Governance e collaborazioni pubblico-private per un patrimonio culturale che generi valore

ArtLab Catania 5 novembre 2026

Nota introduttiva al tavolo di lavoro "*Governance e forme di collaborazione pubblico-private*", nell'ambito della sessione "*Accessibilità, partecipazione, transizione digitale e nuove forme di gestione nei musei e nei beni culturali*"

di **Franco Milella**, Responsabile Sviluppo Territoriale, Fondazione Fitzcarraldo ETS

La questione decisiva per il futuro dei musei e del patrimonio culturale riguarda ciò che vogliamo rendere possibile attraverso di essi.

Custodire e rendere accessibili i beni è una responsabilità essenziale, ma oggi chiede di essere accompagnata da una maggiore capacità di incidere sulla vita delle persone e delle loro comunità. Il cambiamento da perseguire è fare dei luoghi del patrimonio presidi stabili di partecipazione culturale, di benessere e inclusione, capaci di generare opportunità di sviluppo e rafforzare la coesione delle comunità.

Questo significa interrogarsi su chi resta escluso dalla partecipazione, su quali bisogni trovano poche risposte, sulle possibilità che un museo o un luogo della cultura può aprire nel proprio territorio. Significa riconoscere che la valorizzazione prende forma nelle relazioni tra il bene, le persone e le organizzazioni che lo abitano e lo attraversano. Un edificio recuperato, un incremento degli ingressi o un calendario più ricco di eventi acquistano senso solo dentro questa prospettiva: quale valore culturale producono e per chi? Quali cambiamenti rendono duraturi?

Per perseguire questi obiettivi occorre superare la frammentazione tra recupero degli immobili e gestione, tra programmazione culturale e politiche educative e sociali, tra risorse per l'avvio e condizioni di continuità. Occorre soprattutto mettere in relazione competenze, conoscenze e capacità d'iniziativa distribuite nella società. Le amministrazioni, le istituzioni culturali, le imprese e il Terzo settore possiedono risorse differenti e complementari; le comunità portano esperienze, bisogni e domande indispensabili per orientarle. La collaborazione diventa necessaria quando il risultato atteso richiede che queste risorse concorrano a una missione comune.

È qui che nuove forme di collaborazione pubblico-privato diventano necessarie e i partenariati innovativi possono esprimere la propria forza. Il partner privato assume il ruolo di co-attore dell'interesse generale, contribuendo a definire il progetto culturale e prendendo parte alla responsabilità della sua attuazione. Il suo compito va oltre l'esecuzione di prestazioni predeterminate: assume una responsabilità evolutiva e generativa nell'esercitare la "cura" del valore culturale del bene. L'amministrazione costruisce le condizioni perché il progetto possa svilupparsi e ne presidia le finalità pubbliche. La qualità della relazione dipende dalla chiarezza degli impegni reciproci, dall'autonomia riconosciuta a ciascuno e dalla capacità di decidere insieme cosa sia utile e opportuno, superando schemi meramente esecutori e prestazionali di breve respiro. Anche l'iniziativa che nasce dal territorio può diventare un punto di partenza, attraverso percorsi aperti e trasparenti di confronto e valutazione di proposte progettuali "bottom-up".

I "partenariati speciali pubblico-privati" (PSPP) costituiscono un laboratorio importante di questa trasformazione. La prospettiva riguarda però una famiglia più ampia di collaborazioni, attivabili in relazione alle caratteristiche dei beni, ai contesti e ai soggetti coinvolti. L'innovazione si riconosce nel contenuto degli accordi: obiettivi condivisi, responsabilità effettive e distribuite, apertura alle reti territoriali, capacità di apprendere. La forma della collaborazione pubblico-privato e lo strumento giuridico che la sottende vanno scelti in funzione degli obiettivi comuni, del progetto stesso e della natura concreta del rapporto. Un approccio sartoriale permette di dare forma a questa complessità, nel rispetto delle garanzie dell'azione pubblica.

La governance è il luogo in cui questa impostazione diventa "pratica condivisa". Servono sedi stabili di confronto, poteri e responsabilità distribuite e riconoscibili, regole per affrontare i conflitti e assumere decisioni. La co-progettazione deve avere valore sostanziale e non fermarsi alle fasi iniziali di ideazione, programmazione e progettazione: deve accompagnare l'intera vita del partenariato, consentendo di verificare gli obiettivi, adattare le attività, integrare nuove opportunità e correggere le rotte dell'azione comune. La durata della collaborazione deve essere coerente con il tempo necessario a costruire fiducia, consolidare competenze e, soprattutto, radicare il presidio culturale come valore contemporaneo riconoscibile dalle persone. Questa continuità richiede verifiche periodiche e una rendicontazione pubblica comprensibile.

Anche la sostenibilità va progettata dentro la missione. Generare ricavi può sostenere la qualità culturale, remunerare adeguatamente il lavoro e alimentare nuovi investimenti. Occorre esplicitare la funzione delle attività remunerative, la destinazione delle risorse e gli eventuali vincoli di reinvestimento, combinando entrate proprie, apporti pubblici e sostegni privati. La presenza di entrate chiede una lettura sostanziale del progetto e del rapporto tra

le parti. Il valore prodotto comprende effetti culturali e sociali che il bilancio economico, da solo, non restituisce.

Il tavolo di lavoro "*Governance e forme di collaborazione pubblico-privato*", nell'ambito della sessione "Accessibilità, partecipazione, transizione digitale e nuove forme di gestione nei musei e nei beni culturali" partirà da queste condizioni per interrogare le esperienze e definire indicazioni operative condivise. **Quale cambiamento vogliamo generare attraverso il patrimonio**? **Quali responsabilità siamo disponibili a condividere**? **Come rendere la collaborazione aperta alla comunità e capace di evolvere**? **Con quali evidenze riconosceremo i risultati**? Osservare chi partecipa per la prima volta, quali effetti di inclusione si producono, quali barriere vengono rimosse e come crescono le relazioni, le opportunità di lavoro e di sviluppo economico e sociale, aiuta a orientare le decisioni. La sfida è costruire alleanze durevoli che rendano il patrimonio una risorsa effettivamente agita, capace di produrre valore culturale e possibilità di futuro per le comunità territoriali a cui, in ultima analisi, i beni del patrimonio "appartengono".