

Marco Cammelli

# Musei e servizi di accoglienza. Ovvero: come due cose sbagliate non facciano una cosa giusta

(doi: 10.7390/27440)

Aedon (ISSN 1127-1345)

Fascicolo 2, settembre 2008

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.  
Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

## **Licenza d'uso**

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

# Aedon



## Rivista di arti e diritto on line

quadrimestrale diretto da Marco Cammelli

numero 2, 2008, Issn 1127-1345

[home](#) [indice](#) [ricerca](#) [risorse web](#)

### Musei e servizi di accoglienza.

### Ovvero: come due cose sbagliate non facciano una cosa giusta

di [Marco Cammelli](#)

Questo numero è in larga parte dedicato ai musei, ai quali sono riservati interventi volti ad approfondire il profilo istituzionale e giuridico, economico e finanziario, organizzativo e territoriale. Già altre volte la Rivista si è occupata di questo argomento, ma ora lo si riprende con un'apertura, al dibattito e alle esperienze, inedita.

Le ragioni sono due. La prima, pratica, è riferibile alla disponibilità del materiale prodotto da due importanti iniziative, quasi contestuali, dedicate all'argomento. L'altra, ancora più rilevante, perché i musei si confermano come una emblematica sintesi delle più delicate dinamiche che riguardano il sistema dei Beni Culturali. Riassumendone, per così dire, l'evoluzione e i nodi critici.

Conservazione e valorizzazione; pubblico necessario e pubblico esternalizzabile; sedi centrali e organi periferici del ministero; ruolo delle regioni e degli enti territoriali; spesa storica e risorse ulteriori; vecchie funzioni e nuove iniziative; progetti di lungo periodo e la dura necessità del giorno per giorno; grandi musei e micro-strutture.

Si potrebbe continuare (quasi) all'infinito, a riprova della significatività delle questioni che si pongono e del singolare destino dei musei di intercettarne la maggior parte. Ma al di là di quello che c'è, vorremmo sottolineare quello che manca: il rapporto pubblico-privato. Che non compare nell'elenco solo perché è il filo conduttore degli altri temi e degli interventi che il lettore troverà in questo numero, e merita dunque un riferimento a parte.

L'occasione specifica è data dai servizi di accoglienza al pubblico (ex servizi aggiuntivi) e dal lavoro svolto all'interno di [una delle sottocommissioni](#) in cui si è articolata la commissione ministeriale presieduta da Massimo Montella. Lavoro da cui, come si sa, sono stati tratti alcuni degli elementi base del [decreto ministeriale 29 gennaio 2008](#) con cui si è provveduto ad innovare la materia relativamente ai musei statali.

Non è d'uso che chi o coloro che hanno concorso sul piano tecnico-giuridico ad un lavoro (la sottocommissione) o ad un provvedimento (il decreto ministeriale), si occupino anche del relativo commento, per l'evidente commistione di ruoli che ne deriva. Il che vale anche in questo caso, con la precisazione che il [saggio di Giuseppe Piperata](#) è una puntuale ricognizione dei problemi (e delle diverse posizioni) emerse nella preparazione del provvedimento, e che queste brevi considerazioni scritte da chi ha presieduto la sottocommissione non intendono affatto aprire, o anche semplicemente sfiorare, gli argomenti che lì si sono affrontati.

Ciò che si vuole sottolineare è, infatti, molto più generale e rilevante. In materia di servizi di accoglienza al pubblico, come in molti altri casi ma con particolare visibilità e intensità, si ripropongono i motivi di quello che è uno dei punti chiave della crisi del sistema amministrativo italiano. Crisi ancora più grave per riguardare, come avviene in questo caso, interessi pubblici di primaria importanza.

Limitiamoci a tracciare la sequenza del problema:

- la produzione di una serie di servizi pubblici o di beni a questi connessi ha necessità dell'apporto privato perché la pubblica amministrazione non è in grado farlo e perché vi sono imprese private disposte a porvi mano. Di massima, con minori costi e/o migliori risultati;

- la P.a., *così come è*, e le imprese, *così come sono*, vengono messe direttamente in contatto per realizzare questi interventi;
- la convivenza, salvo limitatissime eccezioni, si manifesta subito difficile quando non impossibile, essenzialmente per l'incapacità del pubblico di stabilire il punto dove finisce l'amministrazione e comincia il privato. Cioè, di giocare il ruolo che gli spetta (progetto culturale, funzioni di regolazione, livelli di qualità, controlli, ecc.) senza cedere alla tentazione o di renderlo simile a se stesso (estendendogli impropriamente normative e controlli pubblici) o di approfittarne, scaricando sul privato le difficoltà quotidiane che affliggono la P.a. nello svolgimento dei propri compiti istituzionali (tagli di spesa corrente, personale, ecc.);
- a sua volta, l'impresa reagisce arroccandosi in una gestione rigidamente formalistica del rapporto o, all'opposto, rivendicando a se stessa un ruolo assai più ampio e tale comunque da farne il soggetto principale di una vicenda nella quale il pubblico è relegato di fatto alle sole funzioni d'ordine e di tutela in senso stretto, peraltro esercitabili con fatica per le difficoltà appena ricordate e per l'asimmetria informativa rispetto al privato che ne deriverebbe. La richiesta di una durata pluridecennale delle concessioni o l'interpretazione assai lata della valorizzazione che sono state avanzate da parte privata ne sono un buon esempio.

Dunque, non mancano buone ragioni da una parte e dall'altra, ma il fatto è che ne viene fuori un rovinoso tiro alla fune dove, quando la gara non va deserta, a rimetterci sono entrambi.

Come si vede, non si tratta di buoni e cattivi, conservatori e progressisti, statalisti e autonomisti o altro. Si tratta semplicemente del fatto che la cooperazione tra pubblico e privato, in generale e soprattutto nel settore dei beni culturali, richiede *un pubblico diverso* capace di conoscere i bisogni del settore, di sapere quello che vuole, di distinguere quello che deve essere fatto dalla P.a. e quello che può essere fatto da altri, di fare programmi di medio lungo periodo, di sapere regolare e controllare l'attività altrui. E richiede *una impresa diversa*, rispettosa del ruolo pubblico almeno tanto quanto gelosa della propria autonomia, osservante degli impegni assunti, disponibile alla flessibilità e a regimi (anche di gara) differenziati quanto differenziate sono le attività da svolgere e il relativo contesto, territoriale e temporale.

Il pubblico dunque deve imparare a cambiare, ma dal canto suo l'impresa deve convincersi che il referente non può essere solo il legislatore. Perché la soluzione non è "saltare" l'amministrazione, rincorrendo normative rigidamente dettagliate (e inevitabilmente uniformi) a garanzia di automatismi applicativi ma, appunto, un'amministrazione che sa consapevolmente distinguere e responsabilmente risponderne.

Certo, ci vuole del tempo per realizzare queste condizioni. Ma il punto è questo e l'alternativa, per l'uno e per l'altro, è di continuare su strade sbagliate. A conferma che due cose sbagliate non fanno una cosa giusta.