



# IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO (PPP) NEL SETTORE DEI BENI CULTURALI

*Dott.ssa Chiara Uccello*

## 1. IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO (PPP)

Il settore dei beni culturali ha rappresentato, e rappresenta tutt'ora, luogo privilegiato per lo sviluppo di rilevanti forme di partenariato pubblico-privato, giacché il recente ampliamento della platea dei fruitori dei beni culturali e la conseguente moltiplicazione della domanda di servizi e prodotti culturali hanno reso necessaria l'introduzione di moduli collaborativi tra pubblico e privato al fine di far fronte all'incapacità del settore pubblico di soddisfare da solo le esigenze culturali della società contemporanea.

L'insieme dei modelli di collaborazione tra pubblico e privato costituisce il sistema del cd. Partenariato Pubblico-Privato (PPP), la cui natura risulta estremamente complessa e di difficile definizione. Al suo interno, infatti, possono essere ricondotte numerose figure giuridiche, fortemente dinamiche e profondamente eterogenee, tant'è che la dottrina maggioritaria<sup>1</sup> è concorde nel ritenere che esso non possa essere considerato un principio o un istituto giuridico, quanto piuttosto uno «*schema ricostruttivo che descrive modelli di relazioni stabili tra soggetti pubblici e privati nel perseguimento di obiettivi sostanzialmente coincidenti*»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Si veda in merito SCIULLO G., *Le dinamiche collaborative tra pubblico e privato ed i principi generali di riferimento*, in MASTRAGOSTINO F. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, G. Giappichelli, Torino, 2011, p. 23; CHITI M.P., *Il partenariato pubblico privato e la nuova direttiva concessioni*, in G.F. CARTEI, M. RICCHI (a cura di), *Finanza di progetto e partenariato pubblico privato*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2015, p. 3; G. L. PIETRANTONIO, *Il Project Financing tra pubblico e privato: Problemi, scenari e prospettive*, G. Giappichelli, Torino, 2018, p. 47

<sup>2</sup> MASTRAGOSTINO F., *Premessa*, in ID. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, G. Giappichelli, Torino, 2011, p. XVII

L'Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) considera i partenariati pubblico-privati come «accordi contrattuali a lungo termine tra il governo e un *partner* privato, in base ai quali quest'ultimo presta e finanzia servizi pubblici utilizzando un capitale fisso e condividendo i rischi associati»<sup>3</sup>, ma è ormai pacifico ritenere che per PPP si intendano tutte quelle ipotesi in cui «il privato contribuisce attivamente allo svolgimento di un'attività diretta al perseguimento di interessi pubblici, ripartendo con il soggetto pubblico le responsabilità da essa derivanti»<sup>4</sup>.

Il ricorso agli strumenti di PPP presenta in via generale innumerevoli vantaggi<sup>5</sup> - tra cui va sicuramente annoverata la possibilità riconosciuta dal SEC 2010 di registrare, a determinate condizioni, tali operazioni come *off-balance* e, dunque, di superare i vincoli alla spesa pubblica imposti dal *fiscal compact* (Decisione Eurostat 2004) - ma nello specifico ambito dei beni culturali, esso rappresenta una vera e propria risorsa, considerando che non solo consente di attrarre capitali privati all'interno di un settore caratterizzato da opere tendenzialmente fredde o per lo più tiepide, e quindi già di per sé fortemente legate ai finanziamenti pubblici, ma soprattutto di beneficiare delle competenze, del *know-how*, e dei metodi di funzionamento del settore privato.

Accanto a tali vantaggi, tuttavia, è possibile individuare alcune criticità, riconducibili, oltre che all'incapacità spesso dimostrata dalle amministrazioni pubbliche di confrontarsi con la parte privata, all'allungamento dei tempi di avvio della fase operativa delle iniziative e, in via generale, alla maggior complessità delle procedure determinata dalla necessità di contemperare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti; all'eccessiva fiducia riposta nel PPP come alternativa alla carenza di risorse pubbliche disponibili e all'assenza di preliminari verifiche sulla reale convenienza in termini di ottimizzazione dei costi per la pubblica amministrazione.

La valutazione circa la convenienza del ricorso al PPP rispetto a un appalto tradizionale, infatti, deve basarsi su di un'attenta verifica circa la sussistenza delle condizioni necessarie per un intervento di partenariato e una valutazione generale delle opzioni di finanziamento

---

<sup>3</sup> OECD, Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships (May 2012), Background: “*Public-Private Partnerships (PPPs) are long term agreements between the government and a private partner whereby the private partner delivers and funds public services using a capital asset, sharing the associated risks. PPPs may deliver public services both with regards to infrastructure assets (such as bridges, roads) and social assets (such as hospitals, utilities, prisons)*”.

<sup>4</sup> MASTRAGOSTINO F., *op. cit.*, p. XVII

<sup>5</sup> CORTE DEI CONTI EUROPEA, *Partenariati pubblico-privato nell'Ue: carenze diffuse e benefici limitati*, Relazione speciale n. 9/2018, [www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu) : a) tempi più brevi per la realizzazione di un programma pianificato di investimento di capitali, in quanto i PPP possono recare un importante finanziamento supplementare a integrazione delle dotazioni di bilancio tradizionali; b) possibilità di incrementi di efficienza nell'attuazione dei progetti, grazie al completamento più rapido dei singoli progetti; c) possibilità di condividere i rischi con il *partner* privato e di ottimizzare i costi lungo tutto l'arco di vita dei progetti; d) possibilità di migliorare il livello della manutenzione e dei servizi rispetto ai progetti tradizionali, grazie all'approccio basato sull'intero ciclo di vita; e) possibilità di integrare nel modo più efficace competenze pubbliche e private per effettuare valutazioni di progetto approfondite e ottimizzare la portata del progetto.

concretamente disponibili, incluse quelle tradizionali, al fine di raggiungere la condizione ottimale dei costi complessivi del progetto e della qualità dei servizi erogati (cd. *Value for Money* – VfM).<sup>6</sup>

Uno dei metodi più utilizzati dalle amministrazioni pubbliche per valutare la convenienza del PPP, e quindi quantificare il VfM, è il cd. *Public Sector Comparator* (PSC), ossia un «*modello di valutazione basato sul confronto del Valore Attuale Netto (VAN) dei costi e dei ricavi generati nelle due diverse soluzioni di appalto/concessione [in cui] la differenza fra i valori riportati, rappresenta la misura del VfM espresso in termini di risparmio sui costi di un'alternativa rispetto all'altra*»<sup>7</sup>, il quale però risulta comunque caratterizzato da un'intrinseca componente arbitraria, poiché basato su previsioni e stime il più delle volte soggettive e dunque non totalmente affidabili. Pertanto, è sicuramente possibile affermare che il problema delle verifiche preliminari circa la reale convenienza del PPP rappresenti uno dei profili maggiormente critici del partenariato in generale, soprattutto considerando che spesso la scelta di ricorrere ad esso è determinata dalla necessità di contenimento della spesa pubblica a fronte della scarsità delle risorse economiche dei soggetti pubblici e non da ben ponderate valutazioni.

Con specifico riferimento al settore dei beni culturali, la scelta circa la modalità di gestione delle attività di valorizzazione e della possibilità di coinvolgere i privati è attuata mediante una valutazione comparativa tra le due forme di gestione previste dal Codice, diretta e indiretta, in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia e sulla base di obiettivi previamente definiti in sede di programmazione del servizio, in modo tale da garantire il miglior livello possibile di valorizzazione dei beni culturali nel rispetto dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività.<sup>8</sup>

L'analisi in questione, dunque, si configura come una vera e propria analisi economica di diritto amministrativo, che deve tener conto non solo del valore storico-documentale del bene e della sua capacità di attrazione turistico-culturale, ma anche dei livelli di efficacia ed efficienza ascrivibili a ciascun modello gestionale, della fattibilità economica, delle tempistiche necessarie per loro attuazione, dei possibili margini di intervento lasciati all'amministrazione e della presenza sul territorio di un "tessuto istituzionale, imprenditoriale e associativo" disposto ad intervenire con proprie risorse umane e strumentali.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> AVCP, Determinazione n. 1 del 14 gennaio 2009, *Linee guida sulla finanza di progetto dopo l'entrata in vigore del c.d. "terzo correttivo" (d.lgs. 11 settembre 2008, n. 152)*, p. 35.

<sup>7</sup> *Ibidem*

<sup>8</sup> RINALDI P.G., *Pubblico e privato nella gestione dei servizi di valorizzazione dei beni culturali*, in DEGRASSI L. (a cura di), *Cultura e istituzioni. La valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 218

<sup>9</sup> MORBIDELLI G., *Introduzione*, in ID., G. CERRINA FERONI (a cura di), *I musei: Discipline, gestioni, prospettive*, Torino, G. Giappichelli, 2010, p. 12

Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale, infatti, risulta essenziale il coinvolgimento in via integrata non solo del mondo delle imprese ma anche della cittadinanza in forma singola o associata, poiché se da un lato l'impiego delle risorse finanziarie e delle capacità operative delle imprese sicuramente consente di realizzare interventi altrimenti preclusi alle amministrazioni e ai singoli cittadini, dall'altro, essendo le operazioni relative al patrimonio culturale classificabili per lo più come "opere tiepide", si rende comunque necessario l'apporto integrativo dell'amministrazione o di altri soggetti.

Inoltre, va sottolineato come il coinvolgimento delle diverse realtà istituzionali, degli enti rappresentativi di categorie produttive, delle associazioni di cittadini, degli enti formativi, culturali o assistenziali, delle fondazioni bancarie e degli altri soggetti attivi in un determinato territorio, rappresenti in via generale un elemento essenziale per la buona riuscita delle operazioni economico-finanziarie poste in essere dagli operatori economici nell'ambito di un "partenariato finanziario"<sup>10</sup>, e pertanto, risulta assolutamente necessaria la valorizzazione di tutte le forme di partenariato socio-culturale proprio al fine di responsabilizzare e coinvolgere la cittadinanza e le sue forme associative nella cura del patrimonio culturale.<sup>11</sup>

## 2. IL D.LGS. 42/2004 E IL D.LGS. 50/2016 A CONFRONTO

A livello normativo, sia il Codice dei beni culturali che il Codice dei contratti pubblici regolano il partenariato pubblico-privato, fornendo due discipline che differiscono sotto vari punti di vista.

Sul piano sistematico, la disciplina del Codice dei beni culturali appare fortemente frammentata e disorganica rispetto al Codice dei contratti pubblici, in quanto manca in esso una disposizione di carattere generale «*in grado di descrivere compiutamente quali siano i titoli, le condizioni e le modalità di azione dei privati*»<sup>12</sup>.

Sul piano teleologico, invece, mentre il "PPP culturale" si incentra sulla sola valorizzazione, quello disciplinato nel Codice dei contratti pubblici si incentra sull'elemento del rischio, il cui apporto è tale da «*plasmare oggetto, contenuto e sorte del rapporto contrattuale*»<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Così SESSA V., *Il partenariato e la valorizzazione "condivisa" del patrimonio culturale: dalla conservazione dei beni alla rigenerazione del territorio*, in *Giustamm*, n. 7/2016, [www.giustamm.it](http://www.giustamm.it)

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> NAPOLITANO C., *Il partenariato pubblico-privato nel diritto dei beni culturali: vedute per una sua funzione sociale*, in *Diritti Fondamentali*, n. 2/ 2019, [www.dirittifondamentali.it](http://www.dirittifondamentali.it)

<sup>13</sup> CARTEI G.F., *Rischio e disciplina negoziale*, in *Riv. Trim. dir. Pubbl.*, n. 2/2018, p. 601

A riguardo va specificato che nel sistema del Codice Urbani il rischio legato al PPP non è assente, ma si “specializza”<sup>14</sup>, ossia si adatta al bene oggetto della gestione (bene culturale) e si adegua alle esigenze della tutela, aggravandosi e diventando di difficile gestione da parte del privato<sup>15</sup>; ciò, tuttavia, non rende il PPP del tutto incompatibile con l’ambito dei beni culturali, *in primis* perché esso presuppone sempre una cooperazione tra pubblico e privato in cui il *partner* pubblico non assume un ruolo meramente passivo e, *in secundis*, perché anche se da un lato le esigenze di tutela derivanti dalla necessità di preservare il valore culturale del bene possono aggravare il rischio del privato, dall’altro gli permettono, in qualità di gestore, di strumentalizzarlo al fine di «*annullare o almeno mitigare eventuali fluttuazioni del livello di interesse fruitivo da parte del potenziale bacino di utenza*»<sup>16</sup> e di trarne vantaggio.

Parte della dottrina individua poi un’ulteriore differenza in quelli che sono i valori sottesi ad entrambi i codici: un valore-mezzo per quanto riguarda il Codice dei contratti pubblici, finalizzato alla tutela della concorrenza, e un valore-fine per quanto riguarda il Codice dei beni culturali, finalizzato alla promozione del patrimonio culturale.

Secondo tale impostazione le due discipline sarebbero quindi tra loro in un rapporto di mezzo a fine in virtù del quale la disciplina dei contratti pubblici rappresenterebbe il mezzo da adattare alle peculiari finalità dei beni culturali.

In opposizione a tale orientamento, parte della dottrina ritiene che le due discipline siano invero ispirate agli stessi valori/principi, ossia quelli di sussidiarietà e solidarietà, e che quindi si trovino in un rapporto di equiordinazione che permette di superare la logica “mezzo/fine” rendendo necessaria un’armonizzazione tra le discipline in un’ottica di reciproco adattamento.

Emblematico a tal fine risulta essere l’art. 151, d.lgs. 50/2016, rubricato “*Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato*”, che si pone come norma di raccordo tra il Codice dei contratti pubblici e quello dei beni culturali, introdotta al fine di far fronte all’esigenza emersa nella prassi di assicurare massima elasticità e adattabilità alle peculiari esperienze di cooperazione che si istaurano tra pubblico e privato nell’ambito dei beni culturali, che spaziano tra le due macrocategorie di partenariato individuate dal diritto comunitario, PPC e PPPI, comprendendo anche una più o meno ampia zona grigia costituita da quelle figure ibride da tempo invalse nella prassi non riconducibili ad una precisa tipologia di

---

<sup>14</sup> NAPOLITANO C., *op. cit.*, s.i.p.

<sup>15</sup> Si pensi ad esempio ad un bene culturale che necessiti di interventi manutentivi e che a tal fine debba essere parzialmente chiuso al pubblico per un determinato periodo. In questo caso ad aggravarsi non è solo il rischio di disponibilità, ma anche quello della domanda in quanto la limitazione incide sull’attrattività del bene.

<sup>16</sup> *Ibidem*

partenariato perché spesso caratterizzate da una “strutturazione quasi-organizzativa”<sup>17</sup> nello svolgimento del rapporto, andando così oltre il semplice partenariato contrattuale senza però mai realizzare una vera e propria “istituzionalizzazione”.

In via generale, nell’impianto del Codice dei beni culturali è possibile rilevare un *favor* per l’adozione di moduli consensuali e collaborativi nell’ambito della valorizzazione del patrimonio culturale, soprattutto per quanto riguarda la gestione, intesa come organizzazione dell’attività di valorizzazione, articolata in tre momenti: la fase strategica, nella quale vengono definite le strategie e gli obiettivi di valorizzazione; la fase della programmazione specifica, nella quale si procede con la pianificazione e progettazione delle attività di valorizzazione; la fase gestionale, nella quale si erogano in via diretta o indiretta i servizi culturali.

Già nell’originaria formulazione del Codice era previsto un sistema di valorizzazione soggetto ad una programmazione multilivello - «definita da accordi stipulati dagli enti pubblici territoriali, con la partecipazione dei privati, con cui venivano fissati obiettivi, tempi e modalità di attuazione dei programmi»<sup>18</sup> - fondata sulla consensualità, vista come principale strumento di coordinamento, armonizzazione ed integrazione delle attività di valorizzazione, capace di incidere anche sull’individuazione delle forme di gestione.

L’attuale art. 112 stabilisce che lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulino accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione ed elaborare i conseguenti piani e programmi strategici di sviluppo culturale, potendo anche costituire appositi soggetti giuridici a cui affidare l’elaborazione e lo sviluppo di suddetti piani e a cui eventualmente conferire la concessione in uso dei beni culturali di propria pertinenza. Tali soggetti giuridici, inoltre, possono presentare una configurazione mista in quanto il Codice riconosce la possibilità di coinvolgere i privati proprietari dei beni culturali suscettibili di essere oggetto di valorizzazione, nonché le persone giuridiche private senza fine di lucro (anche quando non dispongano di beni culturali che siano oggetto della valorizzazione), purché il loro intervento in tale settore sia previsto dalla legge o dallo statuto.

Appare dunque evidente il *favor* del legislatore per un coinvolgimento sempre maggiore dei privati nell’ambito della valorizzazione dei beni culturali, soprattutto a seguito dell’affermarsi di una concezione dinamica del patrimonio culturale e di una conseguente prospettiva gestionale di logica economicistica che riconosce ai beni culturali la capacità di generare reddito e con esso di garantire, in un’ottica di “reinvestimento”, le migliori

---

<sup>17</sup> Ad esempio, prevedendo appositi comitati o tavoli tecnici (o cabine di regia o *steering committee*) a composizione mista o paritetica con il *partner* privato cui è demandato il monitoraggio o l’indirizzamento della fase esecutiva. In merito si veda la nota circolare dell’Ufficio Legislativo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, n. 17461 del 9 giugno 2016, p. 12

<sup>18</sup> RINALDI P.G., *Pubblico e privato nella gestione dei servizi di valorizzazione dei beni culturali*, cit., p. 211-212

condizioni per la tutela e la fruizione del patrimonio culturale. La logica del “reinvestimento” è in sé espressione del cd. criterio della circolarità, positivizzato all’art. 110, co. 3-4, con il quale si prevede un vincolo di destinazione sui proventi derivanti dalla vendita dei biglietti d’ingresso agli istituti ed ai luoghi appartenenti o in consegna allo Stato o ad altri soggetti pubblici, stabilendo così che il reddito generato dalla valorizzazione dei beni culturali debba essere interamente e necessariamente reimpiegato nelle attività di conservazione, tutela, incremento e valorizzazione.<sup>19</sup>

In merito, tuttavia, va osservato come il criterio della circolarità rappresenti un forte ostacolo per lo sfruttamento economico a tutto tondo del patrimonio culturale. I vincoli posti sui ricavi derivanti dall’attività di valorizzazione, infatti, ne impediscono, ad esempio, l’utilizzo per risanare il debito pubblico e dunque non permettono al patrimonio culturale di esprimere tutte le sue potenzialità economiche e di diventare, insieme al turismo - così come da molti prospettato - il nuovo motore economico del Paese.<sup>20</sup>

Il problema principale è rappresentato dalla necessità di coniugare le esigenze legate ad una “gestione aziendale”<sup>21</sup>, improntata ai principi di efficienza ed economicità e finalizzata all’equilibrio tra costi e ricavi, con le esigenze legate alla funzione sociale attribuita al patrimonio culturale dal dettato costituzionale e dal diritto internazionale.

Ciò che più spaventa, da un lato è il rischio insito all’eliminazione della dinamica circolare, ossia la possibilità (tutt’altro che remota) che l’enormità del *deficit* pubblico finisca per divorare quei pochi ricavi derivanti dalla valorizzazione dei beni culturali e che nella maggior parte dei casi non bastano neanche a coprire i costi di gestione; dall’altro il rischio di trasformare i cittadini in meri “clienti del patrimonio culturale”<sup>22</sup>.

L’eliminazione del criterio di circolarità, quindi, rappresenta sicuramente un’*extrema ratio* alla quale ricorrere solo eventualmente e soprattutto dopo aver dato concreta e piena attuazione a tutti i mezzi già predisposti dall’ordinamento.

Il problema di fondo rimane, infatti, quello di valutare in concreto se l’investimento in una “economia culturale”, l’apertura alle logiche di mercato e l’affermarsi di una vera e propria “gestione aziendale” siano da considerarsi azzardi eccessivi o possano, con i dovuti accorgimenti, rappresentare la chiave di volta per superare una condizione di

---

<sup>19</sup> CROSETTI A., *La valorizzazione dei beni culturali*, in ID., VAIANO D., *Beni culturali e paesaggistici*, G. Giappichelli, Torino, 2018, p. 126

<sup>20</sup> Ad oggi per “valenza economica dei beni culturali” si intende la possibilità per gli stessi di contribuire allo sviluppo (valutabile anche in termini economici) dei settori produttivi ad essi collegati. In merito si veda MARI G., *Concessione di valorizzazione e finanza di progetto: il difficile equilibrio tra conservazione, valorizzazione culturale e valorizzazione economica*, in *Aedon*, n. 2/2019.

<sup>21</sup> In merito si veda TARASCO A. L., *Il futuro dei musei tra promozione culturale ed efficienza aziendale*, in FERRARA L., LUCARELLI A., SAVY D. (a cura di), *Il governo dei musei. Tra Costituzione, funzione sociale e mercato*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2017, pp. 83 ss.

<sup>22</sup> MARI G., *Concessione di valorizzazione e finanza di progetto: il difficile equilibrio tra conservazione, valorizzazione culturale e valorizzazione economica*, in *Aedon*, n. 2/2019

*impasse* che rischia comunque di distruggere il patrimonio culturale, considerando che il progressivo aumento dei costi di conservazione e la continua produzione di beni culturali rendono insostenibile l'attuale sistema di tutela e valorizzazione.<sup>23</sup>

### 3. CONCLUSIONI

In conclusione è possibile affermare che all'interno dell'ordinamento giuridico italiano sussistono i presupposti normativi per l'attuazione di molteplici forme di partenariato pubblico-privato (PPP), le cui potenzialità, tuttavia, risultano frenate dalla presenza di alcuni limiti interni al sistema, tra cui sicuramente la mancanza, accanto all'ampia normativa giuridica, di una sufficiente normativa tecnico-regolamentare che operi un coordinamento tra le diverse disposizioni in materia e individui idonei protocolli operativi integrati e linee guida valide e comprensibili, capaci di garantire la certezza del diritto per tutti i soggetti coinvolti, sia pubblici che privati, e di consentire l'istaurazione tra loro di un rapporto fiduciario e paritario.<sup>24</sup>

Gli strumenti di partenariato pubblico-privato, infatti, presuppongono la presenza di un dialogo paritario tra pubblica amministrazione e privati e ciò implica necessariamente una ridefinizione dei paradigmi tradizionali dell'azione pubblica e dell'apparato amministrativo, sia in riferimento all'organizzazione che alle competenze, in ragione della complessità e dell'interdisciplinarietà che caratterizza le operazioni di PPP.

A tal fine, dunque, si rende necessario da un lato un intervento da parte del legislatore e dei vertici politico-istituzionali finalizzato alla definizione di strategie di intervento funzionali e sostenibili, sia dal punto di vista della fattibilità che della redditività, da attuare prevalentemente mediante l'impiego di strumenti amministrativi consensuali, di natura pattizia o contrattuale, nell'ottica di una gestione aziendale e di rinnovamento della pubblica amministrazione mediante l'acquisizione di conoscenze tecnico-scientifiche proprie del settore privato e capaci di colmare le deficienze funzionali e le lacune organizzative del sistema; dall'altro, in ragione del ruolo determinante svolto dalle comunità e dalle organizzazioni in esse presenti per la realizzazione delle condizioni necessarie al buon esercizio dei poteri pubblici di tutela e al coinvolgimento dei privati nelle azioni di valorizzazione del patrimonio culturale, un intervento a lungo termine sul substrato sociale, al fine di promuovere lo sviluppo di un'adeguata preparazione culturale e l'implementazione delle politiche e delle buone pratiche relative alla responsabilità

---

<sup>23</sup> GAMBARO A., *I beni*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 370

<sup>24</sup> PETRAROIA P., *Partenariato tra pubblico e privato nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali*, in BELLINI A., ROBBIATI BIANCHI A., *Individuazione e tutela dei beni culturali - Problemi di etica, diritto ed economia*, Ist. Lombardo di Scienze e Lettere, 30 marzo 2018.



sociale delle imprese, che insieme rappresentano le fondamenta su cui poter costruire proficue, durature e diffuse forme di partenariato tra il settore pubblico e il settore privato, che siano soprattutto capaci di coniugare “buone pratiche amministrative con una buona cultura tecnica e d’impresa”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *I contratti esclusi dall'applicazione del codice dei contratti*, in SANDULLI M.A., DE NICTOLIS R. (a cura di), *Trattato sui contratti pubblici*, I, Giuffrè, Milano, 2008;
- AVCP, Determinazione n. 1 del 14 gennaio 2009, *Linee guida sulla finanza di progetto dopo l'entrata in vigore del c.d. "terzo correttivo" (d.lgs. 11 settembre 2008, n. 152)*;
- BALDI C. E., *Finanziamento della cultura e regole di concorrenza. Nuove prospettive dal ripensamento della Commissione europea*, in *Aedon*, n. 3/2016; [www.aedon.mulino.it](http://www.aedon.mulino.it);
- CARTEI G. F., *Rischio e disciplina negoziale*, in *Riv. Trim. dir. Pubbl.*, n. 2/2018;
- CHITI M. P., *Il partenariato pubblico privato e la nuova direttiva concessioni*, in G. F. CARTEI, M. RICCHI (a cura di), *Finanza di progetto e partenariato pubblico privato*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2015;
- CORTE DEI CONTI EUROPEA, *Partenariati pubblico-privato nell'Ue: carenze diffuse e benefici limitati*, Relazione speciale n. 9/2018, [www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu);
- CROSETTI A., *La valorizzazione dei beni culturali*, in ID., VAIANO D., *Beni culturali e paesaggistici*, G. Giappichelli, Torino, 2018;
- FIORITTO A. (a cura di), *Nuove forme e nuove discipline del partenariato pubblico privato*, G. Giappichelli, Torino, 2017;
- G. L. PIETRANTONIO, *Il Project Financing tra pubblico e privato: Problemi, scenari e prospettive*, G. Giappichelli, Torino, 2018;
- GAMBARO A., *I beni*, Giuffrè, Milano, 2012;
- LOO GUTIERREZ M., *Principi di sussidiarietà e solidarietà nel partenariato pubblico-privato contrattuale*, in *Quaderni di Teoria del diritto e dello Stato*, n. 9, 2015;
- MARI G., *Concessione di valorizzazione e finanza di progetto: il difficile equilibrio tra conservazione, valorizzazione culturale e valorizzazione economica*, in *Aedon*, n. 2/2019;
- MASTRAGOSTINO F., *Premessa*, in ID. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, G. Giappichelli, Torino, 2011;
- MiBACT, nota circolare dell'Ufficio Legislativo n. 17461 del 9 giugno 2016;
- MICHIARA P., *La valorizzazione dei beni culturali tramite accordi*, in AA.VV., *Scritti in onore di Franco Bassi*, Tomo II, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2015;
- MORBIDELLI G., *Introduzione*, in ID., G. CERRINA FERONI (a cura di), *I musei: Discipline, gestioni, prospettive*, Torino, G. Giappichelli, 2010;
- MUSUMECI T. S., *La cultura ai privati. Il partenariato pubblico privato (sponsorizzazioni e project financing) ed altre iniziative*, CEDAM, Padova, 2012;
- NAPOLITANO C., *Il partenariato pubblico-privato nel diritto dei beni culturali: vedute per una sua funzione sociale*, in *Diritti Fondamentali*, n. 2/ 2019, [www.dirittifondamentali.it](http://www.dirittifondamentali.it);

- OECD, Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, 2012;
- PETRAROIA P., *Partenariato tra pubblico e privato nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali*, in BELLINI A., ROBBIATI BIANCHI A., *Individuazione e tutela dei beni culturali - Problemi di etica, diritto ed economia*, Ist. Lombardo di Scienze e Lettere, 30 marzo 2018;
- RINALDI P.G., *Pubblico e privato nella gestione dei servizi di valorizzazione dei beni culturali*, in DEGRASSI L. (a cura di), *Cultura e istituzioni. La valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici*, Giuffrè, Milano, 2008;
- SCIULLO G., *Le dinamiche collaborative tra pubblico e privato ed i principi generali di riferimento*, in MASTRAGOSTINO F. (a cura di), *La collaborazione pubblico-privato e l'ordinamento amministrativo*, G. Giappichelli, Torino, 2011;
- SESSA V., *Il partenariato e la valorizzazione "condivisa" del patrimonio culturale: dalla conservazione dei beni alla rigenerazione del territorio*, in *Giustamm*, n. 7/2016, [www.giustamm.it](http://www.giustamm.it);
- SEVERINI G., *Il patrimonio culturale e il concorso dei privati alla sua valorizzazione*, in *Rivista Giuridica dell'Edilizia*, fasc. 6, 2015;
- TARASCO A. L., *Il futuro dei musei tra promozione culturale ed efficienza aziendale*, in FERRARA L., LUCARELLI A., SAVY D. (a cura di), *Il governo dei musei. Tra Costituzione, funzione sociale e mercato*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2017;
- TARASCO A. L., *Il talento sotterrato. Il patrimonio culturale tra valorizzazione ed equilibrio dei bilanci pubblici*, in *Rivista Giuridica dell'Edilizia*, fasc.6, 1 dicembre 2018.