

# APPROCCI INNOVATIVI ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

Una riflessione sulla  
sperimentazione del Partenariato  
speciale Pubblico-Privato a Cuneo

---

PP08, Comune di Cuneo, Dott. Roberto Canu  
PP07, Finpiemonte

---

Version 1  
03/2022





## Sommario

1. Il progetto ForHeritage .....	2
1.1. La natura e lo scopo di questo documento.....	2
1.2. ForHeritage: fasi e azioni .....	2
1.3. Palazzo Santa Croce: un progetto pilota .....	3
2. Le sfide dei Partenariati speciali Pubblico-Privato .....	5
2.1. L'orientamento del Comune di Cuneo verso il PsPP .....	5
2.2. I PsPP: passato, presente e futuro .....	5
2.2.1. Oltre la gestione “separata” dei beni del patrimonio culturale .....	6
2.2.2. Fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale come obiettivi dei PsPP .....	7
2.2.3. Il nuovo rapporto tra il patrimonio culturale e la comunità .....	8
3. PsPP: <i>ratio</i> e funzionamento .....	9
3.1. Elementi qualificanti del PsPP: collaborazione .....	10
3.2. Elementi qualificanti del PsPP: sartorialità .....	11
3.3. Elementi qualificanti del PsPP: qualità progettuale .....	11
3.4. Elementi qualificanti del PsPP: sostenibilità .....	11
4. PsPP istruzioni per l'uso: trappole e possibili antidoti .....	12
4.1. Timore dello strumento .....	13
4.2. Risorse economiche .....	13
4.3. Competenze .....	14
4.4. Rigidità .....	15
4.5. Rapporti .....	16
5. Conclusioni .....	17



# 1. Il progetto ForHeritage

## 1.1. La natura e lo scopo di questo documento

Il progetto “[ForHeritage](#) - Excellence for integrated heritage management in central Europe” nasce con l’obiettivo principale di migliorare le competenze degli operatori culturali pubblici e privati nella gestione del patrimonio culturale dell’Europa centrale.

Tra le diverse azioni di progetto, volte a contribuire al raggiungimento di questo obiettivo, emerge l’importanza di sintetizzare l’esperienza degli enti e delle organizzazioni coinvolte nel partenariato rispetto alle possibili forme di gestione innovative dei siti del patrimonio culturale. L’idea alla base di questo documento è rappresentata dall’opportunità di trasmettere le lezioni apprese e i contenuti elaborati e maturati all’interno del progetto e del sito pilota prescelto (Palazzo Santa Croce) a una platea di operatori culturali potenzialmente interessati alla tematica.

Questo documento, quindi, che nasce in prossimità della conclusione del progetto ForHeritage, vuole offrire la riflessione maturata nel corso di ForHeritage in seno al Comune di Cuneo e a Finpiemonte, partner italiani del progetto. L’auspicio è che quanto sperimentato e riassunto in questo documento possa risultare utile ad altri operatori culturali pubblici e privati che si trovano o si troveranno in futuro a dover individuare forme di gestione innovative del prezioso patrimonio culturale italiano, per evitarne l’abbandono e il disuso.

## 1.2. ForHeritage: fasi e azioni

Il progetto ForHeritage, che ha visto coinvolti il Comune di Cuneo (Ufficio Sportello Europa, Settore Cultura, Affari istituzionali interni e Pari Opportunità del Comune di Cuneo) e Finpiemonte, si è sviluppato in collaborazione con partner internazionali, quali la Regione Westpomerania (Polonia) in qualità di capofila, la Fondazione per la Protezione del Paesaggio (Polonia), l’Agenzia di Sviluppo della Regione Urbana di Ljubljana (Slovenia), l’Istituto per la Ricerca Economica (Slovenia), la Città di Rijeka (Croazia), l’Istituto per lo Sviluppo e le Relazioni Internazionali - IRMO (Croazia).

L’obiettivo comune a tutti i partner di ForHeritage era quello di rafforzare le competenze nella gestione del patrimonio culturale, in funzione dell’adozione di un approccio integrato e moderno nei confronti dei beni in disuso, mettendo a valore la collaborazione pubblico-privato-comunità. Il raggiungimento di tale obiettivo passava anche attraverso la capitalizzazione delle buone pratiche e dei risultati ottenuti da precedenti progetti europei sui temi della sostenibilità e della rivitalizzazione del patrimonio culturale (a titolo di esempio, i progetti Restaura, CLIC e IFISE). L’auspicio era, inoltre, quello di creare punti di contatto tra partner per lo sviluppo delle azioni reciproche, oltreché opportunità di *cross-fertilization* e forme di apprendimento incrociato tra progetti.

Per fare ciò, il progetto è stato strutturato in **tre cluster** di attività, temporalmente conseguenti:

1. la realizzazione di un set di **linee guida**, definito *ForHeritage toolkit*, sviluppato a partire dalle conoscenze pregresse nel settore e declinato in sei documenti che affrontano e approfondiscono alcuni aspetti ritenuti fondamentali nella gestione del patrimonio culturale, ovvero:
  - la *governance* partecipativa;
  - l’esperienza acquisita attraverso lo sviluppo di progetti pilota pregressi;
  - le forme di Partenariato Pubblico-Privato in ambito culturale;
  - gli strumenti e gli schemi finanziari disponibili per il settore culturale;
  - la formazione per gli operatori del settore;



- la valutazione d’impatto di progetti culturali.
- 2. la sperimentazione di alcune delle linee guida del set di cui al punto n. 1 su quattro **progetti pilota** localizzati negli Stati membri che partecipano a ForHeritage, con l’obiettivo di testare l’applicazione delle linee guida in diversi contesti e di adeguarle alle varie regioni in cui i siti pilota si collocano. Le esperienze pilota sono state applicate sui seguenti luoghi: castello dei Duchi di Pomerania di Stettino (PL); Vodnik Homestead di Ljubljana (SI); Complesso Bencic di Rijeka (HR); Palazzo Santa Croce di Cuneo (IT).
- 3. la **diffusione dei risultati** del progetto e la disseminazione del *ForHeritage toolkit*, declinato sulle diverse esigenze e realtà che si possono incontrare nelle regioni che interessano il partenariato di ForHeritage.

Il Comune di Cuneo è stato uno dei quattro enti responsabili della realizzazione dei progetti pilota di cui sopra. Nello specifico, il Comune di Cuneo, supportato dal partner Finpiemonte, dal partner Fondazione per la Protezione del Paesaggio (FOK), dal partner leader del WP T2, Istituto per la Ricerca Economica (IER) e dal capofila di progetto Regione della Westpomerania, è stato responsabile dell’azione “Pilot in Cuneo” relativa alla sperimentazione del *ForHeritage toolkit* sul sito pilota cuneese individuato nei locali al piano terra di Palazzo Santa Croce.

### 1.3. Palazzo Santa Croce: un progetto pilota

Palazzo Santa Croce è ubicato nel centro storico di Cuneo in un contesto a forte **vocazione culturale**<sup>1</sup>. Una parte dell’edificio, già riqualificata, ospita ad oggi la Biblioteca 0-18, il Fondo Antico della Biblioteca, il deposito del Museo Civico e gli uffici della rassegna Scrittoreincittà e del Centro Europe Direct Cuneo. La rimanente porzione sta vivendo un processo di recupero che la renderà idonea ad ospitare la nuova Biblioteca Civica della città. Nella manica che attualmente è sede della Biblioteca 0-18 non è ancora stata identificata una formula di gestione adeguata per il piano terra, utile a integrare la logica di affitto e uso degli spazi, al momento saltuario e temporaneo, con attività culturali e sociali stabili.

Nell’ambito del progetto “ForHeritage - Excellence for integrated heritage management in central Europe”, avviato nel marzo 2020, è maturata la riflessione ed è stata avviata la sperimentazione sulla gestione del piano terra di Palazzo Santa Croce. L’obiettivo specifico del progetto si è rivelato particolarmente adatto all’elaborazione di un pensiero per la funzionalizzazione di Palazzo Santa Croce, data la sua finalizzazione al miglioramento delle competenze nell’uso sostenibile delle risorse e del patrimonio culturale.

Può essere utile ricordare i **passaggi fondamentali** che l’Amministrazione comunale di Cuneo, proprietaria del bene, ha realizzato su Palazzo Santa Croce negli ultimi anni:

- nel 2014 il Comune di Cuneo avvia il processo di rivitalizzazione del I lotto funzionale (manica est);
- nel 2017 Palazzo Santa Croce vede il primo innesco con l’apertura al pubblico della Biblioteca Civica 0-18 collocata al secondo piano, oltre alla destinazione di alcuni locali all’ospitalità del Fondo Antico della Biblioteca Civica e del deposito del Museo Civico. Si realizzano inoltre interventi di restauro di locali collocati al piano terra a cui non viene attribuita alcuna funzione specifica;
- nel 2017 il Comune di Cuneo pubblica un avviso per la gestione in concessione dei locali siti a piano terra con destinazione a “Caffè letterario”. Non si sono però registrate offerte in risposta all’avviso;
- nel 2020 è aggiudicata la progettazione del II lotto del Palazzo per la rifunzionalizzazione di spazi dedicati alla futura Biblioteca Civica (manica ovest);

<sup>1</sup> Il Fabbriato ex Santa Croce fa parte di uno dei casi studio presi in esame nel 2019 dallo studio condotto da Fondazione Fitzcarraldo nell’ambito delle ricerche promosse dal Centro Studi e Innovazione Fondazione CRC: Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), “Rigenerare spazi dismessi. Nuove prospettive per la comunità”, Quaderno n. 37 della Fondazione CRC, Savigliano, 2019.



- nel 2020 il Comune di Cuneo candida il piano terra del Palazzo come sito pilota del progetto ForHeritage su cui testare un nuovo modello di gestione e di finanziamento.

I locali sui quali si è accentrato l'interesse del progetto pilota all'interno di ForHeritage sono siti al piano terra dell'edificio e attualmente vengono dati in utilizzo temporaneo alle organizzazioni locali che ne fanno richiesta per organizzare attività culturali (esposizioni, incontri, presentazioni di libri, ecc.).

Nell'ambito del progetto ForHeritage la riflessione su Palazzo Santa Croce ha potuto beneficiare, oltre che delle linee guida contenute nel *ForHeritage toolkit*, del coinvolgimento di un'ampia platea di stakeholder locali e regionali, chiamati dal Comune di Cuneo a far parte dei tavoli tematici avviati nel 2020. Nell'ambito del percorso partecipato sono stati raccolti alcuni input ed esigenze, utili all'istruttoria per la futura gestione del piano terra di Palazzo Santa Croce:

- mantenimento della flessibilità da parte del Comune nel definire le attività ammissibili;
- interazione tra attività commerciali e culturali;
- dialogo con il cantiere della Biblioteca Civica;
- attività orientate agli studenti e ai giovani che hanno subito più pesantemente gli effetti della pandemia;
- attenzione nella gestione al target di giovani adulti meno coinvolti rispetto ad altre fasce di utenza nelle attività culturali di Cuneo;
- creazione di sinergie con realtà culturali del territorio.

Altri input sono giunti dell'Amministrazione comunale:

- proporre soluzioni innovative di cultura;
- dialogare con la Biblioteca Civica e adeguare le attività alla funzione principale del Palazzo;
- garantire una gestione di medio e lungo periodo;
- garantire la sostenibilità economica anche attraverso attività commerciali.

Quindi la ricerca di una formula gestionale in grado di rispondere contestualmente ai criteri di interesse pubblico, alle esigenze gestionali e alla sostenibilità economica ha portato il Comune di Cuneo alla scelta di intraprendere la strada del **Partenariato speciale Pubblico-Privato** (di seguito abbreviato in PsPP).

Nel corso del 2021 il Comune ha conferito un incarico specifico ad un esperto, per avere un ulteriore supporto nella definizione del modello di gestione e nell'estate dello stesso anno è stato finalizzato il *concept* di progetto e una prima ipotesi di modello di gestione del piano terra di Palazzo Santa Croce con l'obiettivo di diventare un ulteriore tassello utile a rafforzare la vocazione culturale della porzione di città all'interno della quale è inserito.

Dopo una fase iniziale dove l'intenzione era di avviare un percorso di Project Financing, la scelta definitiva è ricaduta sullo strumento del Partenariato speciale Pubblico Privato, una formula di collaborazione a lunga durata, che è stato avviato con un innesco discendente<sup>2</sup>, attraverso un avviso esplorativo pubblicato nell'autunno 2021<sup>3</sup>. È pervenuta al Comune di Cuneo una manifestazione di interesse da parte della Fondazione Circolo dei Lettori contenente la proposta di una gestione polifunzionale degli spazi e un palinsesto di attività culturali rivolte, in particolare, a giovani studenti e giovani lavoratori. L'allestimento di una caffetteria e l'affitto delle sale complementari sono state previste per offrire un servizio e dare un contributo alla sostenibilità economica dello spazio.

<sup>2</sup> <https://www.agenziacult.it/interni/patrimonio-quo-vadis-un-mainstream-per-i-partenariati-speciali-dellart-151/>

<sup>3</sup> L'avviso è stato presentato nel settembre 2021, pubblicato per trenta giorni, e prorogato di due settimane. La candidatura era da intendersi come una manifestazione d'interesse da parte delle organizzazioni; parimenti lo stesso avviso non presentava alcun vincolo per ciascuna delle parti coinvolte.



La candidatura è stata valutata e ritenuta idonea dalla commissione di valutazione costituita ad hoc. L'iter prevede che si prosegua con la verifica dell'eventuale interesse da parte di altri soggetti e l'affinamento negoziale del progetto di gestione.

## 2. Le sfide dei Partenariati speciali Pubblico-Privato

### 2.1. L'orientamento del Comune di Cuneo verso il PsPP

L'esperienza del progetto pilota su Palazzo Santa Croce di Cuneo permette di fare qualche **considerazione**, in particolare sui Partenariati speciali Pubblico-Privato. Ciò anche alla luce del fatto che la città di Cuneo si colloca al primo posto della classifica parziale relativa ai Partenariati speciali in ambito nazionale, avendone avviati 2 rispetto alle circa 20 esperienze di PsPP attualmente attive in Italia.

Prima di Palazzo Santa Croce, infatti, l'Amministrazione comunale cuneese aveva già intrapreso una prima esperienza di partenariato speciale finalizzato alla gestione di Palazzo Soverini (a cui si è aggiunta l'ex chiesa di Santa Chiara), con la cooperativa sociale Il Melarancio. Il percorso è iniziato grazie al fatto che la cooperativa sociale è stata una delle sei vincitrici della prima edizione del bando "Viviamo Cultura", promossa dall'Alleanza Cooperative Italiane, in collaborazione con Anci e con il supporto tecnico di Fondazione Fitzcarraldo. Un bando dedicato all'accompagnamento di idee progettuali di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico, secondo forme speciali di partenariato pubblico-privato. Il percorso formativo all'interno di "Viviamo Cultura"<sup>4</sup> ha permesso di approfondire la modalità di funzionamento dei PsPP, accompagnando la cooperativa Il Melarancio e il Comune di Cuneo, che avevano già in essere una collaborazione positiva, a sperimentare questo interessante strumento per la valorizzazione del patrimonio culturale.

L'innesco del PsPP per Palazzo Soverini e l'ex Chiesa di Santa Chiara, a differenza di Palazzo Santa Croce, è avvenuto con una modalità ascendente<sup>5</sup> in quanto, formalmente, la sollecitazione è partita dal privato attraverso una manifestazione d'interesse. L'innesco ascendente è anche il percorso maggiormente adottato nelle esperienze di PsPP avviate sinora in Italia. Nella maggior parte dei casi esiste una conoscenza pregressa con il privato in funzione dell'utilizzo dello spazio in questione e il PsPP offre l'occasione di consolidare l'esperienza dando una prospettiva temporale tale da poter elaborare una programmazione anche sulla gestione strutturale del bene culturale.

### 2.2. I PsPP: passato, presente e futuro

I Partenariati speciali sono una nuova possibilità offerta dal quadro normativo italiano, finalizzata alla gestione del patrimonio culturale in una chiave contemporanea, in modo tale che alla necessaria conservazione, si affianchi uno spazio di pensiero sul rinnovamento funzionale degli stessi beni. Rappresenta un'opportunità strategica per l'Italia anche in considerazione della qualità e quantità di beni culturali esistenti, frutto di un ricchissimo sostrato storico, di un importante approccio alla conservazione così come al minor impatto degli eventi bellici rispetto a quanto accaduto in altri paesi europei (basti pensare alle devastazioni occorse in Spagna, Francia e Inghilterra nel '600 e nel '700). La maggior parte del patrimonio culturale italiano è di proprietà pubblica, circa 200.000 luoghi, a cui si aggiunge la quota dei privati, tra i quali spicca la Chiesa Cattolica proprietaria di circa 95.000 beni ecclesiastici tutelati. Queste cifre danno il segno di come sia importante e urgente una riflessione strategica sull'utilizzo e la fruizione di questi beni.

<sup>4</sup> <https://www.anci.it/viviamo-cultura-ecco-i-vincitori-della-call-per-nuovi-modelli-di-partenariato-pubblico-privato/>

<sup>5</sup> <https://www.agenziacult.it/interni/patrimonio-quo-vadis-un-mainstream-per-i-partenariati-speciali-dellart-151/>

## 2.2.1. Oltre la gestione “separata” dei beni del patrimonio culturale

Una prima sfida, affascinante quanto complessa, che i PsPP concorrono ad affrontare è legata **all’utilizzo e alla funzionalizzazione del patrimonio culturale pubblico**, soprattutto nei casi in cui sia sottoutilizzato o, addirittura, abbandonato. L’orizzonte di lavoro nel quale si iscrivono è la corretta valorizzazione del patrimonio culturale, al fine di intercettare le esigenze presenti nella comunità e al contempo garantire la necessaria cura e protezione ai tanti siti presenti sul territorio nazionale.

La gestione del patrimonio culturale italiano è stata per lungo tempo interpretata come prerogativa esclusiva del pubblico, considerato come l’unico soggetto in grado di garantire una funzione rispettosa della natura e del significato dei beni culturali come patrimonio di tutti. Fino a pochi decenni fa, infatti, il ruolo che poteva rivestire il privato in tale ambito era unicamente quello di mecenate, oltreché quello di fruitore.

Successivamente, anche grazie al Codice Urbani<sup>6</sup>, il settore privato ha ottenuto nuovi spazi di intervento nella gestione del patrimonio culturale pubblico come ad esempio la fornitura di servizi nei luoghi della cultura diretti dal pubblico, la gestione autonoma di beni avuti in concessione o ancora l’ottenimento della proprietà di luoghi alienati dall’ente pubblico.

L’ingresso dei privati nella gestione dell’eredità culturale ha certamente garantito un allargamento delle possibilità gestionali, spesso però in una logica di separazione con l’ente pubblico e di netta divisione delle responsabilità.

La gestione “separata” ha prodotto le seguenti modalità gestionali (fig.1):

- Una prima modalità finalizzata prevalentemente alla conservazione attraverso l’istituzionalizzazione del patrimonio culturale nelle forme di Musei, Archivi o Biblioteche (MAB);
- Una seconda indirizzata verso la commercializzazione di alcuni assets utile a garantire un ritorno economico, spesso però a discapito o disallineata dalla funzione culturale e sociale del bene (si ricorda la trasformazione di luoghi culturali in SPA, hotel, chateau relais, resort, ecc.).

Due estremi dell’oscillazione di un ipotetico pendolo, che impediscono di affrontare con il necessario equilibrio e visione d’insieme la questione della valorizzazione del *cultural heritage*.

Il primo schema si è verificato prevalentemente, anche se non esclusivamente, nel caso di gestioni pubbliche. Anche i privati, infatti, in alcuni casi hanno adottato questa logica, come nel caso dell’associazione Castelli e Dimore Storiche operante in Piemonte, dove i proprietari di beni privati hanno dato vita a sistemi per consentire la fruizione di luoghi altrimenti inaccessibili, musealizzandoli e chiedendo supporto alla pubblica amministrazione per il loro mantenimento strutturale.



Figura 1: modalità di gestione “separata” dei beni culturali

<sup>6</sup> Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42.



La sensazione è che il percorso separato non abbia sempre permesso di raggiungere compiutamente l'obiettivo di una gestione efficace, efficiente e allo stesso tempo rispettosa dell'importante funzione culturale e sociale per la comunità, che il patrimonio culturale può generare.

La questione è che non sempre la musealizzazione è la migliore (o l'unica) soluzione per un bene, così come non tutto il patrimonio può avere un ritorno commerciale (anche perché solo una minima parte degli immobili culturali pubblici, spesso vincolati, possono avere un reale interesse commerciale).

I PsPP permettono di superare tale separazione proponendo un metodo di lavoro basato sulla collaborazione tra pubblico e privato, nella convinzione che solo attraverso un'unità di intenti si possano elaborare progettualità che, oltre alla doverosa conservazione del bene, mettano al centro le esigenze delle persone, cercando di trovare il miglior equilibrio possibile tra funzionalizzazione del bene, programmazione di qualità e sostenibilità economica. È come se si prendesse atto che l'obiettivo di identificare forme di gestione vitali per il patrimonio culturale è così complesso che nessun soggetto può risolverlo in autonomia, ma solo attraverso forme di contaminazioni virtuose che coinvolgano anche le comunità, come verrà chiarito più sotto.

Si tratta, probabilmente, non solo di identificare una via più equilibrata tra le due precedenti, conservazione e liberalizzazione, esito della gestione "separata", ma di ripensare le modalità gestionali tradizionali, integrando altre funzioni maggiormente ispirate alle residenze creative e artistiche, all'innovazione sociale e alla collaborazione intersettoriale (cfr. welfare culturale).

## 2.2.2. Fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale come obiettivi dei PsPP

Oltre al principio collaborativo pubblico-privato, i PsPP affrontano una seconda sfida: quella di ricreare un **circolo virtuoso tra le differenti attività che devono riguardare il patrimonio culturale**, finora troppo spesso affrontate separatamente e con impegno (e di conseguenza risultati) disuguali (fig.2).

Le attività di tutela e di conoscenza del patrimonio culturale, anche attraverso l'impegno delle Soprintendenze e delle Università e del sostegno economico della PA, sono state significative, sia in termini di risultati raggiunti che di storicizzazione degli interventi. Più recente è invece il riconoscimento della funzione della fruizione e della valorizzazione, considerate oggi un servizio pubblico accessibile anche ai privati.



Figura 2: obiettivi della gestione dei beni culturali

Molto è il lavoro che resta da fare sulla valorizzazione e sulla gestione del patrimonio per superare i limiti degli eccessi dell'istituzionalizzazione da un lato e di ricerca del valore commerciale dall'altro lato. Serve,



in taluni casi, identificare funzionalità ibride degli spazi in grado di meglio rispondere alle esigenze delle comunità di riferimento e di essere più generative di valori.

In questo senso i PsPP raggiungeranno il loro obiettivo solo se si sposterà l'attenzione dall'immobile alle persone, mettendo pensiero sui vertici del triangolo funzione-valorizzazione-sostenibilità.

### 2.2.3. Il nuovo rapporto tra il patrimonio culturale e la comunità

La terza sfida che affrontano i PsPP è, forse, la più ambiziosa e consiste nell'interpretare il cambiamento del concetto di patrimonio culturale, in particolare nel concepire il **rapporto tra i luoghi d'arte e la comunità**. Quello che fino a poco tempo fa veniva chiamato bene storico artistico, dove le funzioni fondamentali erano l'identificazione del sito, avente caratteristiche di interesse tale da meritare di essere tramandato, e la sua conservazione, oggi viene definito patrimonio culturale in un'accezione ben più ampia. Un cambio semantico sostanziale (fig.3), che si ritrova idealmente nei 23 articoli della Convenzione di Faro, ratificata dal Parlamento italiano nell'ottobre 2020 con la L. 133, dove il patrimonio culturale si definisce quindi attraverso il suo legame con la collettività e tramite un capovolgimento dei ruoli per cui le comunità passano da semplici consumatrici a produttrici del patrimonio stesso.



Figura 3: PsPP e la Convenzione di Faro

La convenzione definisce infatti il patrimonio culturale "un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente dalla loro appartenenza, come riflesso ed espressione dei propri valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Esso comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione tra l'uomo e i luoghi nel corso del tempo"<sup>7</sup>.

Appare evidente fin da subito l'ampiezza di una tale definizione, giustificata dallo scopo perseguito dalla Convenzione, che è quello di evidenziare il contributo del patrimonio culturale alla costruzione di una società democratica e pacifica, al suo sviluppo sostenibile e alla promozione della diversità culturale. Questo carattere strumentale è sottolineato dal riferimento al patrimonio come risorsa, la cui protezione non deve essere considerata un obiettivo finale e a sé stante, ma essere inquadrata in una visione più ampia quale mezzo per concorrere allo sviluppo sostenibile della società.

È la stessa identificazione dei luoghi definibili patrimonio culturale, fino a ieri competenza esclusiva degli enti di tutela, a trasformarsi, diventando più legata al presente e al senso e alle funzioni che i singoli luoghi sono in grado di rappresentare per la comunità vivente. In qualche modo la prova del legame tra patrimonio

<sup>7</sup> Articolo 2.a Convenzione di Faro. Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società.



culturale e le persone è la protezione e la cura agita nei suoi confronti dalla comunità, come avviene, ad esempio, per l'arte urbana di Banksy o per i lavori di Jorit Agoch<sup>8</sup> a Napoli. La Convenzione di Faro propone un cambio di paradigma, attraverso un processo di democratizzazione della cultura e l'adozione di un approccio *bottom up*, in relazione al rinnovato legame bene culturale-persone, attraverso quelle che la Convenzione all'articolo 2.b chiama "comunità patrimoniali".

Il recupero del rapporto tra i beni culturali e le persone fa tornare alla mente la partecipazione che è esistita nel passato nel finanziare, costruire e mantenere molte delle opere che noi oggi ereditiamo. La Convenzione di Faro sottolinea che non esiste patrimonio culturale senza comunità, affermando che il patrimonio culturale ha senso solo se c'è una comunità che ne avverte l'importanza e se ne prende cura. L'attenzione si sposta dai luoghi alle persone. E la comunità diventa comunità patrimoniale.

Quindi laddove si ragioni non solo di tutela ma anche di gestione e valorizzazione è necessario fare ricorso a strumenti che prevedano una qualche forma di protagonismo delle comunità che, non va dimenticato, nel caso di patrimonio pubblico sono di fatto proprietarie di questi luoghi e con le tasse ne supportano il mantenimento. Una strada, quella del coinvolgimento della comunità, complessa e per la quale esistono esperienze interessanti (ma non ancora veri e propri *toolkit*), comune a quanto sta avvenendo in altri ambiti, come ad esempio in ambito sociale con il welfare di comunità, nel settore ambientale con le *green communities* o, ancora, nella gestione dei beni comuni con i Patti di collaborazione<sup>9</sup>.

L'ultima sfida dei PsPP, che coincide con la **semplificazione della procedura di identificazione del soggetto gestore** resa possibile da questo strumento, è volutamente lasciata in fondo. Non perché non sia evidente e concreto il valore dato dalla possibilità di avere a disposizione uno strumento snello, in grado di invertire la tendenza della ridondante architettura normativa italiana, ma perché l'orizzonte di senso dei PsPP è più ricco e il loro utilizzo porterà maggiori benefici se verranno attivati in funzione anche e, soprattutto, delle sfide descritte più sopra.

### 3. PsPP: *ratio* e funzionamento

Il Decreto "Semplificazioni", la cui legge di conversione è stata recentemente approvata dal Parlamento<sup>10</sup>, ha esteso anche ai Comuni, alle Regioni e agli altri enti territoriali la possibilità di attivare i Partenariati speciali Pubblico-Privato per il recupero e la valorizzazione dei beni culturali ai sensi dell'**art. 151 comma 3 del "Codice degli appalti e dei contratti pubblici"**.

Una norma precedentemente prevista, almeno formalmente, solo per i beni statali è stata dunque estesa agli enti locali, che detengono la proprietà di circa il **70% beni culturali pubblici italiani**.

Ancora poco sfruttato dalla pubblica amministrazione, il partenariato pubblico privato è destinato a diventare centrale per l'attuazione delle riforme promosse dal PNRR, come dimostrato dall'avviso del Ministero della Cultura "Attrattività dei borghi storici"<sup>11</sup>.

Si tratta di una procedura semplificata e ispirata alla normativa relativa alla sponsorizzazione nel settore pubblico, dal momento che permette di identificare il soggetto gestore in modo diretto e con approccio negoziale utile a garantire l'elaborazione di una progettualità che unisca tutela, manutenzione, gestione, valorizzazione. Una gestione integrata, dunque, delle attività possibili sul patrimonio culturale.

<sup>8</sup> Dal 2011 Jorit Agoch regala a Napoli bellissimi ritratti giganti, personaggi importanti per la città o simboli di lotte spesso poco ascoltate. Lui ha la caratteristica di immaginare queste persone come guerrieri, appartenenti tutti alla stessa tribù umana, quindi con il volto segnato dai simboli della battaglia e di nascondere dei messaggi all'interno di parti del volto, come se fossero delle incitazioni o dei rafforzamenti al messaggio del dipinto.

<sup>9</sup> <https://www.labsus.org/cose-il-regolamento-per-lamministrazione-condivisa-dei-beni-comuni/>

<sup>10</sup> Legge 11 settembre 2020, n. 120: "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitali".

<sup>11</sup> Avviso pubblico progetti di rigenerazione culturale e sociale dei piccoli borghi storici PNRR M1C3 - Investimento 2.1 - Attrattività dei Borghi - Linea B

Questa norma rappresenta un istituto di assoluta novità, proponendo un cambiamento importante nel rapporto tra pubblico e privato nel governo del patrimonio culturale, basato sulla creazione di un rapporto di affiancamento, collaborativo e cooperativo tra i due soggetti, che superi l'esclusività (e la solitudine) del pubblico senza arrivare agli eccessi della commercializzazione, portata avanti, in taluni casi, dai soggetti privati. I PsPP, riconoscendo il privato come legittimo partner della pubblica amministrazione descrivono inoltre un'applicazione pratica del principio di sussidiarietà orizzontale.

Questo strumento normativo approccia alla sfida della rivitalizzazione del patrimonio culturale, offrendo una cornice ampia in grado di tener dentro tutto: un'unica progettualità di qualità, pensata in modo sartoriale, a partire dalle esigenze della comunità e dalle caratteristiche del luogo. L'obiettivo è riuscire a generare impatto sul territorio attraverso progettualità fondate su un miglior equilibrio tra soggetti pubblici e privati e si fonda su alcuni elementi qualificanti sintetizzati nella figura 4 e che vengono di seguito sinteticamente descritti.

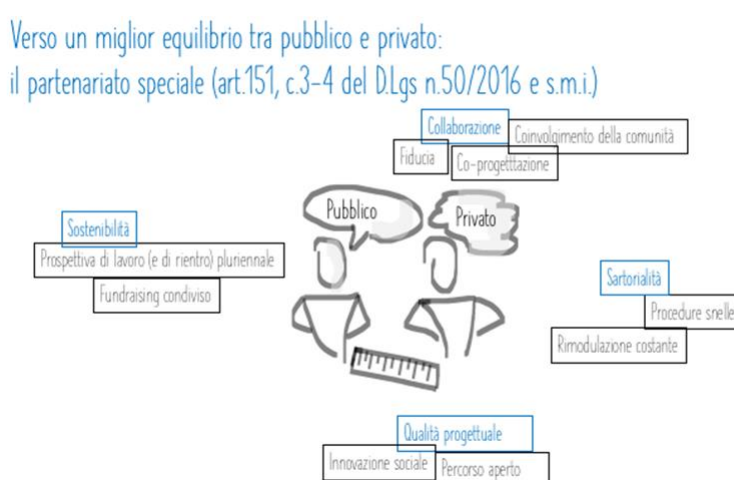


Figura 4: i PsPP, nuovo equilibrio tra Pubblico e Privato

### 3.1. Elementi qualificanti del PsPP: collaborazione

L'approccio collaborativo prevede la necessità di costruire dei rapporti improntati alla fiducia tra partner pubblici e privati, proponendo la creazione di un cosiddetto **"tavolo tecnico"** intorno al quale operare in una logica di co-progettazione. Inoltre, è opportuno identificare quali meccanismi possano essere utili per coinvolgere attivamente le comunità e le persone, non solo come consumatori di cultura, *"consumer"*, ma come co-produttori, *"prosumer"*.

In riferimento alla scala della partecipazione elaborata da David Wilcox<sup>12</sup>, i PsPP si collocano ai livelli più alti, quelli della partecipazione sostanziale, come evidenziato in figura 5. Si parla di partenariato speciale pubblico-privato ma forse sono tre i pilastri: pubblico-privato-comunità e fin da subito è utile interrogarsi su come creare un collegamento con queste ultime che, come già ricordato, sono le proprietarie sostanziali del patrimonio culturale, al fine di favorire il processo nella direzione di comunità patrimoniale e curante evocata dalla Convenzione di Faro.

<sup>12</sup> David Wilcox, The Guide to effective participation, 1994, Partnership.

## Scala della partecipazione

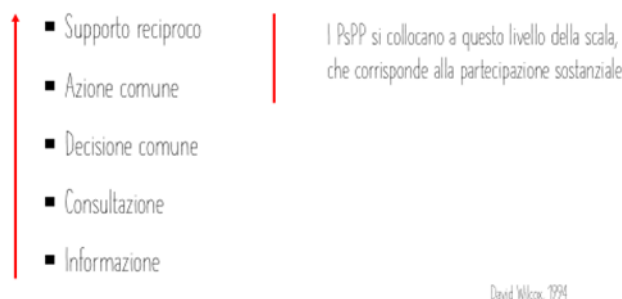


Figura 5: scala della partecipazione dove i PsPP si collocano ai livelli più alti

### 3.2. Elementi qualificanti del PsPP: sartorialità

I PsPP operano nella direzione di superare la rigidità che ha caratterizzato gli strumenti precedenti, che non prevedono una reale co-progettazione non solo del recupero dei beni ma, soprattutto, della loro valorizzazione e dell'uso da parte della comunità.

La possibilità di disegnare progetti tagliati su misura rispetto alle esigenze del territorio e della comunità è permessa da procedure snelle e dalla costante rimodulazione delle attività condivise. La sartorialità può continuare ad essere applicata in tutte le fasi di progetto, dalla pianificazione alla gestione delle attività.

### 3.3. Elementi qualificanti del PsPP: qualità progettuale

L'aspirazione è quella di predisporre progettualità che presentino un buon punto di equilibrio tra qualità, redditività e innovazione sociale. La qualità in questo caso è favorita anche dalla possibilità del PsPP di essere un percorso aperto e modificabile nel suo svolgersi.

### 3.4. Elementi qualificanti del PsPP: sostenibilità

La durata di questo tipo di partenariato ha un respiro tale da consentire la possibilità di trovare un equilibrio rispetto alla sostenibilità economica. La fattiva collaborazione tra i partner consente in primis di immaginare un fundraising condiviso; a questo vantaggio si somma il fatto che il lungo tempo del progetto consente maggiori opportunità di reperimento fondi così come il rientro a tappe di eventuali investimenti.

Gli elementi sopra descritti danno conto di come il PsPP sia connotato da un approccio in grado di dar vita a progetti innovativi e generativi sul patrimonio culturale. Ne possono scaturire molteplici valori: funzionale, sociale e relazionale, artistico, narrativo e, anche, economico.

L'articolazione del processo di svolgimento dei PsPP prevede quattro passaggi fondamentali, che vanno a integrarsi con i passaggi amministrativi e deliberativi degli organi di indirizzo dell'ente locale<sup>13</sup>.

L'inizio del percorso può avvenire in due modi differenti, come già ricordato nei due casi avviati dal comune di Cuneo: **ascendente**, il percorso più comune, dove il soggetto privato prende per primo l'iniziativa proponendo un accordo quadro al comune, oppure **discendente**, quando è l'ente locale a verificare l'interesse dei privati a gestire uno spazio culturale di proprietà pubblica.

<sup>13</sup> <https://www.agenziacult.it/interni/patrimonio-quo-vadis-un-mainstream-per-i-partenariati-speciali-dellart-151/>



Il passaggio successivo è la costituzione del **tavolo tecnico**, lo strumento di *governance* dei PsPP. Il suo funzionamento verrà meglio articolato nel capitolo conclusivo di questo documento, ma va sottolineato fin d'ora che la sua costituzione deve precedere la firma **dell'accordo di partenariato**, costituendo il contesto ideale per la conoscenza delle aspettative dei partner e l'identificazione del desiderio comune in relazione alla gestione del bene.

La terza fase consiste nella definizione degli elementi fondamentali del progetto di gestione del bene che prendono corpo nell'accordo di partenariato. Un documento di partenza frutto della negoziazione di tutti i soggetti coinvolti, punto di riferimento, stabile ma non rigido, per il partenariato, e strumento di *governance* fondato sulla collaborazione.

Al tavolo tecnico spetterà, nella quarta fase, il compito di **monitorare** l'andamento dell'accordo e di apportare i cambiamenti laddove siano necessari. Tutti i soggetti coinvolti dovranno tener sempre presente che il progetto a cui aderiscono si estrinseca in una collaborazione sostanziale a lungo termine, senza ridurla meramente a procedure formali e burocratiche. L'esito del processo sarà frutto della corretta adozione della procedura, con tutte le implicazioni che prevede in termini di gestione del processo.

## 4. PsPP istruzioni per l'uso: trappole e possibili antidoti

Il paragrafo conclusivo di questa relazione è frutto di un approfondimento su quanto pubblicato sinora in tema di PsPP e del processo avviato dal Comune di Cuneo all'interno del progetto ForHeritage. Il partenariato speciale, oltre alla sperimentazione su Palazzo Santa Croce, è stato infatti l'oggetto di interviste individuali effettuate in dicembre 2021 e di un workshop con gli stakeholder, organizzato a gennaio 2022.

Il quadro giuridico che ha esteso la possibilità di ricorso dei Partenariati speciali anche agli enti locali è recente e contiene elementi di cambiamento rilevanti sia per il settore pubblico che privato.

È fisiologico, dunque, che debba esserci una fase di assestamento prima che l'utilizzo dello strumento generi tutto il proprio potenziale e che le modalità di funzionamento siano fedeli alla *ratio* sottesa alla normativa, finalizzata a dare risposte adeguate alle sfide più sopra descritte. I Partenariati speciali al momento risultano chiari dal punto di vista procedurale, mentre sembrano necessitare ancora di pensiero sistematizzato per quanto attiene alla gestione del processo. Da questo punto di vista potremmo dire che, al momento, esistono delle prassi che sono alla ricerca di una teoria. I Comuni che stanno sperimentando come avanguardie questo nuovo rapporto tra pubblico e privato rappresentano delle comunità di pratica che possono generosamente, come nel caso del comune di Cuneo, mettere a disposizione degli altri enti locali la loro esperienza al fine di accelerare la costruzione di un *know-how* più maturo.

Come tutti gli strumenti fiduciari e non rigidamente prescrittivi, i PsPP hanno un enorme potenziale di impatto e, al contempo, una grande fragilità. Sarà responsabilità di tutti i soggetti interessati a una miglior gestione e valorizzazione del patrimonio culturale operare perché questo prezioso strumento possa affermarsi senza tradire le attese. A partire dall'onestà intellettuale (e non solo) indispensabile affinché la pur auspicabile semplificazione contenuta nei partenariati speciali, con particolare riferimento alla scelta del soggetto gestore, non venga utilizzata da parte del settore pubblico in modo riduttivo, al fine di "far fuori" senza costi un bene al quale non pare possibile assegnare una funzione, senza preoccuparsi della qualità del progetto di gestione, o da parte del privato per aggiudicarsi uno spazio in modo discrezionale.

Se l'elemento dell'onestà è un pre-requisito che riguarda il campo dei principi e dei valori, di fatto auto esplicanti, può essere utile, invece, evidenziare alcune possibili trappole nel percorso di adozione dei PsPP al fine di poter effettuare un'analisi dei rischi, adottando le strategie e gli antidoti utili alla loro prevenzione e al loro fronteggiamento.



## 4.1. Timore dello strumento

Il numero ancora limitato di PsPP attualmente attivati in Italia può essere dovuto alla recente introduzione della norma di riferimento. Ma è anche possibile ipotizzare che, oltre al fisiologico atteggiamento di prudenza rispetto alle novità che caratterizza buona parte del genere umano, ci siano delle **resistenze** all'interno della PA nell'utilizzo di uno strumento caratterizzato da una procedura snella, che potrebbe essere vissuta come meno protettiva rispetto ai tradizionali strumenti più rigidi e prescrittivi. Un atteggiamento difensivo comprensibile, che potrebbe essere avvertito in particolare dalla componente gestionale presente negli enti locali, anche in relazione alla durata di questi partenariati che, per consentire una progettazione ampia e comprensiva degli interventi strutturali sui beni culturali, deve essere di medio-lungo termine (oltre i vent'anni).

Se è indice di intelligenza e capacità di analisi avvertire i pericoli, è altrettanto importante capire come gestire le paure e non far bloccare l'azione. Le paure dei PsPP non gestite potrebbero manifestarsi in due modi: l'esclusione dei Partenariati speciali dal novero delle possibili soluzioni adottabili per la gestione del proprio patrimonio culturale, oppure l'adozione formale dello strumento ma attraverso l'introduzione di requisiti richiesti nell'avviso (come ad esempio le pur auspicabili, ma forse anche conseguibili in seguito, competenze in ambito di gestione di beni culturali o la cosiddetta "bancabilità" dei partner, che rischierebbero di restringere il campo dei possibili partner ai "soliti noti"), o di vincoli inseriti nell'accordo di partenariato che in sostanza trasformano i partenariati speciali in concessioni mascherate, dove l'apparenza di innovazione nasconde una sostanziale conservazione.

Perché questo nuovo strumento possa davvero essere generativo e in grado di assicurare la necessaria flessibilità e sartorialità ai processi di valorizzazione dei beni culturali, è necessario "togliere il freno a mano", seguendo con serietà i passi procedurali identificati e curando il processo, ma, al tempo stesso, gestendo i propri timori rispetto a un approccio improntato a fiducia e collaborazione. Vale la pena ricordare ancora una volta il buon funzionamento della normativa sulle sponsorizzazioni nel settore pubblico, ormai storicizzata, che, pur con evidenti differenze, ha ispirato i PsPP fungendo da prototipo metodologico.

Saranno utili, in attesa di una maggior confidenza con questo strumento e di una letteratura matura, l'organizzazione di momenti informativi e formativi, l'istituzione di percorsi di accompagnamento, la pubblicazione di articoli e, soprattutto, la condivisione di esperienze e di prassi avviate (direzione nella quale sta operando il Comune di Cuneo) che potranno costituire, oltre che un aumento di competenze, un'iniezione di fiducia ed un elemento d'ispirazione per nuove esperienze.

## 4.2. Risorse economiche

Se la durata medio-lunga dei PsPP contribuisce a dare sostenibilità nel tempo all'ambizioso progetto di valorizzare e rifunzionalizzare il patrimonio culturale in Italia, il rischio è di non raggiungere l'obiettivo se non viene data la giusta importanza alla progettazione delle iniziative di **fundraising** e, soprattutto, se questo aspetto viene considerato come un compito esclusivo del soggetto privato.

Il PsPP supera l'onerosità per il pubblico al quale non viene chiesta nessuna garanzia di intervento economico. Ma, se il privato ha l'onere delle spese ordinarie del bene culturale, questo non deve intendere che sia lo stesso privato a doversi sobbarcare in solitudine il fundraising per il progetto culturale nel suo complesso. I PsPP hanno l'ambizione di dare agibilità a gestioni utili e trasformative, concrete e generative, in grado di creare impatto sulla comunità e sull'economia del territorio, ma questo non può avvenire senza un serio piano di ricerca fondi (un bookshop non ci salverà!).

Certo, il fatto che il bene rimanga di proprietà pubblica, apre la possibilità del meccanismo dell'Art Bonus, che offre vantaggi fiscali a coloro che intendono sostenere un progetto legato al patrimonio culturale pubblico. Però è necessario ricordare ancora una volta che l'elemento qualificante dei PsPP è l'approccio simmetrico e collaborativo, rappresentato dall'accordo di partenariato, dal tavolo tecnico e dalla co-



progettazione. Perché il fundraising nei PsPP sia definitivamente inteso come materia concorrente tra pubblico e privato, è dunque necessario che sia oggetto dell'accordo di partenariato, che sia uno dei temi del tavolo tecnico e che si intenda la co-progettazione, non solo come condivisione di idee e programmi, ma anche come piano di azione finalizzato alla ricerca delle coperture economiche, la cui attuazione deve rimanere in capo a entrambi i soggetti.

Solo così si potrà allargare il campo delle possibilità di finanziamento operando in una logica di corresponsabilità.

### 4.3. Competenze

I PsPP rappresentano un cambio di paradigma e un'occasione di **crescita professionale** per i partner. Una possibile trappola è che sia da parte pubblica che da parte privata venga sottovalutata la necessità di intraprendere il cammino di rafforzamento delle competenze utile a rendere generativa l'esperienza dei PsPP. Potrebbe risultare anche problematico che queste competenze debbano essere possedute interamente prima dell'avvio del PsPP, diventando, ad esempio, requisiti di accesso al bando troppo restrittivi, e non possano essere invece parte di un piano di rafforzamento da inserire come elemento del processo.

Il workshop dell'11.01.2022, organizzato nell'ambito del progetto ForHeritage e destinato agli stakeholder locali e regionali già coinvolti dal progetto, è stata l'occasione per riflettere su quali siano le competenze più utili per affrontare consapevolmente i partenariati speciali.

Per quanto attiene il settore privato, la "cassetta degli attrezzi" così come emersa nel corso del workshop, dovrebbe contenere le seguenti competenze:

1. **Conoscenze tecniche** (conoscenza del territorio, conoscenza della normativa, conoscenza del bene e della sua storia recente e passata, esperienza nella gestione del patrimonio culturale, progettazione architettonica e di restauro);
2. **Competenze imprenditoriali** (business planning, analisi e previsioni su tempi e costi, competenze manageriali, capacità di impresa, fundraising, agilità amministrativa e gestionale);
3. **Flessibilità e monitoraggio continuo** (ridefinizione della strategia in itinere, mente aperta);
4. **Ascolto e comunicazione** (saper accogliere le aspettative del pubblico, capacità di interpretare le esigenze del territorio, strategie e strumenti di comunicazione);
5. **Approccio collaborativo** (capacità di coinvolgimento del territorio, di costruire comunità e network, rete consolidata di collaborazioni ad intra e ad extra, fiducia nell'ente pubblico);
6. **Creatività.**

Le competenze sopra elencate riflettono i temi portanti dei PsPP: le persone, il territorio, il patrimonio culturale e, infine, la sostenibilità economica. Premesso che il privato che opera in campo culturale più che un'isola, con competenze omogenee, è un arcipelago caratterizzato da una prevedibile "biodiversità" esperienziale e di approccio, alcune aree sembrano meno scontate di altre: ad esempio, parlando di patrimonio culturale è verosimile che un soggetto che si occupa di teatro non abbia necessariamente maturato competenze in tema di gestione, tutela, manutenzione e restauro di beni culturali.

Anche il pubblico è chiamato dal cambio di paradigma dei partenariati speciali a fare una verifica delle competenze utili a interpretare al meglio il proprio ruolo, a partire dalla capacità degli enti locali di ragionare in una logica integrata e cross-settoriale.

In particolare, nella discussione tra gli stakeholder sono tre ambiti cruciali:

1. **Reattività** (rapidità nel dare risposte, flessibilità, velocità, adattarsi a nuovi modi di lavoro);

2. **Simmetria** (superare logiche di “indirizzo e controllo”, capacità di lavoro in gruppo, disponibilità a un dialogo costante con il privato, compartecipazione);
3. **Fiducia** (accettazione del rischio, trasparenza nella gestione del processo).

I PsPP costituiscono un banco di prova per verificare il punto a cui pubblico e privato sono arrivati nel proprio percorso di crescita e anche uno strumento di formazione esperienziale. Potranno eventualmente essere utili anche momenti di formazione al fine di adottare in maniera consapevole e valoriale lo strumento del PsPP, con particolare attenzione alla gestione degli immobili, per il settore privato, e al governo dei processi per il settore pubblico.



Figura 6: i nuovi ruoli del pubblico e del privato nei PsPP

#### 4.4. Rigidità

I PsPP contengono un elemento di **complessità**: la proprietà del bene resta al pubblico, ma il privato ne ottiene la gestione in autonomia, ovvero il bene non è alienato ma non è neppure più nella disponibilità del proprietario. La trappola è costituita dal riproporre schemi contrattuali rigidi all’interno dell’accordo di partenariato al fine di mettersi in sicurezza da eventuali atteggiamenti poco partecipativi da parte del partner.

I PsPP devono invece essere improntati a un confronto costante, utile a seguire il flusso delle attività nel suo svolgersi, spostando l’attenzione dalle realizzazioni agli impatti e dalla logica di progetto alla logica di processo. L’accordo di partenariato deve essere uno strumento di programmazione piuttosto che un esercizio di micro-management finalizzato a puntualizzare ogni singolo particolare. Solo costruendo alleanze forti e partenariati basati su chiarezza di intenti, fiducia e metodo di lavoro condiviso potrà realizzarsi un’alchimia per dare nuova vita ai beni culturali.

L’antidoto in questo caso è il **tavolo tecnico**, o cabina di regia, lo strumento partecipato dal partner pubblico e privato, ossia i due soggetti principali del PsPP, che maggiormente rappresenta questo metodo di lavoro ispirato alla collaborazione e alla co-progettazione: uno strumento di *governance* sostanziale da non ridurre a un freddo spazio di adempimento burocratico. Lo spirito con il quale sono chiamati a parteciparvi i partner deve essere ispirato alla simmetria, un rapporto alla pari che non significa confusione di ruoli, ma un nuovo modo in cui interpretare il rapporto pubblico privato. Un luogo dove poter co-progettare la valorizzazione e la funzionalizzazione di un bene rispettandone la vocazione, in relazione alle esigenze sociali, culturali, valoriali ed economiche della comunità di riferimento.

Al tavolo tecnico devono partecipare il soggetto pubblico e privato sottoscrittori del PsPP. È possibile, anzi auspicabile, che ne facciano parte anche gli enti di tutela al fine di poter condividere le necessità in termini di cura del bene culturale. La presenza delle **Soprintendenze** all’interno del tavolo tecnico diventa ancor



più strategica se la loro presenza può rivestire carattere “autorizzatorio” trasformando il tavolo tecnico in una conferenza dei servizi e inaugurando un modo maggiormente integrato di concepire le relazioni tra soggetto proprietario, soggetto gestore ed ente di tutela. Questo modo di funzionare potrebbe costituire un prezioso risparmio di tempo senza derogare alle necessarie verifiche di tipo tecnico.

A questo proposito può essere utile richiamare l’esperienza di “Chiese a porte aperte”, un progetto innovativo di apertura e narrazione automatizzata dei beni culturali ecclesiastici avviato nel 2018 dalla Consulta BCE in Piemonte, dove il visitatore può accedere alle 28 chiese che fanno parte del sistema in autonomia. Un confronto costante tra la Consulta, i proprietari dei beni, i principali partner (Fondazione CRT), gli sponsor (Regione Piemonte e Ufficio BCE della CEI) e le Soprintendenze competenti, ha permesso di affrontare in sicurezza la sfida di allestire 28 luoghi del sacro che fanno attualmente parte del sistema per permetterne l’accesso in autonomia ai visitatori<sup>14</sup>.

Resta da individuare il coinvolgimento della **comunità**, che potrebbe anch’essa trovare spazio nel tavolo tecnico (fig. 7), trasformandolo in una palestra di applicazione della Convenzione di Faro. Nella nozione introdotta dalla Convenzione, infatti, un concetto fondamentale è quello di “comunità patrimoniale”, identificata all’articolo 2.b) come un “insieme di persone che attribuiscono valore ad aspetti specifici del patrimonio culturale che esse desiderano sostenere e trasmettere alle generazioni future, nel **quadro di un’azione pubblica**”.

Per quanto riguarda i temi da portare sul tavolo tecnico, si possono citare a titolo esemplificativo, la conoscenza di base ovvero la storia del bene, compresa, nel caso di riuso, la comprensione del perché il sito è stato dismesso e da quanto (temporalizzazione dell’abbandono), l’ascolto e il coinvolgimento della comunità (nel caso in cui non sieda già del tavolo tecnico), la costruzione del “desiderio comune” (un mix di visione ed obiettivi), l’accordo di partenariato (spazio dove esplicitare le aspettative e cosa ogni soggetto può mettere in campo), la co-progettazione delle attività, una strategia condivisa per la raccolta fondi e, infine, un metodo per il monitoraggio apportando, laddove fosse necessario, le eventuali rimodulazioni al progetto. I temi e il percorso definitivo devono comunque essere delineati in modo sartoriale in relazione alla situazione specifica di ciascun partenariato speciale.

### Il tavolo tecnico: un approccio simmetrico



Figura 7: il modello di *governance* dei PsPP

## 4.5. Rapporti

La natura collaborativa dei PsPP lascia intendere che l’ecosistema nel quale si dispiegano compiutamente è quello delle relazioni e dei rapporti interpersonali, gioia e dolori della società liquida. Difficile fare una

<sup>14</sup> Roberto Canu, Cultural heritage e nuove tecnologie. L’apertura automatizzata dei Beni Culturali Ecclesiastici «Atti e Rassegna tecnica della Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino», anno 151, LXXII - n. 2, 2018, pp. 31-36; Quaderno “Chiese a porte aperte. Una app come chiave. Apertura e narrazione automatizzate di beni culturali ecclesiastici” a cura di Consulta BCE Piemonte e Valle d’Aosta col sostegno dell’Ufficio Nazionale BCE della CEI.



casistica esaustiva delle possibili trappole che si nascondono in questo ambito, ma possono comunque essere sottolineate due fattispecie.

La prima è costituita dalla conoscenza pregressa tra pubblico e privato, presente soprattutto nei casi di innesco ascendente. L'esistenza di una **confidenza** pregressa tra pubblico e privato, può costituire una partenza semplificata, a condizione che si presti la dovuta attenzione nell'impostare la relazione di partenariato senza dare nulla per scontato. La conoscenza pregressa potrebbe infatti rendere meno semplice, rispetto al confronto con un soggetto estraneo, il cambio di rapporto e la necessità di ampliare il repertorio di competenze necessario per interpretare i PsPP: dalla conoscenza della storia del bene al business plan per arrivare alle necessità di interventi di manutenzione straordinaria e alle collegate pratiche autorizzatorie, solo per citare alcuni esempi.

Un secondo elemento fa riferimento al fatto che i PsPP hanno, giustamente, un orizzonte temporale lungo. Il rischio è che al cambio di amministrazione, che ha una durata certamente inferiore al PsPP, possa mutare, magari peggiorando la natura collaborativa del partenariato. Questa eventualità, peraltro, può accadere anche in conseguenza del modificarsi della composizione del partner privato.

Uno strumento basato sulla collaborazione deve prevedere come resettarsi nel momento del cambio di composizione di natura amministrativa, personale, politica di uno dei due partner, dando la giusta **continuità** al rapporto di partenariato. Un antidoto, utilizzato in alcuni casi sperimentati finora, è che l'accordo di partenariato preveda la possibilità di revoca solo in caso di evidente cattiva gestione o di comprovate illegittimità, rendendo difficile smontare l'accordo di partenariato. Un secondo antidoto è che il tavolo sia allargato, oltre ai due partner, anche alla comunità che può essere ponte e fattore di stabilizzazione anche rispetto alla modificazione di uno dei partner pubblico e privato. Tenere memoria dell'iter e documentare il processo con un diario di bordo sempre aggiornato e trasparente è un elemento prezioso per rendere più difficile il blocco o il "ribaltamento del tavolo", quando questo sia ispirato non da motivi di merito ma da velleità di discontinuità o di spoil system.

## 5. Conclusioni

Non è forse possibile predisporre dei *toolkit* predefiniti data la natura specifica di ogni singolo partenariato, che si compone a partire dalle caratteristiche della pubblica amministrazione e da quelle del privato coinvolto. Quello che appare chiaro è che questo profilo di rapporto bilaterale deve essere allargato anche alla comunità locale, nella forma rappresentativa degli stakeholder interessati e da coinvolgere nel progetto perché contribuiscano alla costituzione di un'atmosfera virtuosa e generativa.

Il tavolo tecnico è poi necessariamente individuato come il centro della progettazione ma anche della formazione in itinere delle competenze necessarie per la finalizzazione del processo. I partner del PsPP potrebbero per la prima fase avvalersi di una figura di facilitatore tecnico che possa supportare il dialogo, aiuti a individuare i punti di forza e quelli di debolezza del progetto e del processo, suggerisca percorsi formativi o necessità di reclutamento di specifiche competenze tecniche esterne. Il project work derivante da questa prima fase formativa e generativa del tavolo tecnico dovrebbe poi diventare la base sperimentale di un progetto definitivo con tempi e modalità ben definiti.

La responsabilità delle persone coinvolte potrebbe essere supportata da obiettivi di carriera incentivanti per la parte della PA che crediamo possa trovare più resistenza ad una richiesta di maggiore impegno e alla propensione al cambiamento da parte del personale. D'altra parte, anche il privato deve essere supportato attraverso tutti gli strumenti operativi, compresi quelli di aiuto all'ottenimento di risorse finanziate attraverso il credito, ma anche con la partecipazione a bandi nazionali e internazionali.