

## Editorial

# Partnerships for the management and valorization of cultural heritage: disciplinary perspectives in comparison

Francesca Torrieri<sup>1,\*</sup>, Giovanna Acampa<sup>2</sup>, Mariolina Grasso<sup>3</sup>, Marco Rossitti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Architecture, Built Environment and Construction Engineering, Polytechnic University of Milano, Via Giuseppe Ponzio, 31, 20133 Milano, Italy; francesca.torrieri@polimi.it; marco.rossitti@polimi.it

<sup>2</sup>Department of Architecture, University of Florence, Via della Mattonaia 14, 50122 Florence, Italy; giovanna.acampa@unifi.it

<sup>3</sup>Department of Engineering and Architecture, University of Enna "Kore", Cittadella Universitaria, 94100 Enna, Italy; mariolina.grasso@unikore.it

\* corresponding author

This special issue of the *Valori e Valutazioni* journal collects the research works presented at the conference "Partnerships for the management and valorization of cultural heritage: disciplinary perspectives in comparison" held on May 26, 2025, at the Polytechnic University of Milan. The initiative, promoted in collaboration with SIEV (Italian Society of Appraisal and Evaluation) and sponsored by SIRA (Italian Society for Architectural Restoration), represented an important opportunity for an interdisciplinary discussion on new models of Public-Private Partnerships (PPP) and collaborative governance, as a means to implement the principle of the subsidiarity of the public interest enshrined in Article 118 of the Italian Constitution, when applied to the management of cultural heritage.

In last decades, PPP has been seen as an innovative tool to enhance and manage cultural heritage, which allows addressing the structural shortage of public resources. Different PPP models have been gradually introduced into the legal system, ranging from traditional forms such as concessions and project financing to more innovative models such as sponsorships and special partnerships, which are ruled by Article 134, paragraph 2, of Legislative Decree No. 36/2023 and Article 89, paragraph 17, of Legislative Decree No. 117/2017. More in detail, the latter tool is attracting particular interest in the Italian

context, as testified by the recent Guidelines issued by the Ministry of Culture with the Decree n. 79 of August 1, 2025, which can represent a useful operational tool in the sector.

The role of partnerships for cultural heritage management and valorization was explored in depth according to three complementary dimensions.

The first dimension concerns the relationship between the protection, conservation, and enhancement of cultural heritage, which today represents a complex and multidimensional challenge, and urban regeneration processes from a broader vision of environmental, social, and economic sustainability.

From such a perspective, cultural heritage is a dynamic common good: no longer a simple witness of the past, but a resource able to contribute to urban regeneration and sustainable development processes, in line with the objectives of Agenda 2030 and with SDG 11.4, devoted to strengthening the protection and enhancement of cultural and natural heritage.

The second dimension concerns the regulatory framework, which provides the frame to these enhancement processes: on the one hand, the Cultural Heritage Code, which establishes the general principles of protection and enhancement; on the other, the innovative PPP

models introduced by the new Public Contracts Code, and finally the Third Sector Code, which recognizes the role of social groups and communities in the care and shared management of common goods. As highlighted by the Constitutional Court (ruling no. 131 of 2020), the general interest is not exclusively on public institutions, but can also be pursued by autonomous civic initiatives, which are an expression of a supportive society. This means that the enhancement of cultural heritage is no longer solely a function of the state, but can become a shared process in which citizens, businesses, and administrations collaborate for common purposes. In this sense, the Special Partnership is conceived as a model of governance overcoming the traditional dichotomy between public and private and is based on three key principles: the sharing of objectives and strategies, the autonomy of roles, and the integration of skills to enhance mutual capabilities and opportunities.

Finally, the third dimension concerns the issue of generating value from cultural heritage enhancement interventions and the need to define shared assessment tools and metrics for the different actors involved, which can ensure compliance with European principles of quality in cultural heritage investments from a long-term perspective. What is the role of evaluation in supporting processes of cooperation, co-design, and co-management for the conservation of cultural heritage? Which tools do we have to assess not only the value for money of PPPs, but also their value for society, intended as the project's contribution to social value in terms of its impact on the community from a perspective of sharing and common goals of protection and conservation? Which system of indicators should be used to monitor projects over time?

Concerning these dimensions, the contributions presented and discussed during the conference addressed the following issues.

The first concerns the legal instruments and the legislative and regulatory basis of PPPs, highlighting the innovations introduced by the new Public Contracts Code (Legislative Decree 36/2023) and the challenges associated with their application related to the role of public administrations as promoters and regulators of cultural heritage co-management processes. In this context, Sessa proposes an evolutionary

interpretation of the law, combining protection, enhancement, and active participation, while recognizing partnerships as tools for administrative innovation and shared responsibility in the care of common goods.

The second thematic area concerns the role of evaluation in supporting PPP processes in their multiple forms. Various tools are proposed and presented to support the assessment of enhancement projects, as well as tools for evaluating economic, social, and environmental impacts, highlighting the need to define shared metrics of quality and sustainability. Coscia et al. propose the construction of an indicator-based dashboard to identify the various value attributes and the impacts generated by planned conservation interventions on the system of suburban Savoy residences.

Malavasi addresses the issue of reusing abandoned public heritage through Renewable Energy Communities (REC). She presents the case of the former military powder magazine in Sangano, thus showing how partnerships can become tools for energy efficiency, social, and cultural enhancement by transforming inactive sites into collective and sustainable resources. Macchiaroli et al. explore the theme of sponsorship, emphasizing the balance between private investment and public value generated.

The authors analyze how sponsorships, if properly regulated and monitored, can represent a form of PPP capable of supporting restoration and conservation projects, while ensuring transparency and shared benefits. Torrieri et al. propose a reflection on the transformation of the concept of value in partnerships: from the value for money, capturing economic efficiency and resource optimization, to value for society, interpreted as the ability to generate cultural, social, and territorial benefits. Finally, Acampa et al. propose a multidimensional analysis model, tested on an emblematic case study: the Benedictine Monastery in Catania. This case study represents a concrete laboratory of shared governance and cultural regeneration.

The third area addresses the theme of territorial collaboration, co-design, and active participation, highlighting how cultural partnerships can become true laboratories of territorial governance, in which institutions, communities, associations, and social enterprises

co-create cultural and social value. Here, partnerships take the form of territorial alliances able to regenerate abandoned or marginal spaces, while activating new forms of local economy and strengthening collective identity. In this sense, Manna & Bonel illustrate how co-design between museums and associations can strengthen the cultural vitality of territories, promoting more inclusive and participatory forms of heritage enjoyment and management. Casprini et al. analyze the role of partnerships in enhancing industrial heritage, showing how collaboration between formal and informal actors can generate new cultural meanings and stimulate innovation in regeneration processes. Errigo et al. illustrate how the construction of public-private networks can support the enhancement of a widespread museum, generating a positive impact on the entire territory through integrated projects. Finally, Finucci et al. shift the focus to the university construction sector, with a comparative analysis of models and concrete cases. The research highlights the potential of PPPs as a tool for the regeneration and efficiency of public real estate assets, while also highlighting the need for clear governance and constant monitoring of results.

The last section shows how digital

technologies—from Building Information Modeling (BIM) to deep learning and automatic image analysis systems—can become strategic tools for knowledge, maintenance, and enhancement of heritage assets.

The first contribution by D’Uva & Seccaroni proposes an innovative approach that uses shared images and digital analysis tools to assess urban walkability and, more generally, the quality of public space.

The central idea is to measure the value of places not only through physical or infrastructural indicators but also based on the experience and perception of the people who live there: a “value for people” approach that combines technology and social sensitivity. The contribution by Biagini et al. focuses on the application of BIM to cultural heritage toward providing shared «information architectures» to connect data, skills, and decisions in a single digital ecosystem.

The provided debate highlights how new forms of partnership and collaborative governance can act as a “place of mediation” between different interests, thus generating innovative solutions and contributing to the construction of a shared vision of cultural heritage management.

## Editoriale

# I partenariati per la gestione e valorizzazione del patrimonio culturale: prospettive disciplinari a confronto

Francesca Torrieri<sup>1,\*</sup>, Giovanna Acampa<sup>2</sup>, Mariolina Grasso<sup>3</sup>, Marco Rossitti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito, Politecnico di Milano, Via Giuseppe Ponzio, 31, 20133 Milano, Italia; francesca.torrieri@polimi.it; marco.rossitti@polimi.it

<sup>2</sup>Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Firenze, Via della Mattonaia 14, 50122 Firenze, Italia; giovanna.acampa@unifi.it

<sup>3</sup>Dipartimento di Ingegneria e Architettura, Università degli Studi di Enna "Kore", Cittadella Universitaria, 94100 Enna, Italia; mariolina.grasso@unikore.it

\* autore corrispondente

Gli articoli raccolti in questo numero speciale della rivista *Valori e Valutazioni* rappresentano l'esito dell'elaborazione dei temi di ricerca proposti negli interventi e nei poster presentati al convegno *"I partenariati per la gestione e valorizzazione del patrimonio culturale: prospettive disciplinari a confronto"*, che si è tenuto il 26 maggio 2025 presso il Politecnico di Milano. L'iniziativa, promossa in collaborazione con la SIEV (Società Italiana di Estimo e Valutazione) e con il patrocinio della SIRA (Società Italiana per il Restauro dell'Architettura), ha rappresentato un importante momento di confronto interdisciplinare sui nuovi modelli di Partenariato Pubblico Privato (PPP) e di governance collaborativa, in attuazione del principio di sussidiarietà dell'interesse pubblico sancito dall'art. 118 della Costituzione Italiana, applicati alla gestione del patrimonio culturale.

Da tempo si guarda al PPP, quale strumento innovativo per la valorizzazione e la gestione dei beni culturali, per far fronte alla strutturale carenza di risorse pubbliche. Nell'ordinamento giuridico sono stati introdotti differenti modelli di PPP, dalle forme più tradizionali, quali la concessione e il *project financing*, a modelli più innovativi quali le Sponsorizzazioni e il Partenariato Speciale, disciplinato dall'art. 134 comma 2 del D. Lgs. 36/2023 e dall'art. 89, comma 17, del D. Lgs. 117/2017. In particolare, quest'ultimo istituto sta stando

particolare interesse nel contesto italiano, con la pubblicazione delle recenti Linee Guida emanate dal Ministero della Cultura con il Decreto n. 79 del 1/8/2025, che rappresentano un utile strumento operativo per gli operatori del settore.

Il tema è stato approfondito secondo tre dimensioni complementari.

La prima dimensione ha riguardato il rapporto tra tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali, che si configura oggi come una sfida complessa e multidimensionale, da inquadrare nell'ambito dei processi di rigenerazione urbana e in una visione più ampia di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Il patrimonio culturale si configura come bene comune dinamico: non più semplice testimonianza del passato, ma risorsa capace di contribuire ai processi di rigenerazione urbana e sviluppo sostenibile, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e, in particolare, con il target SDG 11.4 dedicato al rafforzamento della protezione e della valorizzazione del patrimonio culturale e naturale.

La seconda dimensione ha riguardato il framework normativo entro cui tali processi di valorizzazione si inquadrano: da un lato, il Codice dei beni culturali, che stabilisce i principi generali di tutela e valorizzazione; dall'altro, i modelli innovativi di PPP introdotti dal nuovo Codice dei contratti pubblici, e infine il Codice del Terzo settore,

che riconosce il ruolo delle formazioni sociali e delle comunità nella cura e nella gestione condivisa dei beni comuni. Come evidenziato dalla Corte costituzionale (Sentenza n. 131/2020), l'interesse generale non è esclusivo appannaggio delle istituzioni pubbliche, ma può essere perseguito anche da iniziative civiche autonome, espressione di una società solidale. Questo significa che la valorizzazione dei beni culturali non è più solo una funzione dello Stato, ma può diventare un processo condiviso in cui cittadini, imprese e amministrazioni collaborano per finalità comuni. In tal senso, il Partenariato Speciale è appunto concepito come un modello di governance che supera la tradizionale dicotomia tra pubblico e privato e si fonda su tre principi cardine, ovvero la condivisione degli obiettivi e delle strategie, l'autonomia dei ruoli e l'integrazione delle competenze, per potenziare le capacità e le opportunità reciproche.

Infine, la terza dimensione riguarda il tema della generazione di valore degli interventi di valorizzazione dei beni culturali e la necessità di definire strumenti e metriche condivise tra i differenti attori coinvolti, che possano garantire il rispetto dei principi europei di qualità negli investimenti sui beni culturali in una prospettiva di lungo periodo. Quale risulta, dunque, il ruolo della valutazione nel supportare processi di cooperazione, co-progettazione e cogestione per la conservazione dei beni culturali? Quali strumenti abbiamo a disposizione per valutare non solo il *value for money*, così come inteso nel tradizionale istituto del PPP «oneroso», ma anche il *value for society*, ovvero il contributo del progetto al valore sociale prodotto in termini di impatto sulla collettività in una prospettiva di condivisione e comunione di obiettivi di tutela e conservazione e non solo di sostenibilità economico-finanziaria? Quale sistema di indicatori per il monitoraggio dei progetti nel tempo?

Rispetto a tali dimensioni, i contributi presentati e discussi nel corso del convegno possono essere raggruppati in quattro ambiti tematici.

Il primo riguarda gli strumenti giuridici e le basi legislative e regolamentari dei PPP, evidenziando le innovazioni introdotte dal nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. 36/2023) e le sfide legate alla loro applicazione in riferimento al ruolo delle amministrazioni pubbliche come attori promotori e regolatori di processi di cogestione dei beni culturali. A tal proposito, Sessa propone una lettura evolutiva della normativa, coniugando tu-

tela, valorizzazione e partecipazione attiva e riconoscendo ai partenariati il ruolo di strumenti di innovazione amministrativa e di corresponsabilità nella cura dei beni comuni.

Il secondo ambito tematico riguarda il ruolo della valutazione a supporto dei processi di PPP nelle differenti accezioni. Sono proposti e presentati differenti strumenti a supporto della valutazione del progetto di valorizzazione, nonché strumenti di valutazione degli impatti economici, sociali e ambientali, evidenziando la necessità di definire metriche condivise di qualità e sostenibilità. Coscia et al. propongono la costruzione di una dashboard basata su indicatori, utile a individuare e valutare le diverse componenti del valore e gli impatti generati dagli interventi di conservazione programmata, al sistema delle Residenze Sabaude suburbane. Malavasi, affronta il tema del riuso del patrimonio pubblico abbandonato, attraverso le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER). Attraverso il caso della ex Polveriera Militare di Sanganò, l'autrice mostra come i partenariati possano diventare strumenti di valorizzazione energetica, sociale e culturale, trasformando siti inattivi in risorse collettive e sostenibili. Macchiaroli et al. esplorano il tema delle sponsorizzazioni, ponendo l'accento sull'equilibrio tra investimento privato e valore pubblico generato.

Gli autori mettono in luce il possibile ruolo delle sponsorizzazioni, se adeguatamente regolate e monitorate, nel sostenere interventi di restauro e conservazione, garantendo allo stesso tempo trasparenza e benefici condivisi. Torrieri et al. propongono una riflessione sulla trasformazione del concetto di valore nei partenariati; non più soltanto *value for money*, cioè efficienza economica e ottimizzazione delle risorse, ma *value for society*, ovvero capacità di generare benefici culturali, sociali e territoriali. Infine, Acampa et al. propongono un modello di analisi multidimensionale — economica, sociale e ambientale — sperimentato su un caso studio emblematico, quello del Monastero dei Benedettini di Catania, che rappresenta un laboratorio concreto di governance condivisa e rigenerazione culturale. Il terzo ambito riguarda il tema della collaborazione territoriale, co-progettazione e partecipazione attiva, in cui si evidenzia come i partenariati possano diventare veri e propri laboratori di governance territoriale, in cui istituzioni, comunità, associazioni e imprese sociali co-creano valore culturale e sociale. Da questa prospettiva, i partenariati si configurano come

alleanze territoriali capaci di rigenerare spazi abbandonati o marginali, attivando nuove forme di economia locale e rafforzando l'identità collettiva. In tal senso, Manna & Bonel illustrano come la co-progettazione tra musei e associazioni possa rafforzare la vitalità culturale dei territori, promuovendo forme più inclusive e partecipative di fruizione e gestione del patrimonio. Casprini et al. analizzano il ruolo dei partenariati nella valorizzazione del patrimonio industriale, mostrando come la collaborazione tra attori formali e informali possa generare nuovi significati culturali e stimolare l'innovazione nei processi di rigenerazione. Errigo et al. illustrano come la costruzione di reti pubblico-privato possa sostenere la valorizzazione di un museo diffuso, generando un impatto positivo sull'intero territorio attraverso progetti integrati. Infine, Finucci et al. spostano il focus sul settore dell'edilizia universitaria, con un'analisi comparata di modelli e casi concreti. La ricerca mette in evidenza le potenzialità del PPP come strumento di rigenerazione e di efficientamento del patrimonio immobiliare pubblico, evidenziando al tempo stesso la necessità di una governance chiara e di un monitoraggio costante dei risultati.

L'ultimo ambito tematico si lega al ruolo delle tecnologie digitali — dal *Building Information Mo-*

*deling* (BIM) ai sistemi di *deep learning* e di analisi automatica delle immagini — quali strumenti strategici per la conoscenza, la manutenzione e la valorizzazione del patrimonio.

Il primo contributo, a cura di D'Uva & Seccaroni, propone un approccio innovativo che utilizza immagini condivise e strumenti di analisi digitale per valutare la camminabilità urbana e, più in generale, la qualità dello spazio pubblico.

L'idea centrale è quella di misurare il valore dei luoghi non solo attraverso indicatori fisici o infrastrutturali, ma a partire dall'esperienza e dalla percezione delle persone che li vivono: un approccio *value for people* che unisce tecnologia e sensibilità sociale. Il contributo, degli autori Biagini et al., invece, pone il focus sull'applicazione dei processi di gestione informativa BIM-based al patrimonio culturale, con l'obiettivo di costruire architetture informative condivise, in grado di connettere dati, competenze e decisioni in un unico ecosistema digitale.

Il dibattito ha messo in evidenza come le nuove forme di partenariato e di governance collaborativa possano configurarsi come un "luogo di mediazione" tra interessi diversi, capace di generare soluzioni innovative e di contribuire alla costruzione di una visione condivisa per la gestione del patrimonio culturale.