione del medesimo sito: Zan e Wang [2011]; Zan [2011]).

2.3. *Assetto istituzionale e ulteriori processi di cambiamento del settore pubblico*

Se il focus sulla singola organizzazione è cruciale, non bisogna dimenticare fenomeni di *subsidizing* e questioni di portafoglio di diverse entità, con importanti implicazioni in termini di accountability e di responsabilità economica in differenti tradizioni amministrative. Questo rappresenta uno degli elementi cardini del nostro approccio, come ribadito nell'introduzione, dove la ricerca empirica evidenzia alcuni aspetti assolutamente rilevanti.

L'autonomia di un museo o di un sito UNESCO spesso non è proprio una questione: il sito può essere parte di un'amministrazione più ampia corresponsabilità territoriale. Machu Picchu è una parte di INC Cusco, uno dei tanti siti con problemi di conservazione, solo una parte della forza lavoro di INC, anche se poi il business model usa questa «cash cow» per finanziare tutto il progetto di conservazione della Valle Sacra (capp. 8 e 10). Analogamente Pompei è solo una parte della soprintendenza territoriale di Napoli: la sua conservazione si colloca nel contesto delle relazioni tra le varie entità dell'amministrazione di più alto grado, e dove i biglietti di Pompei, piuttosto che finanziare la sua conservazione com'era nello spirito della riforma del 1997, vengono di recente utilizzati anche per finanziare i costi correnti degli uffici di Napoli (cap. 4).

Anche l'accountability può assumere aspetti molto diversi, dalla elegante soluzione del *one block grant* del British Museum a forme più incomplete di accountability parziale che non includono le risorse umane come Pompei, o a forme di negoziazione politica come nel caso di Heritage Malta (cap. 7). O ancora, può muoversi in modo altalenante

del tempo, come nei cento anni di storia del MIC, da museo privato a ufficio comunale senza precisa accountability, per poi tornare a forme maggiori di autonomia (cap. 3). Sfortunatamente simili processi amministrativi tendono ad essere opachi. Ricostruire l'effettivo business model di Machu Picchu non è compito facile; e l'idea stessa che l'UNESCO o la World Bank non avessero un quadro simile a quello che abbiamo sviluppato con la nostra ricerca sul campo sembra veramente sorprendente (cap. 8). Analogamente, è in sé significativo che sia mancante un rapporto sul raggiungimento degli obiettivi del Piano di Pompei dopo dieci anni (cap. 4), in grado di legare priorità professionali – conservazione, ricerca, didattica, accesso – e processi amministrativi – progetti, risultati, stati di avanzamento, budget, business plan).

Quello che è certo è che se le agenzie internazionali (ad es. UNESCO, World Bank, ICCROM) non comprendono questioni simili, è probabile che i problemi aumentino esponenzialmente:

- la continua richiesta di una «unità di gestione» a Machu Picchu costituisce un pericoloso fraintendimento: i peruviani tendono a reagire con una entità di secondo livello che semplicemente coordina gli uffici locali di INRENA e INC, e la municipalità di Aguas Caliente, priva di un proprio budget, un'entità organizzativa che è totalmente differente dal concetto di «unità» che UNESCO aveva in mente (cap. 8);

- la mancanza di definizione dei confini di un ente/agenzia forte che dovrebbe gestire la pianificazione della penisola di Istanbul porta a quella che abbiamo definito «pianificazione bizantina», con un interminabile processo di «planning to plan» che non identifica né azioni concrete, né priorità, né responsabilità, né modalità consistenti di impegno di risorse (cap. 11);

- del resto questi fenomeni si trovano abbondantemente anche in altri contesti oltre a quelli descritti in questo volume: quando la stessa UNESCO non comprende le implicazioni di avere tre diverse entità nel sito mondiale di Lijiang (Daylan, Shuhue e Baisha) sotto due diverse contee, con un assetto istituzionale organizzativo diverso, con proprie pratiche decisionali e amministrative, tutto ciò porterà presto a seri problemi [Zan e Wang 2014]; il sito UNESCO della Grande Muraglia fino ad oggi è semplicemente la somma di tre isolate amministrazioni locali, ciascuna responsabile di un segmento molto piccolo della muraglia, senza alcun coordinamento tra di loro, piuttosto che essere entità responsabile del complessivo artefatto in modo unitario [Wang e Zan 2011].

Simili esempi sono assai diffusi, ben al di là dei casi cinesi o peruviani. Le dinamiche e soprattutto i conflitti che interessano le organizzazioni del patrimonio culturale sono radicati nei processi amministrativi di lungo periodo di ciascun paese:

– ciò che è rilevante in Cina nella trasformazione storica e nella battaglia verso il decentramento, è il trasferimento di potere dal centro alla periferia come processo generale (la Cina è di fatto lo Stato federale: Urban *et al.* [2003]); sfortunatamente ciò comporta la perdita di controllo professionale nel caso del patrimonio culturale [Zan e Bonini Baraldi 2012; 2013]: esistono solo meccanismi istituzionali deboli per resistere a opportunità di sviluppo locale che mettano a repentaglio la conservazione del patrimonio, con conseguenze che non hanno pari nel mondo (se non altro in termini di dimensione dei fenomeni, in aggiunta alla debolezza dei meccanismi istituzionali);

– la via turca alla modernizzazione nel settore del patrimonio culturale sta assumendo forme assolutamente peculiari, nonostante l'uso del generico linguaggio la trasformazione del NPM (capp. 5, 11, 14): i processi di outsourcing vengono condotti in modo totalmente centralizzato, esternalizzando ad un singolo contraente l'insieme delle attività di bigliettazione, e ad un altro l'intero comparto dei gift shops. Si tratta di una strategia di outsourcing assolutamente anomala in Occidente, dove le singole entità individuali gestiscono i processi di outsourcing, e si appropriano dei benefici diretti, sia che si parli del British Museum, del Louvre, degli Uffizi;

– e che dire del caso Italia, con questa grande tradizione di conservazione e ricerca, e tuttavia incapace di superare la vergogna nazionale del degrado di Pompei (Cesare Brandi si sta probabilmente rivoltando nella tomba).

3. *Quali condizioni per una integrazione*

Il ritardo col quale gli studi di management si stanno integrando negli studi di heritage è di per sé segnale delle difficoltà di tale processo. A fronte delle molteplici difficoltà, sembra possibile delineare tre condizioni necessarie perché ciò avvenga.

3.1. *Esigenze di interdisciplinarietà*

Più facile a dirsi che a farsi: se pure uno degli autori di questo volume è un archeologo, anche il nostro gruppo resta allo stato attuale largamente «mono» disciplinare. In realtà le condizioni per un serio discorso interdisciplinare restano difficili (a cominciare da finanziamenti veramente di rado concessi a progetti che travalicano ristretti steccati disciplinari, per non dire dei criteri di valutazione della carriera).

Almeno si pone la necessità di aprirsi ad altre letterature, gruppi di lavoro, e partecipare in forma sempre crescente a progetti che siano multidisciplinari. Per gli studiosi di management questo vuol dire comunque superare l'arroganza che spesso contraddistingue il nostro approccio, in logica modesta, di ascolto dei discorsi professionali altrui come condizione per poterne comprendere le condizioni di *organizing* (o di gestione).

3.2. *Management ed «eredità amministrative»: il superamento di una visione americo-centrica*

Nell'introdurre il management come campo di studio cruciale nell'heritage, il nostro approccio lega questi elementi generali nello studio delle organizzazioni del patrimonio con il tema più specifico della questione di Nara (1994), vale a dire la richiesta di una visione più pluralistica, meno centrata sull'Occidente, dell'intero patrimonio culturale, all'interno di una sorta di etnografia delle amministrazioni.

Ciò comporta identificare anche il problema della varietà delle tradizioni amministrative: aspetti come la frammentazione istituzionale, strutture di governance non chiare, mancanza di forme dirette di reporting e monitoraggio, carenze di *information disclosure*, tutto ciò ci porta a parlare di una questione di «eredità amministrativa», spesso nascosta nei processi di trasformazione del patrimonio culturale.

A livello generale c'è una esigenza di comprendere attentamente la varietà di contesto delle applicazioni: comprendere questi aspetti, e legare i discorsi professionali ai cambiamenti recenti e di lungo termine di regimi amministrativi locali, sembra cruciale al fine di rendere possibile la gestione del patrimonio culturale: procedure e interessi a livello micro, così come dettagli del funzionamento del business model, richiedono adeguata investigazione per incrementare la consapevolezza circa il gioco economico sottostante.

Si afferma con urgenza l'esigenza di una maggiore attenzione empirica e di ricerca sul campo al fine di superare una discussione sovra-astratta di principi e norme, superando i seri limiti di approcci generici nell'affrontare simili problemi (inclusa la discussione su WH Convention e Operational Guidelines).

3.3. *Etnografia delle amministrazioni e varietà delle forme di organizzazione nel settore*

Infine riteniamo cruciale un approccio critico agli studi di management, tanto con riguardo ai presupposti generali degli studi di

management quanto alla storica perdita di interesse per il lavoro empirico e per l'ossessione di una ricerca *theory-driven* [Pfeffer 2009; Von Krogh *et al.* 2012].

Da un punto di vista generale, il nostro lavoro presenta una caratterizzazione etnografica, intesa come genere piuttosto che come metodo [Watson 2012], apprendo poi la possibilità di usare strumenti diversi in modo articolato in contesti vari, sempre condividendo il punto di vista degli «insiders», dei *professionals*, dei nativi all'interno del campo organizzativo sotto investigazione (per una discussione su etnografia nel campo del management e dell'organizzazione si rimanda a Brannan *et al.* [2012]), con alcuni interessanti dettagli metodologici.

L'uso del nostro schema iniziale sulla natura multidimensionale del management delle organizzazioni culturali (fig. 1.1) può essere utile quando applicato alla ricerca internazionale, per superare sia il bias occidentale sia ipotesi semplicistiche sull'impatto economico del patrimonio culturale. In termini metodologici si può evidenziare una questione di normatività debole di questo schema: non si tratta di un gioco a natura deterministica, dove esiste «la» soluzione, unica e data; e non si tratta nemmeno di uno schema totalmente relativistico, dove qualsiasi soluzione può essere ammessa. Qualche sorta di coerenza interna deve essere raggiunta, qualcheduno dei possibili *trade off* che consentano la fattibilità e la sostenibilità deve essere raggiunto. Il focus micro sull'entità autonoma avrà il risultato di caratterizzare e qualificare la particolare configurazione ottenuta, con attenzione forte al business model e ai flussi di redditi e costi, e relative fonti e usi.

Tra politiche e pratiche, la nozione di filiera del patrimonio (fig. 12.1) rappresenta uno strumento intermedio che è necessario prima di un qualsiasi intervento di policy, all'interno del nostro approccio etnografico. Comprendere le strutture effettive, le condotte correnti e le prestazioni all'interno del comparto, ricostruendo logiche e numeri che caratterizzano la filiera, è indispensabile per ridurre i rischi del momento politico, aumentando le probabilità di successo di scelte e azioni. Questo può portare in realtà anche a considerazioni più generali: differenti paesi presentano probabilmente differenti stadi nel «ciclo di vita» della filiera del patrimonio, per usare un altro concetto proprio degli studi di management. Non stiamo dando alcun giudizio di valore (in termini di stadio di sviluppo «superiore» o «meno sviluppato»): siamo semplicemente interessati agli impatti su Strutture Condotte Prestazioni in termini di filiera in qualsiasi paese in relazione al più generale contesto storico. Ricostruire la filiera del patrimonio in termini sia quantitativi che qualitativi può aiutare a comprendere posizionamento e caratterizzazione specifica del settore, spiegando differenze tra paesi in termini ad esempio di risorse, investimenti, attività, persone.

In breve, nella discussione sulla varietà economica e amministrativa legata alla «questione di Nara», entrambi i modelli (natura multidimensionale del management e filiera del patrimonio) presentano questa caratterizzazione pluralista:

- aiutano a superare la visione monodimensionale del patrimonio culturale come questione di conservazione, che presenta problemi nel dialogare con nuovi significati emersi negli anni recenti al di fuori dei paradigmi fondativi della conservazione del patrimonio (ad esempio l'enfasi sui visitatori e sulle risorse negli ultimi decenni);

- vogliono riconoscere e ritrovare possibili variazioni e differenze che caratterizzano la diversità culturale, del patrimonio e delle amministrazioni, e analizzare le interazioni tra specifiche configurazioni di specifici contesti, piuttosto che imporre schemi *ex ante*, improbabili approcci a una direzione, o «best ways» e «best practices» in chiave storica e contestuale.

E qui si pone una considerazione finale, che è al tempo stesso di metodo e di merito. La varietà esistente ci ha indotto a sviluppare – all'inizio a dire il vero in modo non del tutto consapevole – un approccio di tipo etnografico. Ma utilizzare questo approccio sembra in un certo senso un processo irreversibile, posto che non si tratta di sviluppare impostazioni che consentano «pro-tempore» di analizzare le varietà in gioco, come se queste fossero in via di superamento. Più esplicitamente, si pone un problema della eventuale convergenza nei processi di trasformazione amministrativa. La diffusione in tutto il mondo di un linguaggio simile su trasparenza, accountability e autonomia nel comparto del patrimonio culturale è fenomeno sorprendente. Esaminato da vicino però, si evidenzia come le pratiche amministrative siano tuttora radicalmente differenti: i significati locali di queste «buzzwords» tendono a essere profondamente diversi.

Quando abbiamo investigato Pompei nel 1998 l'impressione era quella di una convergenza verso modelli amministrativi simili a quelle di altri enti e di altri paesi: certamente una convergenza in itinere, estremamente difficile, di lungo termine, attraverso un processo controverso. A quindici anni di distanza – dopo il fallimento della riforma dell'autonomia di Pompei, più le nostre ricerche sul campo a Malta, Machu Picchu, in Cina e Turchia, che abbiamo presentato in questo volume – la nostra posizione è cambiata. Non è in atto alcuna convergenza, almeno con l'orizzonte temporale che siamo in grado di vedere. Se è così, dovremmo trovare nuovi modi per affrontare la questione, in primo luogo comprendendo le diversità anche in termini amministrativi quale condizione di sostenibilità organizzativa.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

