POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Gli strumenti economico-estimativi nel decision making e nella verifica di sostenibilità nei progetti di riuso.

Original
Gli strumenti economico-estimativi nel decision making e nella verifica di sostenibilità nei progetti di riuso / Coscia, Cristina; Bollo, A. - In: La conservazione dell'architettura e del suo contesto. Protocollo per una valutazione integrata del patrimonio di Pinerolo / IENTILE R.; ROMEO E. A CURA DI;. - STAMPA. - TORINO : CELID, 2009. - ISBN 9788876618642. - pp. 105-129

Availability:
This version is available at: 11583/2361823 since:

Publisher:
CELID

Published
DOI:

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)

12 October 2024

archetipi

a cura di rosalba ientile, emanuele romeo

la conservazione dell'architettura e del suo contesto

protocollo per la valutazione integrata del patrimonio di Pinerolo

Celid

Rosalba Ientile, Emanuele Romeo
a cura di

La conservazione dell'architettura e del suo contesto

Protocollo per la valutazione integrata del patrimonio di Pinerolo

Celid

In copertina:
Fotografia di Monica Naretto, disegno di Cristina Caldieri, Paolo Carignano, Andrea Cigolini

Gli elaborati grafici sono di:
Paolo Abellone, Carlo Antonielli, Lorenza Bianco, Francesca Bonino, Luca Borla, Cristina Caldieri, Paolo Carignano, Enrico Casetta, Andrea Cassi, Andrea Cigolini, Emanuela Corà, Antonio Cunazza, Alessandra Degioanni, Simona Della Rocca, Alberto Di Gregorio, Marco Di Venti, Giulia Gargiulo, Roberta Giaconi, Aldo Goccione, Samira Jelassi, Lucia Carla Lupo, Federico Manino, Valentina Marchesin, Gabriele Nasi, Niccolò Piccinni, Erica Pilotto, Elisa Piolatto, Marta Pittatore, Claudia Riganello, Francesca Rollino, Sonia Roma, Daniele Ronco, Luigi Salerno, Cinzia Scala, Nicolò Vogogna.

Impaginazione e composizione grafica:
Luisa Montobbio, Centro di editoria elettronica del Dipartimento Casa-città

© Celid, novembre 2009
via Cialdini 26, 10138 Torino
tel. 011.44.74.774
www.celid.it/casaeditrice

I diritti di riproduzione, di memorizzazione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi microfilm e copie fotostatiche) sono riservati.

ISBN 978-88-7661-864-2

Stampa: AGITsubalpina, Beinasco (TO)

Indice

Pinerolo, tra identità e modernizzazione 5
PAOLO COVATO

Considerazioni sul territorio 9
ANGELO MASCIOTTA

Premessa 11
ROSALBA IENTILE, EMANUELE ROMEO

PARTE PRIMA
Riflessioni sulla realtà

Ascoltare l'edificio. La conoscenza attraverso l'archivio materiale 15
ROSALBA IENTILE

Alcune riflessioni sul restauro tra letteratura, città e paesaggio 29
EMANUELE ROMEO

Dal territorio alla città: un percorso per frammenti 46
CHIARA OCCELLI

Città d'acqua, fiumi di pietra 56
RICCARDO PALMA

Gli strumenti della geomatica per la conoscenza del paesaggio urbano e dell'edificato 65
FILIBERTO CHIABRANDO, NANNINA SPANÒ

Il cantiere storico, il cantiere attuale. Sistemi costruttivi e problematiche di conservazione 89
MONICA NARETTO

Gli strumenti economico-estimativi nel *decision making* e nella verifica di sostenibilità dei progetti di riuso 105
ALESSANDRO BOLLO, CRISTINA COSCIA

PARTE SECONDA
Gli studi su Pinerolo tra metodologia e didattica

Le fonti per la conoscenza della fabbrica 133
MONICA NARETTO

Gli stati di alterazione e i rimedi 143
FRANCESCA LUPO

Frammenti a Pinerolo: riflessioni per la rifunzionalizzazione 152
EMANUELE MOREZZI

Profilo degli Autori 159

Illustrazioni a colori 161

Gli strumenti economico-estimativi nel *decision making* e nella verifica di sostenibilità dei progetti di riuso

Alessandro Bollo, Cristina Coscia[1]

Estimate and evaluation instruments in the decision-making process and in the sustainability assessment of reuse projects. *Whatever the nature of a reuse project, its development follows specific phases: from when the idea of its realization emerges – with the preliminary acquisition of data and information – till when the works, already concluded, hypothetically stop to produce the expected effects. These phases are strictly connected, in a sort of continuum, despite feedback and re-programming processes. During this procedure – characterized both by a planning stage and by specific moments where decisions are taken and evaluations and checks are made, – the instruments of the decision-making processes, of strategic marketing and investment analysis must not only provide their technical (and training) support, but also facilitate the choice of complex decisions. These decisions are related to sustainability and local development, and involve several stakeholders with different needs and requirements. This text addresses this particular point of view.*

Qualsiasi sia la natura (giuridica, contesto progettuale, finalità, durata, scala ecc.) di un progetto di riuso, esso si sviluppa lungo un ciclo distinto in fasi, che vanno dal momento in cui nasce l'idea della sua realizzazione – con la preliminare acquisizione di dati e informazioni – fino a quello in cui le opere, ormai ultimate, cessano ipoteticamente di produrre gli effetti previsti. Tali fasi sono strettamente interrelate tra loro in un *continuum* – nonostante processi di *feed-back* e di riprogrammazione del ciclo – che può essere così articolato e distinto in:

- *fase dell'individuazione o dell'identificazione del progetto*, in cui si avvia il processo istruttorio decisionale e si effettua la valutazione preliminare, i cui esiti confluiscono in uno studio di prefattibilità, che prevede e illustra tutti gli effetti e le ricadute connesse all'intervento;
- *fase della preparazione del progetto*, con la messa a punto di uno studio di fattibilità, in cui sovente, in particolare nel caso di un investimento pubblico che per sua natura (durata del progetto) origina ritorni economici dilazionati nel tempo, vengono anche previsti i costi e i ricavi delle fasi di regime e d'esercizio, vale a dire in piena fase gestionale;
- *fase della valutazione e della decisione all'investimento*, che si conclude con la decisione se, sulla base degli obiettivi prefissati, la realizzazione dell'intervento che il progetto prevede sia conveniente o meno;

– *fase della realizzazione*, che costituisce la fase di cantiere, in cui viene realizzato l'intervento progettuale.

Per il nodo e la verifica della fattibilità finanziaria e/o economica il ciclo sembrerebbe concludersi qui. In realtà, soprattutto per gli investimenti e interventi di valorizzazione sull'edilizia storica, il momento effettivo della verifica di fattibilità si confronta anche con le successive fasi strategiche e nodali della gestione – che costituisce la fase operativa, in cui l'intervento realizzato produce e deve produrre tutti gli effetti per il quale è concepito – e del controllo o valutazione *ex post*, che si configura come vera e propria revisione dell'intervento, al fine di verificare la coerenza tra vita gestionale e obiettivi previsti.

In tale *iter*, sì progettuale ma soprattutto di strumenti di decisione, di valutazione e di verifica, alcune puntualizzazioni risultano d'obbligo. Per quanto riguarda le analisi sulla prefattibilità, un'impostazione corretta a monte del processo valutativo vero e proprio – *on going* e a valle – dovrebbe includere un set di informazioni e di dati che supportino nell'incertezza decisionale: se esistono alternative tecniche per la realizzazione dell'intervento (ad esempio con un confronto di massima di costi parametrici o standard); se sono reperibili sul luogo i mezzi tecnici, produttivi e di manodopera per la realizzazione del progetto (punto delicato proprio per quanto riguarda i cantieri di restauro); se si hanno indicazioni sul flusso di domanda e offerta relativo all'output del progetto (ad esempio col supporto di tecniche specifiche nate nell'area del marketing, quali *Chaid Analysis*, *Conjoint Analysis* ecc.); se vi sono eventuali vincoli legislativi, istituzionali ed amministrativi ecc.

Inoltre, nel montaggio dell'intervento di riuso e nella costruzione finanziaria dell'operazione con la delineazione delle risorse e dei soggetti coinvolti, è fondamentale identificare i ruoli e le responsabilità di tali operatori. Infatti, uno dei problemi iniziali, se si prevede la presenza significativa di privati, è la formulazione di una proposta di intervento che formalizzi il progetto da realizzare. In seguito devono essere istituite informazioni sulla validità economica dell'investimento e quindi occorre dare il via allo studio di prefattibilità dell'intervento. Già in questa fase sono opportuni, come già accennato, approfondimenti per esempio sulle tecniche costruttive o sulle tecniche e metodologie di diagnosi e consolidamento per verificare una minimizzazione dei costi e una verifica di massima sul profilo finanziario e sul tempo di recupero dell'investimento effettuato. Spesso studi *ad hoc* più raffinati (scenari differenziati sui *cash flows*, *sensitivity analysis*, analisi sulle voci di bilancio, sui margini operativi dei singoli esercizi ecc.) possono essere richiesti al promotore anche in questa fase, per fornire ai soggetti finanziatori strumenti che convalidino la concreta fattibilità del progetto[2].

Parallelamente, alla fase della fattibilità si accompagna la fase della costituzione della società di progetto, vale a dire le fonti di finanziamento in gioco (capitale proprio, indebitamento, altre forme), con una proposta di ripartizione dei rischi tra i differenti *partners* attraverso quello che tecnicamente viene chiamato il *security package*, in cui si confezionano le linee-guida per accordi, obblighi, contratti e impegni.

D'altro canto, se si procede senza intoppi, per il promotore pubblico si va verso la costituzione di una struttura giuridica e societaria che permetta la partecipazione ad una gara finalizzata ad ottenere da parte del soggetto pubblico la concessione di

progettazione, costruzione e gestione dell'opera. È chiaro che la progettazione dell'opera dovrà seguire l'attuale normativa sulla conduzione delle opere pubbliche.

Il termine dell'intervento di solito è molto dilazionato nel tempo e coincide – soprattutto per quei progetti dimensionalmente significativi – con i primi rientri reddituali e finanziari di segno positivo.

Ruolo cruciale investe dunque l'analisi della vasta gamma di tipologie entro cui può avvenire la cooperazione tra soggetti di natura differente: l'entrata del soggetto privato nella realizzazione e gestione di progetti di trasformazione è fortemente inficiata dal grado di redditività (remunerazione e rendimento) e dalla certezza dei flussi monetari previsti (rischio) dell'intervento stesso. È uno dei motivi per cui, di fatto, una valutazione di progetti di tale natura rischia di essere errata e magari giudicata negativa se non si analizzano a fondo le voci di entrata e uscita della fase gestionale: infatti, per contenitori che presentano nuove destinazioni d'uso che comportano la produzione di servizi al pubblico (ad esempio museo, teatro, spazi ricreativi ecc.), l'arco temporale di vita del progetto si dilata per comprendere anche quegli esercizi di sola gestione che possano assicurare un ritorno dell'investimento iniziale.

Dal punto di vista del soggetto pubblico, un elemento di interesse può ricercarsi nella costituzione di società di progetto miste, in cui la forza della pubblica amministrazione potrebbe manifestarsi nella presenza di politiche economiche in grado di influire sulla redditività e quindi sulla certezza dei flussi, pur non eliminando completamente la componente di rischio imprenditoriale.

Per esemplificare, si possono prefigurare interventi monetari o di garanzia per alcuni interventi ritenuti strategici, oppure possono essere ricalibrate alcune componenti del progetto, per connotarlo più nel senso di una fruizione collettiva ed equa, controbilanciando tale azione con alcune facilitazioni pubbliche a favore delle società di progetto.

1. La centralità delle analisi sulle vocazioni del territorio

Caratteristica peculiare di qualsiasi progetto di riuso è quella di dover "fare i conti" con il territorio nel quale si inserisce. Il "dover fare i conti" si traduce in uno sviluppo processuale e ricorsivo, attraverso il quale il territorio (inteso come paesaggio naturale e costruito, come stratificazione della Storia e delle storie, come precipitato di sistemi socio-produttivi e come luogo di incontro e di negoziazione di istanze e di bisogni localizzati) dialoga con il progetto ponendo vincoli e richieste, ampliando o riducendo il ventaglio delle vocazioni possibili, modificando il progetto nel suo divenire e a sua volta venendone modificato.

Diventa pertanto essenziale che nella fase dell'*individuazione* o dell'*identificazione del progetto*, il territorio venga, per così dire, "introiettato" nei processi di analisi e di valutazione: venga cioè analizzato nella sua multidimensionalità, nella sua evoluzione storico-sociale, nel rapporto con altri ambiti territoriali, ascoltato attraverso le voci, le aspettative, le necessità di chi lo abita e di chi lo attraversa.

Parlare di territorio, in questa specifica fase storica, vuol anche dire riflettere sull'aumento progressivo di importanza e rilevanza della dimensione locale nei processi di coesione, di competizione e di sostenibilità territoriali. Con sempre maggiore

vigore (e talvolta retorica) si enfatizza infatti la dimensione locale e si strutturano politiche e interventi normativi a sostegno di specifiche aree proprio in un'epoca in cui le parole dominanti sono quelle dell'internazionalizzazione dell'economia, della globalizzazione, dell'uniformazione delle tendenze e dei comportamenti a livello mondiale: le città e le persone si assomigliano apparentemente sempre di più; i comportamenti di lavoro, di utilizzo del tempo libero, di consumo si vanno omogeneizzando a tal punto che, ad esempio, è molto difficile distinguere nel modo di vestire, di consumare cultura e di divertirsi un *teenager* di Boston, da uno di Pinerolo o di Nuova Delhi.

La riscoperta, la preservazione e l'attualizzazione del *genius loci* appaiono pertanto come operazioni possibili e auspicabili per controbilanciare un *mainstream* dominante, che tende ad omologare gli sguardi, le pratiche e i consumi. Il dialogo tra progetto e territorio significa, quindi, ricerca di una tensione e di un equilibrio tra le ragioni del progetto e quelle del processo di sviluppo locale che riguarda quel dato territorio. Sotto questa prospettiva, se le scelte funzionali dovranno essere soggette ad una verifica di compatibilità con la struttura e la "morfologia" del bene nel quale dovranno inserirsi, tale verifica dovrà essere preliminarmente estesa anche alla compatibilità con le diverse dimensioni dello sviluppo, che tenderanno a valorizzare le forze endogene del luogo (identità, cultura, economia, organizzazione sociale, potenzialità del patrimonio naturale e storico-architettonico ecc.).

Un ulteriore elemento che rende ancora più urgente e strategica l'analisi territoriale a supporto dei processi di *decision making* è l'accresciuta concorrenza tra i territori, che si declina in una competizione per accaparrarsi risorse economiche ed investimenti infrastrutturali, per attrarre residenti e turisti, per migliorare, in ultima istanza, il livello di qualità di vita della cittadinanza. Causa e conseguenza di questa ulteriore tendenza è l'imporsi del marketing territoriale (o *destination marketing*) come approccio disciplinare che regola le modalità di organizzazione e di valorizzazione dei fattori di attrattiva più o meno presenti in un determinato territorio. Il portato strumentale – in particolar modo per quanto concerne la fase analitica – del marketing può essere di particolare aiuto al progettista che intenda condurre un'approfondita analisi territoriale a supporto del momento di individuazione del progetto e di identificazione delle scelte di riuso. Sotto questa lente di osservazione le vocazioni e gli *assets* turistici, culturali e ambientali giocano un ruolo spesso determinante.

Nella logica della destinazione la semplice presenza di fattori di attrattiva (un paesaggio piacevole e preservato, emergenze storico-architettoniche, un costruito di qualità, condizioni climatiche favorevoli, un *genius loci* presente e riconoscibile ecc.) rappresenta la condizione necessaria – ma non sufficiente – per addivenire ad una visione strategica di valorizzazione territoriale, attraverso la quale "definire la migliore interazione possibile tra i fattori di attrattiva disponibili, potenziabili o realizzabili e la clientela obiettivo che si vuole servire"[3]. Su quali fattori puntare? Che tipo di esperienza proporre? A chi proporla? Quali relazioni tra residenti e turisti, quale processo di negoziazione delle risorse e di mediazione tra gli obiettivi? Sono queste le domande di fondo nella logica di una pianificazione di un marketing territoriale e turistico "che sappia farsi portavoce delle diverse istanze di un territorio e di una comunità, che affronti la complessità dei mutamenti più con la sensibilità dell'ascolto che con la spavalderia tranquillizzante dei modelli di pianificazione *prêt-à-porter* o dei portafogli di pratiche altrui che sono sempre per definizione buone e applicabili"[4].

Si tratta di considerazioni e di problematiche da riferire principalmente alla scala del territorio piuttosto che a quella del progetto, oggetto di valutazioni da parte del decisore pubblico piuttosto che del singolo progettista, ma che è bene comunque considerare anche alla scala del progetto, perché rappresentano il quadro di riferimento da cui spesso scaturiscono le strategie di fondo, le priorità, le vie privilegiate di sostegno e supporto che fanno parte di quella ricerca di compatibilità e di integrazione tra gli obiettivi del progetto e quelli del territorio di cui si parlava poc'anzi.

Queste brevi e sintetiche riflessioni conducono ad affermare la centralità delle analisi sulla vocazione di un territorio, che si dipanino come lettura complessa di uno spazio su cui insistono e interagiscono fattori di continuità e fattori di cambiamento. Da questo punto di vista Pinerolo e il pinerolese si prestano ad una lettura, se vogliamo, paradigmatica di un territorio attraversato da fattori recenti di discontinuità e di cambiamento (si pensi agli investimenti e all'esposizione mediatica determinati dai Giochi Olimpici o alle recenti modificazioni nella composizione sociale prodotte dall'insediamento delle nuove cittadinanze straniere in parti del tessuto urbano), che modificano inevitabilmente lo *status quo*, la percezione esterna del territorio e quella che il territorio ha di sé.

Dal punto di vista operativo l'analisi procede sulla base della raccolta, dell'organizzazione e della valutazione di dati e informazioni di natura quantitativa e qualitativa. Il territorio verrà quindi descritto a partire da indicatori "sintetici" in grado di restituire le grandezze e gli elementi di specificità "locali" applicando una lettura:

- di tipo diacronico: ricostruendo serie storiche e rimarcando gli andamenti e le tendenze evolutive più significative;
- di tipo sincronico-comparativo: attraverso il confronto con aree limitrofe o simili rispetto ad ambiti e criteri molteplici;
- di approfondimento rispetto a documenti e strumenti di programmazione e pianificazione territoriale (PTCP, Patti Territoriali, Accordi di Programma, Documenti di Programmazione Regionale, POR, DOCUP ecc.), da cui si evincono valutazioni sui punti di forza e debolezza dell'area e strategie e priorità di sviluppo concordate a livello locale e sovralocale.

Indicatori socio-demografici (struttura sociale per età, indice di vecchiaia e dipendenza, incidenza della popolazione straniera residente, capitale culturale e creativo), produttivi (contributo al PIL locale dei tre settori produttivi, nati-mortalità e dimensione delle aziende, capacità di innovazione), turistici e culturali (arrivi e presenze turistiche, domanda e offerta del patrimonio e delle attività culturali) sono alcuni tra gli "utensili" della cassetta degli attrezzi del progettista che intenda cogliere le tendenze e gli aspetti caratterizzanti del territorio. Una buona analisi territoriale si gioverà, inoltre, dell'integrazione di dati quantitativi con dati e informazioni qualitative raccolte attraverso le metodologie della ricerca sociale[5]: questionari, interviste a testimoni privilegiati, focus group, analisi MIM (Modello Immagine di Marca) per citare le tecniche più utilizzate per rilevare, in particolar modo, aspettative, bisogni, istanze, visioni future delle diverse comunità di riferimento (residenti, turisti, imprenditori, politici, commercianti, operatori di settore, associazioni di categoria ecc.).

Dal punto di vista metodologico e operativo l'analisi culmina in un momento di sintesi e di valutazione complessiva dei punti di forza e debolezza del territorio,

realizzato attraverso lo strumento dell'analisi SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Tale tecnica – nata circa cinquant'anni fa come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività e a partire dagli anni ottanta utilizzata anche come supporto alle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo – consente infatti di rendere immediatamente leggibili i punti di forza e di debolezza dell'oggetto analizzato (nella fattispecie una specifica area geografica) e gli elementi del contesto (in corso di realizzazione e previsti) in grado di rappresentare delle opportunità o delle minacce per le dinamiche di sviluppo e di crescita del territorio (o di un progetto specifico). Uno strumento il cui portato assume la natura di scenario di sfondo utile per aiutare ad orientare il progettista nell'individuazione delle ipotesi di riuso.

2. *La fase strategica: strumenti di valutazione a supporto del* decision making

Nell'esamina delle strategie per programmare e pianificare gli interventi finalizzati al riuso di fabbriche storiche e alla rigenerazione dei relativi contesti, gli studi di prefattibilità – in primissima istanza – e lo studio di fattibilità successivamente (fig. 1) rappresentano strumenti che inglobano analisi, metodi e tecniche di natura economico-valutativa.

In particolare, nel presente scritto si vuole porre l'accento, da una parte, sull'apporto del marketing territoriale e strategico attraverso le tecniche di analisi del quadro competitivo e dei bacini di utenza di riferimento (quantificazione e caratteristiche qualitative); dall'altra, su quello fornito dalle tecniche di analisi degli investimenti privati e pubblici, segnalando quei metodi – nati in seno a contesti di programmazione e scelta degli investimenti di natura tradizionale – che sono stati ripensati e rinnovati sulla base delle nuove istanze richieste alla "valutazione"[6].

In merito al primo filone, dunque, emerge come le tecniche di analisi della domanda di solito rivelino caratteristiche molteplici, dettate da esigenze differenziate di stima e generate sostanzialmente dai tre ruoli prioritari che la valutazione è chiamata a giocare nella prefattibilità degli interventi di valorizzazione: 1. essere d'aiuto alla decisione (valenza descrittiva e previsiva); 2. costituire un momento di verifica della compatibilità finanziaria della / delle proposte (valenza descrittivo-diagnostica); 3. "validare" la compatibilità delle funzioni alla valorizzazione (valenza prescrittivo-normativa). Si tratta, allora, coerentemente con il processo a cascata del management strategico, di affrontare in sequenza logica dapprima le analisi del comportamento dei consumatori/fruitori/visitatori, approntando idonei sistemi di informazioni, per poi ridefinire gli studi sulle analisi dei bisogni, ricorrendo all'operazione di segmentazione, propria del marketing, che si snoda – a sua volta – in due tappe: la prima, definita di "macro-segmentazione", di solito consiste nell'identificazione di prodotti-mercati; la seconda, di "micro-segmentazione", individua ("capta") segmenti nell'ambito di ciascun prodotto-mercato preso in esame. Una delle procedure più efficaci per operare tale micro-segmentazione è quella della *Conjoint Analysis* (Analisi Congiunta). Si sottolinea che solo sulla base di tale segmentazione e scomposizione del mercato totale – secondo l'*iter* proprio del marketing strategico – il soggetto decisore (promotore e/o finanziatore dell'intervento di riuso) potrà, in un secondo

1. SCHEDA DEL PROGETTO
- 1.1 Denominazione del progetto
- 1.2 Estensori del rapporto
- 1.3 Tempo di stesura

2. OBIETTIVI
- 2.1 Promotori
- 2.2 Oggetto
- 2.3 Benefici
- 2.4 Ambiente socio-economico
- 2.5 Aspetti istituzionali

3. DOMANDA E OFFERTA
- 3.1 Dimensioni della domanda effettiva
- 3.2 Dimensioni della domanda potenziale
- 3.3 Concorrenza
- 3.4 Strategie
- 3.5 Indice di penetrazione

4. TECNOLOGIA E PIANO DI PRODUZIONE
- 4.1 Alternative tecnologiche
- 4.2 Selezione della tecnologia
- 4.3 Costi dell'investimento
- 4.4 Piano di produzione

5. RISORSE FISICHE E PROGRAMMA DI APPROVVIGIONAMENTI
- 5.1 Principali input
- 5.2 Costi annui degli input

6. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE
- 6.1 Organigramma
- 6.2 Servizi esterni
- 6.3 Procedure di assunzione
- 6.4 Procedure di formazione

7. LOCALIZZAZIONE
- 7.1 Localizzazione prescelta
- 7.2 Costo del terreno e delle opere
- 7.3 Requisiti infrastrutturali
- 7.4 Impatto ambientale

8. ANALISI IMPLEMENTAZIONE
- 8.1 Tempi di avviamento
- 8.2 Diagramma per le principali fasi
- 8.3 Dati dei tempi

9. ANALISI FINANZIARIA ED ECONOMICA
- 9.1 Assunzioni di base
- 9.2 Costi e ricavi di esercizio a regime
- 9.3 Fonti di finanziamento
- 9.4 VAN dei flussi di cassa netti
- 9.5 TIR dei fondi investiti
- 9.6 Analisi di costi e benefici sociali
- 9.7 Indici ottenuti

10. ANALISI DEL RISCHIO
- 10.1 Variabili critiche
- 10.2 Costruzione scenari
- 10.3 Analisi di probabilità
- 10.4 Valori e distribuzione VAN e TIR

11. ANALISI MULTICRITERIO
- 11.1 Elaborazione indici ottenuti
- 11.2 Analisi relazione obiettivi e risultati
- 11.3 Sequenza iterativa di analisi

1. Struttura di uno studio di fattibilità. Fonte: elaborazione degli Autori da M. FLORIO, *La valutazione degli investimenti pubblici*, Franco Angeli, Milano 2002.

tempo, prendere in considerazione e procedere alla valutazione della minore o maggiore attrattività dei differenti prodotti-mercati e segmenti e alla misurazione della competitività, per poi configurare una strategia di copertura e di posizionamento nel mercato di riferimento.

Parallelamente, la scelta tra alternative funzionali costringe gli stessi soggetti a verificare *ex ante* (per ognuna delle proposte individuate) la sostenibilità finanziaria, economica e gestionale non solo dal punto di vista delle pure redditività, ma anche da quello degli impatti – spesso intangibili e qualitativi – sui gruppi direttamente o indirettamente coinvolti in tali operazioni[7].

2.1. Il nodo dell'individuazione delle funzioni

Nell'ottica della valorizzazione i progetti di intervento sul patrimonio esistente mettono in luce la loro totale dipendenza dalla realtà costruita e non, nelle sue caratteristiche peculiari di consistenza materica, funzionale, strutturale, di valenza paesaggistico-ambientale ecc.: la loro sostenibilità non può prescindere da tali fattori. Il problema della conservazione e del riuso – come metodo e processo – va dunque contestualizzato rispetto ai valori che sono espressi nel territorio di appartenenza, per conoscere i quali è necessario riconoscere i modelli passati d'uso della città e dei sistemi territoriali, nonché gli antichi e nuovi bisogni delle collettività coinvolte, secondo una "sensibilità" che sia anche quella dello sviluppo locale, più volte enfatizzata nelle sessioni di lavoro strategico-programmatorie della Unione Europea. Tali modelli e approcci attribuiscono alle risorse la compresenza di più valori (economici, simbolici, culturali e sociali): ogniqualvolta ci si ritrovi a mettere in campo gli strumenti economico-estimativi (e non solo) per supportare una scelta di valorizzazione, diviene imprescindibile analizzare accuratamente la composizione di tali valori, secondo un procedimento di natura economica. Gli interventi di conservazione e valorizzazione, infatti, hanno fatto emergere come sia ormai indispensabile affrontare secondo un progetto-processo di valutazione anche le notevoli implicazioni di carattere economico che tali operazioni comportano; esigenza peraltro sentita in molte comunità scientifiche che riconoscono al riuso e alla valorizzazione istanze interdisciplinari di valenza strategica[8].

I temi inerenti il riuso del patrimonio culturale localizzato in più aree della città di Pinerolo, affrontati al termine del percorso formativo della laurea triennale nei Laboratori di Restauro e di Valutazione, sono, in questo senso, emblematici: hanno permesso di evidenziare tali nodi in modo interdisciplinare e li hanno resi materia quanto mai attuale ed oggetto di riflessione ed analisi per gli studenti, che si sono confrontati con i casi "vivi" della realtà pinerolese. I casi affrontati, infatti, non si sono sottratti alle operazioni di individuazione del sistema di valori creati, emersi in forma bivalente anche rispetto alla natura – sociale o finanziaria – degli effetti delle proposte d'intervento, ovvero:

- valori sociali ed economici, connessi alla dimensione del valore legata all'uso (o al non-uso, secondo la più ampia concezione del Valore Economico Totale);
- plusvalori finanziari, legati agli effetti reddituali dell'intervento (valutabili in termini di convenienza economica, verifica del pareggio di bilancio, verifica dell'autosostenibilità dell'intervento) ed effetti sul valore del manufatto a prescindere dal suo valore d'uso (valutabili in termini di valore di costo, di riproduzione

o ripristino), presupponendo che nell'atto della ricostruzione il bene acquisisca un valore superiore a quello originario.

Nella pratica, l'apprezzamento di questo sistema di valori presuppone la stima quantitativa degli effetti economici degli interventi in relazione alle funzioni individuate, con il ricorso alle metodologie e procedure di valutazione di volta in volta ritenute più adatte.

Nel caso della conservazione del costruito, a differenza degli investimenti immobiliari tradizionali, oltre a mutare i sistemi di valori diventa centrale – sia nel caso pubblico, sia in quello privato – il tema della scelta della destinazione d'uso: in entrambi i casi è fondamentale l'aspetto della funzione (o del mix di funzioni), che deve risultare coerente con le condizioni di concreta fattibilità del progetto, garantire la gestione, soddisfare da un punto di vista economico l'obiettivo di autosostenibilità dei beni e, da un punto di vista più squisitamente estimativo, rendere possibile l'approssimazione di un valore per le risorse in oggetto. D'altro canto, invece, la scelta della funzione – momento assai delicato – può essere supportato da alcuni strumenti teorici e pratici, fra cui le tecniche di analisi della domanda di mercato e gli strumenti ereditati dalle scienze sociali o dal marketing di prodotto e territoriale[9], in particolare per quegli aspetti legati alla esplicitazione delle preferenze e delle utilità marginali da parte degli utenti e alla definizione del quadro competitivo e dei target di fruitori per il set delle possibili alternative funzionali[10].

Poste queste premesse, è chiaro che emerge come particolarmente significativo il momento della valutazione della prefattibilità delle proposte in fase preliminare e strategica, inteso come fase istruttoria per le successive fasi di formulazione di giudizi di convenienza economica e di prefigurazione di scenari ottimali.

È noto, poi, che a rendere complesso il quadro decisionale intervengono le differenze insite nelle logiche di razionalità economica dei vari attori coinvolti, nel ruolo di promotori, finanziatori, realizzatori ecc. I soggetti finanziatori privati normalmente agiscono secondo convenienze particolari, posto l'obiettivo della massimizzazione della redditività conseguibile dall'investimento; i soggetti finanziatori pubblici, al contrario, agiscono secondo logiche di vantaggio aggregato, puntando alla massimizzazione dell'utilità collettiva e del benessere della società.

Più in particolare, nel caso privato la valutazione assume spesso il ruolo di strumento per la verifica della concreta fattibilità economico-finanziaria e gestionale, attraverso la formulazione di giudizi di convenienza economica e la prefigurazione di scenari perseguibili. Nel contesto privatistico interventi di riuso, all'interno di programmi di intervento globali, trovano vincoli forti e criticità dettati, ad esempio, da situazioni specifiche di ordine normativo, da strutture proprietarie e di impresa e dai sistemi di costi a queste collegati, conferendo pertanto al momento della gestione un valore strategico oltre che tecnico: al di là dell'autosostenibilità del bene si ricerca la garanzia di margini di guadagno, almeno in misura tale da rendere appetibile l'investimento di capitale, secondo indicatori di redditività che tengono conto del rapporto tra investimenti e finanziamenti e del tempo di rotazione del capitale investito.

Gli interventi pubblici, d'altro canto, sono mossi dall'idea di "autosostenibilità" dei beni (almeno per quegli interventi caratterizzati da finalità anche reddituali e patrimoniali, a fianco di obiettivi di conservazione più puri); questa implica che, per

l'intero arco di vita economica del progetto – il ciclo di vita dall'intervento alla gestione – sia garantita la copertura duplice sia delle fonti finanziarie, di natura non ripetibile, necessarie alla realizzazione degli interventi di restauro previsti (fase dell'intervento), sia di quelle legate all'esercizio delle attività inserite, di natura ripetibile, finalizzate al mantenimento nel tempo del manufatto nel suo stato di efficienza operativa, che allo stato di fatto risulta compromessa o perduta. Sempre più in tempi recenti, la condizione di efficienza sottintende l'obiettivo di ridurre il più possibile il ricorso a finanziamenti esterni (a fondo perduto, in conto interesse, in conto capitale ecc.) soprattutto da parte di soggetti istituzionali pubblici, puntando alla messa in circolo dei rientri finanziari e degli eventuali utili, unicamente al fine di coprire i costi, anche grazie ad azioni di delega di attività di management a soggetti terzi. Scopo dello strumento valutativo è, in questo caso, verificare per esercizi successivi e quadri di bilancio annuali la copertura delle spese ed il raggiungimento delle condizioni di pareggio fra uscite ed entrate, a patto che la trasformazione avvenga in condizioni di equilibrio economico, da un imprenditore ordinario, con materiali, tecniche e modelli di gestione anch'essi ordinari, con la garanzia di esternalità e di impatti positivi per i gruppi d'interesse coinvolti in tali operazioni.

Razionalità economica più pura e logiche sociali, seppure di matrice opposta, trovano dunque finalità comuni, in particolare nell'ambito delle politiche di riuso del costruito. È nel momento della scelta della funzione d'uso che gli strumenti teorici e pratici forniscono un supporto ineludibile al *decision making* (ill. XIII): fra questi – solo per citarne alcuni[11] – le tecniche di analisi della domanda di mercato e del comportamento dei consumatori/fruitori; l'analisi funzionale, spaziale-tipologica e plano-volumetrica; le indagini fisico-strutturali e di rilevazione del degrado; l'approccio dell'*Highest and Best Use*[12], il quale tende alla scelta della destinazione d'uso che si dimostri più compatibile con la risorsa in oggetto, cioè in grado di garantire il "massimo e migliore utilizzo" sia dal punto di vista finanziario sia sociale; infine, gli studi che rilevano gli effetti e gli impatti sui gruppi sociali.

2.2. Metodi degli scenari e degli impatti sociali

Come già sottolineato, il momento della previsione e della costruzione di scenari a medio e lungo termine, pur nella sua natura strategica, risulta nodale per affrontare preventivamente gli eterogenei aspetti della fattibilità nella fase tattica: in tempi recenti esso ha assunto un ruolo fondamentale nella messa a punto e definizione della struttura delle alternative su cui attuare politiche decisionali e di pianificazione strategica. In tali fasi – in una sorta di momento "pretattico" – si collocano a pieno titolo gli strumenti del *decision making*, in cui avviene la "predisposizione del passato per il futuro"[13]. In esse, uno degli apporti più significativi delle procedure, dei metodi e delle tecniche di analisi, stima e/o valutazione è quello di coadiuvare e indirizzare nel processo sia di identificazione dei bisogni e delle istanze dei soggetti coinvolti nelle operazioni di trasformazione, sia di miglioramento e ottimizzazione del giudizio (anche solo qualitativo e descrittivo) in merito agli effetti di tali proposte da parte di quegli specifici gruppi di interesse su cui ricadono direttamente o indirettamente.

La modalità con cui il valutatore si interfaccia con i soggetti coinvolti nei processi di trasformazione – considerandoli o come gruppi di comunità portatrici di specifici bisogni o in qualità di esperti – guida nella scelta dello strumento che supporti nella

prefigurazione di alternative "percorribili", legate a proposte strategiche di sviluppo. Si vuole porre l'attenzione, in particolare, su due tecniche che traggono origine da contesti disciplinari differenti: la prima, appartenente alla sfera dei metodi di valutazione economica dei progetti pubblici, denominata CIA/CIE (*Community Impact Analysis/Evaluation*) o "Analisi e/o Valutazione d'Impatto di Comunità"; la seconda, afferente alle tecniche di analisi di domanda e degli scenari, noto come Metodo Delphi.

In dettaglio, quest'ultimo – di natura previsiva e/o di scenario – deve il suo apparato logico e matematico-statistico alla disciplina del marketing, coniugata alla ricerca operativa e alla statistica probabilistica[14]: tra le sue molteplici potenzialità – quelle di solito offerte dalle tecniche di classificazione e strutturazione degli scenari – si segnala una certa flessibilità nel collocarsi in momenti differenti del ciclo del progetto di valorizzazione; infatti, a seconda della tipologia selezionata (tecniche previsive qualitative esplorative e/o descrittive oppure quantitative autoproiettive/univariate e/o causali[15]), sono state condotte applicazioni sia a livello di analisi di opzioni, sia a livello di selezione, classificazione e valutazione di differenti scenari di fattibilità[16].

Per i casi studio affrontati nel contesto della città di Pinerolo le fasi istruttorie e analitico-conoscitive iniziali (considerate canoniche nell'approccio analitico del *marketing* strategico di natura territoriale) possono costituire un *iter* procedurale non solo di confronto, ma soprattutto di condivisione, di quegli step decisionali e operativi indispensabili ad affrontare in momenti differenti la questione dell'individuazione delle funzioni e delle alternative di riuso compatibili. È chiaro il legame con le analisi dei bisogni e della domanda, così come con le analisi della domanda disaggregata per soggetti coinvolti nel processo, soprattutto nel momento in cui l'obiettivo da perseguire si valuta attraverso l'"esistenza – quantitativamente significativa – di un bisogno collettivo, cui il progetto intende dare risposta"[17].

In interventi finalizzati alla valorizzazione di complessi edificati e di contesti l'analisi della domanda si trova a confrontarsi sempre di più – con un ruolo propedeutico-propositivo e di controllo – con l'*analisi finanziaria*, ad esempio per la determinazione della domanda solvibile, quindi dei rientri ritenuti possibili, in modo da formulare ipotesi alternative fondate anche sulla capacità di autofinanziamento (tale obiettivo – tra l'altro – rientrerebbe tra quelli da sottoporre agli esperti nella tecnica Delphi); con l'*analisi economica*, per la determinazione della convenienza delle proposte per la collettività e per garantire, giustificare e programmare la prevista allocazione di risorse pubbliche (e private, dove vi siano soggetti misti coinvolti); con l'*analisi di rischio e di sensibilità*, per la verifica della robustezza della qualificazione delle alternative (ipotesi sulle tipologie e sulla localizzazione) e della loro reattività rispetto al mutamento di ipotesi e di parametri relativi alla consistenza quantitativa e qualitativa della domanda.

La tecnica che in questa sede si vuole affrontare e proporre – il metodo Delphi – si colloca dopo le tecniche di segmentazione e immediatamente prima dei metodi che delineano una vera e propria strategia di mercato[18]. Infatti, il metodo Delphi[19] risulta un approccio coerente, adattabile, nonché flessibile alla complessità dei grandi progetti di valorizzazione, poiché rappresenta un punto d'incontro (non compromesso, ma mediazione) tra gli approcci previsivi di tipo quantitativo, per i quali un modello matematico estrapola dall'andamento passato variabili esplicative dell'evoluzione

futura, e quelli di tipo qualitativo, legati alla capacità non di un modello matematico ma di un esperto a trattare, utilizzare fatti per elaborare "congetture".

In contesti valutativi ed estimativi complessi – come la maggior parte dei casi affrontati per il territorio del pinerolese, dove sussiste una notevole incertezza sulla configurazione di un qualsiasi modello statistico di natura previsiva – una iniziale fase esplorativa condotta secondo la prassi della metodologia Delphi può ridurre il numero delle alternative in gioco e dissipare molti interrogativi. Tale nodo irrisolto – quello del "governo" e gestione del processo di individuazione delle alternative funzionali – emerge con prepotenza analizzando *ex post* gli esiti di molti interventi di riuso realizzati. Il metodo Delphi, infatti, razionalizza il momento della prefigurazione di scenari di sviluppo alternativi, tramite una efficace strutturazione del problema, che comprende anche l'esplicitazione (in più round, almeno 2), da parte degli esperti coinvolti nelle interviste, del voto sul grado di desiderabilità delle proposte analizzate, sulla loro effettiva fattibilità e sul grado di *expertise* di ognuno degli intervistati in merito agli obiettivi che i progetti debbono perseguire. Il Delphi si adatta ai progetti complessi, risolvendo il momento tecnico della rilevazione e analisi statistica delle valutazioni soggettive, formulate da un panel di "soggetti esperti" che, con ruoli diversi, prendono parte ai processi di decisione pubblica e di supporto alla programmazione degli interventi[20].

Data la scarsità delle risorse finanziarie disponibili, le operazioni di valorizzazione non possono prescindere da una convergenza tra finalità pubbliche, rivolte a massimizzare i benefici sociali, economici e culturali prodotti nei confronti della collettività, e finalità dei soggetti privati che possono essere coinvolti e quindi dal governo delle convenienze di tali *partnership*. Come tradurre tali finalità in un ventaglio ristretto – ma condiviso almeno dai soggetti "esperti" – di proposte metaprogettuali compatibili sia con le caratteristiche materiche, simboliche, funzionali e distributive dei manufatti sia con le caratteristiche dei contesti territoriali in cui sono inseriti?

Il processo di valorizzazione, infatti, si esplica in progetti e proposte di conservazione che rispondono a ben precisi requisiti di qualità e implica – il più delle volte – la rigenerazione dei contesti e l'individuazione di nuove destinazioni d'uso, "compatibili" appunto. Allo stesso tempo, le nuove funzioni devono risultare capaci di rispondere a domande realmente esistenti o almeno potenziali, ciò nell'ottica – ormai ineludibile – di rendere centrale la successiva gestione, per il mantenimento nel tempo dei beni e delle attività.

In riferimento, invece, alla prima tecnica precedentemente richiamata (la CIA *versus* la CIE), tale strumento induce a porre l'attenzione su un ulteriore nodo critico – anzi "il nodo" – della fase degli anni settanta nella disciplina estimativa: se si cerca di operare anche una valutazione di tipo sociale di un intervento – una valutazione preventiva tesa a bilanciare gli scompensi tra i gruppi interessati – si ricade a trattare con quegli aspetti conseguenti agli interventi che non rientrano all'interno del mercato.

L'attenzione è rivolta verso la simulazione di valori e di effetti, mancando un sistema di preferenze rilevate, o comportamenti di consumo in qualche misura verificabili. A questo si lega uno slittamento del concetto di valore dai termini dell'Economia neoclassica. Se prima si agganciava alle conseguenze delle preferenze di consumo e di uso dei beni, adesso si spinge verso un'idea di valore legato all'opzione di non-uso, idea che si genera all'interno del pensiero economico ambientale.

Il modello, madre del *Planning Balance Sheet* (PBS) o *Planning Balance Sheet Analysis* (PBSA), ideato da Lichfield[21] già negli anni cinquanta e perfezionato nel corso del tempo, si presentava come una prima forma di analisi non solo dei costi di per sé, ma anche dei costi e dei benefici derivanti da un insieme di impatti, quelli che l'Analisi di Impatto in campo ambientale configura come le tradizionali ripercussioni in termini di indici sintetici prodotte dall'inserimento del progetto in un sistema o contesto allargati[22].

In questo senso, la tecnica si propone di verificare preliminarmente le ipotesi alternative attraverso il confronto degli scenari progettuali emergenti anche rispetto alla situazione di fatto, grazie all'applicazione delle procedure d'indagine e di valutazione qualitativo-descrittiva previste dalla fase preliminare di analisi. A sua volta, il metodo della *Community Impact Analysis*, si traduce in una valutazione quali-quantitativa nella fase successiva di adozione di metodi di valutazione "robusti": tale metodologia, della famiglia delle Analisi Costi-Benefici (ACB), si rivela particolarmente adatta per valutare gli effetti (di natura monetaria e non monetaria) e le ricadute che alternative di intervento possono avere su gruppi di soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in tali processi. S'impone pertanto come riferimento tecnico strumentale alla redazione delle parti più strettamente di valutazione economico-finanziaria e sociale previste negli studi di fattibilità e offre un supporto importante nella fase decisionale, contribuendo ad esplicitare in modo trasparente i "vantaggi" e "svantaggi", ovvero un bilancio economico-sociale in forma descrittiva, che interventi alternativi possono innescare in modo differenziato sui diversi soggetti coinvolti sia in un arco temporale breve sia a medio-lungo (fig. 2).

A tale proposito, facendo nostre le affermazioni di Lichfield stesso: "il processo degli impatti nell'ambito della PBSA fungeva in qualche modo da 'scatola nera'. Quindi, la PBSA venne modificata e chiamata Analisi di Impatto Comunitario sia per sottolineare che si trattava di un tipo di analisi più esauriente delle analisi di impatto di tipo settoriale (come quelle per l'energia, i trasporti, gli aspetti economici e sociali), sia per far rilevare che non è solo l'impatto in quanto output ad essere importante (come accade nella AI), ma anche l'effetto di tale output sulla comunità interessata. Inoltre, poiché lo scopo ultimo dell'analisi degli impatti nella valutazione non è solo ricognizione degli effetti, ma anche la loro valutazione per facilitare le scelte tra le varie alternative, la CIA è stata considerata un passo avanti in tal senso ed è diventata quindi la valutazione di impatto comunitario (CIE)"[23].

Si tratta in fondo di una finezza, ma utilizzare il termine "analisi" o "valutazione" non è indifferente, non tanto in un'ACB tradizionale o nelle tecniche più strettamente derivate, in cui la distinzione non sussiste dal momento che l'*analisi è la valutazione*, cioè è implicito che l'obiettivo dell'analisi è la valutazione, quanto in una CIA e in una CIE dove i due termini sono distinti.

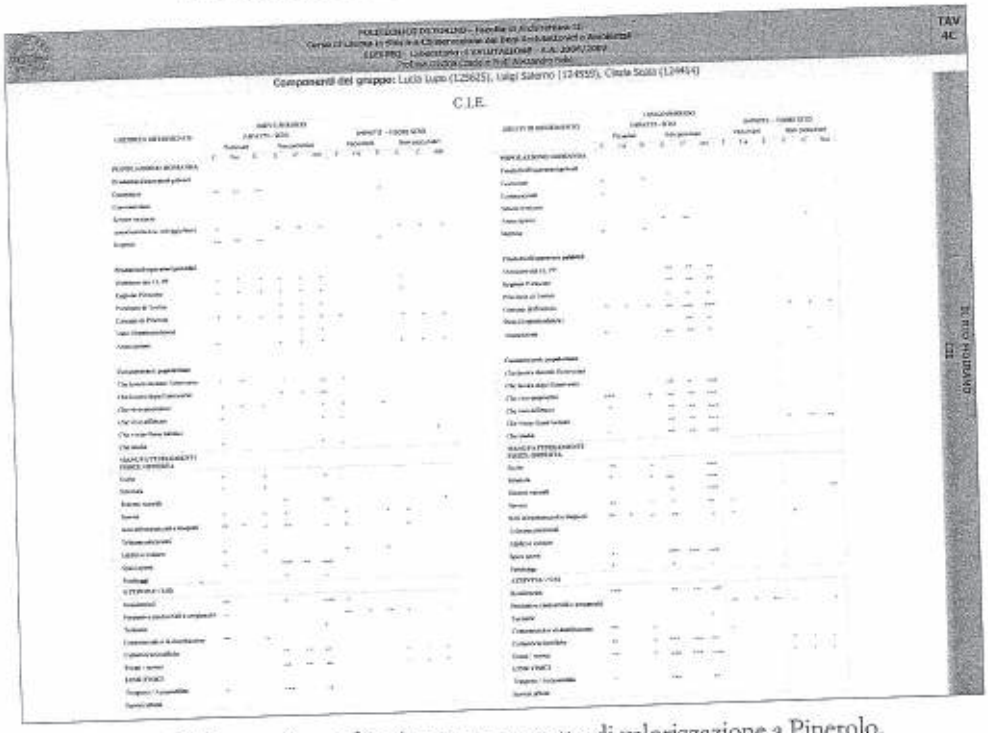
Si prova a delineare brevemente le potenzialità e i limiti di tale tecnica a confronto con lo strumento classico dell'ACB, sempre calandola nel campo dei progetti d'intervento di conservazione: 1. la CIE non differisce dall'ACB nel senso di facilitare la scelta tra alternative differenti in base al criterio del rapporto tra i benefici (output/impatti) e i costi (input); 2. a differenza della ACB frammenta – e quindi evidenzia – le scelte dei differenti e principali settori di comunità della collettività interessata, per configurare un insieme (non una sommatoria) di conti sociali settoriali; 3. tali

conti non sono puramente economici, come nell'ACB, ma anche connotati da effetti "altri" sul benessere della comunità (sociali, sull'ambiente naturale, rischi ecc.); 4. pur attingendo dalla VIA, la CIE tratta gli impatti in modo del tutto differente: la prima, infatti, confronta l'impatto previsto con un dato standard prestabilito come livello di significatività, la CIE si occupa di valutare i costi e i benefici individuando coloro che ne subiscono gli effetti. Un effetto significativo secondo l'analisi di impatto potrebbe non avere alcuna rilevanza nella CIE se esso non origina alcun effetto o solo marginale sulle diverse alternative; 5. la CIE riprende l'approccio economico della ACBS, in quanto la differenza nel benessere è considerata dal punto di vista degli obiettivi della collettività e non dal punto di vista dei *decision-makers*; 6. un importante elemento di distinzione della ACB sta nel considerare l'impatto non come effetto globale sull'economia, tramite l'aggregazione dei differenti gruppi, ma come una disaggregazione di ripercussioni del piano e del processo a carico di ogni settore o gruppo della collettività interessata. Si perviene per ognuno di essi ad un conto in cui compaiono in forma "trasparente" tutti i costi e tutti i benefici rilevanti a carico di tali settori; 7. si genera un effetto inevitabile di "partita doppia" come in un qualsiasi sistema di contabilità convenzionale, in cui ai benefici di pertinenza di un settore corrispondono dei costi a carico di un altro: esempio banale può essere il costo per l'acquisizione di una casa da parte di un acquirente che di fatto si trasforma in un beneficio per il costruttore-imprenditore. È evidente che risulta poi assai ardua l'operazione di aggregazione dei costi e dei benefici netti, soprattutto nel caso in cui le componenti di tali costi e dei benefici non sono valutate solo col criterio monetario: l'effetto netto per l'economia nel suo complesso speso è difficilmente governabile e catturabile; 8. è chiaro che alla base si persegue in maniera prioritaria la quantificazione degli impatti in termini monetari laddove è possibile, poiché la previsione e la ricognizione dell'impatto forniscono maggiori informazioni e maggiori elementi per un confronto più rapido.

2.3. Gli apporti delle scienze sociali e del marketing

Come già anticipato precedentemente, gli studi di prefattibilità, a monte del processo valutativo, dovrebbero includere informazioni e dati in grado di ridurre il più possibile l'incertezza decisionale e il *range* delle opzioni possibili. L'analisi della domanda e l'individuazione e la stima dei bacini di utenza rappresentano passaggi importanti per contribuire a chiarire i potenziali impatti ed effetti di una specifica scelta di riuso di un bene e conseguentemente per abbandonare ipotesi funzionali, pur suggestive dal punto di vista ideativo e progettuale, ma inadeguate nel garantire un utilizzo efficiente e sostenibile della scelta ipotizzata.

Se si pensa, nello specifico, a scelte di riuso a vocazione culturale in emergenze storico-architettoniche, non si può non ricordare che le indicazioni del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio parlano di valorizzazione del patrimonio culturale intesa come "l'insieme delle funzioni e delle attività volte a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica dello stesso". Valorizzazione e fruizione sono quindi aspetti altamente interconnessi che richiedono che il bene sia posto e, nel caso, rifunzionalizzato secondo le più adeguate condizioni di accessibilità affinché possa esplicare al meglio la sua funzione sociale e culturale. Da questo punto di vista il concetto di valore assume una



2. CIA *versus* CIE: esempio applicativo su un progetto di valorizzazione a Pinerolo.

3. Inquadramento territoriale: l'area del Follone a Pinerolo. Fonte: Google Earth.

ulteriore prospettiva interpretativa, che non altera, ma integra la modalità di definizione dei valori sociali ed economici legati all'uso secondo la logica del VET: il valore di una cosa (e quindi anche di un progetto di riuso) deriva sostanzialmente dai bisogni e dai desideri che è capace di soddisfare. Maggiore è questa capacità, maggiore è il suo valore. Il valore quindi non è solo una qualità intrinseca della cosa, ma è una variabile che dipende dalle caratteristiche dell'oggetto in sé, da chi lo valuta, dalle condizioni e dal contesto in cui avviene la valutazione[24].

Le analisi della domanda e il potenziale dei bacini di utenza rappresentano quindi gli strumenti attraverso i quali si riescono a confrontare le capacità di funzioni alternative nel soddisfare i bisogni "emergenti" e le istanze "strategiche" di uno specifico territorio. Gli aggettivi "emergente" e "strategico" chiariscono infatti come sia fondamentale, attraverso un'opportuna analisi territoriale, individuare le dominanti dello sviluppo locale e le gerarchie degli obiettivi e dei bisogni espliciti e latenti affinché si possa efficacemente valutare la "qualità" di funzioni alternative nel soddisfare obiettivi e bisogni specifici e puntuali (fig. 3).

Si tratta di analisi che dal punto di vista metodologico utilizzano molti degli strumenti della ricerca sociale (quantitativa e qualitativa) e che negli ultimi decenni hanno trovato una vasta applicazione in contesti molto diversi grazie all'approccio *marketing oriented* diffuso in ambiti sempre più eterogenei (dai prodotti di largo consumo, ai servizi, ai settori socio-sanitario, turistico e culturale).

L'analisi della domanda, nella prospettiva del marketing territoriale e culturale, sottende una preliminare domanda di fondo: per chi un bene (o un progetto specifico) deve produrre valore o rappresentare una risposta a specifici bisogni e desideri? La domanda, per nulla banale, obbliga a pensare che i destinatari di una determinata funzione si definiscono attraverso un'estensione di tipo spaziale e temporale: la prima richiede di individuare il tipo di bilanciamento tra l'utenza locale e quella non locale (principalmente turistica), la seconda di definire il rapporto tra godimento della generazione attuale e quelle future.

Secondo la terminologia e la metodica del marketing questo passaggio si declina nell'individuazione dei target primari o secondari delle diverse funzioni e della consistenza numerica dei diversi bacini di utenza (e della loro evoluzione nel tempo). L'individuazione dei target, che avviene attraverso un processo di segmentazione che può basarsi su variabili di natura differente (socio-demografiche, geografiche, psicografiche, comportamentali, economiche ecc.), richiede generalmente l'applicazione di analisi multivariate come la *Conjoint Analysis* e la *Cluster Analysis*, attraverso quest'ultima, in particolare, è possibile raggruppare le unità statistiche (i futuri segmenti), in modo da minimizzare la "lontananza logica" interna a ciascun gruppo e di massimizzare quella tra i gruppi[25]. La "lontananza logica" viene quantificata per mezzo di misure di similarità/dissimilarità definite tra le unità statistiche. Non è oggetto del presente contributo entrare nello specifico degli strumenti statistici utilizzabili per le operazioni di gerarchizzazione e raggruppamento, piuttosto segnalare l'importanza, a questo stadio di elaborazione, di definire la consistenza dei diversi bacini di utenza che sono emersi dalla segmentazione.

L'analisi della domanda, che come si diceva, aiuta *ex ante* nel processo di scelta delle alternative e delle funzioni, serve inoltre a stimare i costi e i ricavi variabili di funzionamento. Aspetto questo particolarmente importante, e che verrà ripreso nel

paragrafo 3, perché consente già in una fase preliminare alcuni ragionamenti "di massima" in merito alla sostenibilità gestionale di alcune funzioni. Si pensi in particolare a quei progetti di riuso – e l'esperienza di Pinerolo è nuovamente emblematica e indicativa – che prevedono l'integrazione di più funzioni a vocazione sociale o culturale (un polo formativo di alto livello nelle Carceri Vecchie, un centro polisportivo nell'ex Casa del Balilla, la riorganizzazione del polo museale a Palazzo Vittone, o il Museo dell'Energia nell'area del Follone (ill. XIV e XV), per segnalare solo alcuni progetti dei Laboratori di Restauro e Valutazione) a cui sono associati servizi aggiuntivi e funzioni di natura commerciale (ristoranti, caffetterie, punti vendita, bookshop ecc.). La previsione della consistenza e del comportamento dei bacini di utenza (chi? quanti?, quando durante il giorno? quando durante l'anno?) consentono infatti di:

- valutare *ex ante* soglie minime di utenza sotto le quali la gestione di un determinato servizio diventa non conveniente (si pensi, ad esempio, al servizio bar posto all'interno di uno spazio museale di cui si stima un numero esiguo di visite annue);
- stimare i costi e ricavi variabili di gestione, la cui quantificazione dipende appunto dalla quantità di domanda prevista e dai flussi di utilizzo di una determinata funzione;
- valutare la capacità di "carico antropico" di una determinata scelta progettuale (aspetto particolarmente importante quando si parla di riuso di edifici storici e di pregio, che potrebbero essere compromessi da ingenti e continui flussi di domanda).

Un ulteriore strumento che spesso viene utilizzato ad integrazione dell'analisi territoriale per orientare il processo di scelta è la cosiddetta analisi Monitoraggio Immagine di Marca (MIM). Si tratta di un'analisi concepita nell'ambito disciplinare del marketing territoriale e che consente di definire il livello e la natura della vocazione turistica di un determinato territorio. È di particolare aiuto, quindi, quando ci si trova ad ipotizzare e valutare scelte di riuso che abbiano una connotazione o una finalità turistico-culturale. L'analisi serve a valutare il tratto d'immagine di un luogo o di un territorio attraverso un'analisi dei contenuti effettuata sulle guide turistiche, sulle riviste specializzate, sui materiali promozionali (sia on line sia off line) che parlano di una specifica destinazione. L'analisi dei contenuti dovrà considerare sia elementi di carattere sintattico (citazioni, riferimenti, elementi o caratteristiche omessi), sia elementi di carattere semantico (tipo di messaggio veicolato, categorie di valore o di esperienza associate alla destinazione). I tratti salienti del monitoraggio saranno infine collocati all'interno di una matrice (fig. 4), che consente di posizionare i fattori di attrattiva in funzione della frequenza di riferimento (quantità) e del tono della citazione (qualità).

3. Il "ragionamento economico": la verifica di fattibilità e sostenibilità delle proposte di valorizzazione

Il presente contributo vuole porre l'accento in particolare sugli strumenti che supportano il momento altamente tecnico della verifica di fattibilità e sostenibilità. In particolare, si vuole ragionare sui metodi e tecniche da adottare nella verifica sia della fattibilità economico-finanziaria legata all'eliminazione del degrado e alle operazioni

di messa in efficienza e a norma dei manufatti, sia della fattibilità gestionale degli interventi, prevedendo e controllando l'autosostenibilità o meno delle funzioni previste nelle proposte di valorizzazione.

Se la stima della dimensione dei costi e delle voci d'investimento è legata tanto a strumenti analitici del Computo Metrico Estimativo, quanto alle analisi dei flussi di cassa generati dall'intervento, a loro volta, gli strumenti economico-valutativi per la misurazione delle prestazioni (o sistemi di performance) prevedono l'applicazione di set di indicatori in grado di consegnare al decisore range di valori in ordine all'effettiva capacità dei progetti di sostenersi gestionalmente e di generare reddito.

3.1. La quantificazione dei costi e l'analisi del piano degli investimenti

Il "costo di conservazione" è stato definito da Miccoli[26] come "insieme di spese che un imprenditore ordinario deve sostenere per realizzare gli interventi relativi all'eliminazione di determinate quote di degrado fisico e funzionale dell'edificio in esame, nel rispetto di vincoli che gravano su di esso".

Al momento della stima della dimensione finanziaria di un progetto di valorizzazione, in particolare nella fase di formulazione dei giudizi di valore sui costi, i costi debbono essere correttamente individuati e distinti in costi fissi (impianti, macchinari, struttura tecnica ed amministrativa ecc.), la cui entità varia a seconda delle dimensioni e della struttura dell'impresa in oggetto. Nel caso specifico delle maestranze specializzate in interventi di restauro – imprese solitamente di dimensioni contenute – i costi fissi rappresentano la porzione meno significativa; in costi variabili (materiali e materie prime impiegati, manodopera ecc.) che, per l'impossibilità di operare economie di scala, data la contenuta dimensione delle aziende del settore, costituisce di solito la porzione di costo più rilevante. Costi fissi e costi variabili costituiscono, come nella generalità dei processi produttivi, il costo totale, di solito proporzionale alle quantità oggetto di intervento.

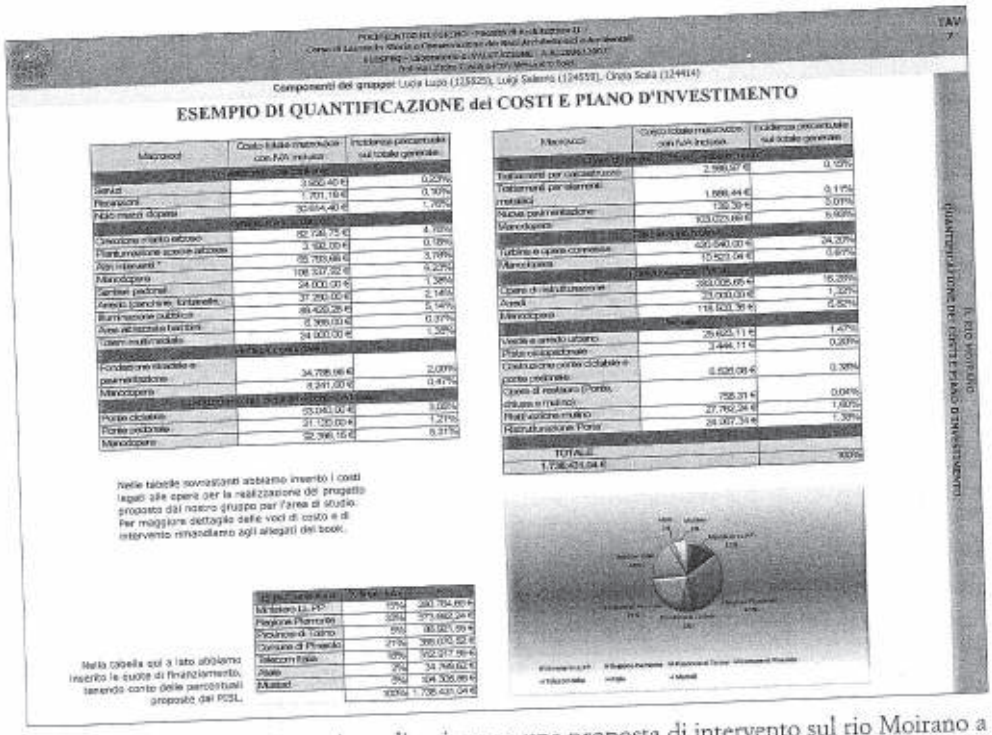
Ancora Miccoli precisa che la stima dei costi del restauro è però resa complessa da alcuni fattori: prima di tutto, i costi in questione il più delle volte si presentano elevati, variabili per entità e per natura, difficili da stimare; sia nel caso di interventi sui singoli manufatti, sia nel caso di interventi di recupero urbano. Nel primo caso sarebbe necessario il riferimento a specifici cantieri di restauro, nel secondo caso invece l'apprezzamento "per elementi funzionali".

La variabilità dei costi nel comparto del restauro, inoltre, è legata in particolare a fattori sia di natura intrinseca – ovvero elementi connessi con i caratteri propri del manufatto – sia di natura estrinseca all'edificio, ossia a quegli elementi legati al contesto fisico e socio-economico in cui il manufatto è inserito. Questo secondo aspetto si lega peraltro alle caratteristiche produttive dell'impresa che realizza/gestisce l'intervento, alle sue dimensioni, alla sua più o meno elevata dotazione di strutture tecnologiche e tecniche[27].

In tale ottica, lo strumento di stima analitica del Computo Metrico Estimativo e l'utilizzo delle fonti informative istituzionali costituite dai prezziari regionali, di fatto non risolvono completamente la complessità della stima corretta della dimensione del costo di classi e categorie di lavori – nel campo del riuso e della rifunzionalizzazione – spesso con caratteristiche di unicità.

TEMATICHE SENSIBILI	PROPOSTE ALTERNATIVE			
	Quartiere Biocilmatico	Centro fieristico	Museo di se stesso	Museo scientifico
Promozione e rafforzamento di attività di carattere sociale, economico e culturale 5	●	●	●	●
Ampliamento e creazione di servizi (a rete o puntuali) alle famiglie e agli individui 5	◐	○	○	◐
Difesa del suolo e prevenzione del rischio idrogeologico 5	●	○	○	●
Miglioramento del paesaggio 4,5	◐	◐	◐	◐
Valorizzazione dei beni ambientali, architettonici e culturali 5	●	○	●	●
Miglioramento e ampliamento dei trasporti pubblici 4	○	●	◐	◐
Incentivazione di interventi ecosostenibili 5	●	◐	◐	●
Miglioramento della qualità della vita dei residenti con particolare riferimento alle persone più deboli 4	○	○	○	○
Promozione dei fattori di attrattiva culturale (manifestazioni, biospecificità, paesaggio) 5	◐	●	●	●
Promozione della raccolta differenziata e del riciclaggio di rifiuti 3	●	○	○	●
Riduzione delle fonti di inquinamento (acustico, atmosferico, idrico) 3,5	●	○	○	●

4. Lo strumento del Genius Loci: applicazione su un'area di Pinerolo.



5. Il quadro degli investimenti: applicazione su una proposta di intervento sul rio Moirano a Pinerolo.

Ogni manufatto storico, pur se scomposto analiticamente nelle sue componenti tecnologiche e prestazionali, non risolve del tutto le complessità legate al processo di cantierizzazione dell'opera.

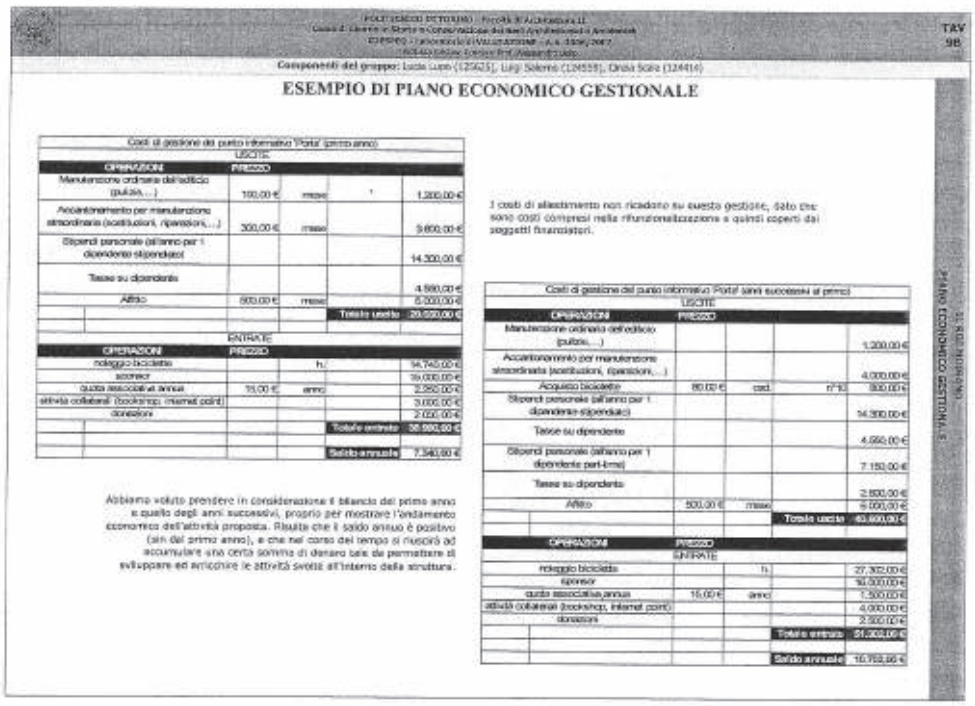
Anche i casi affrontati a Pinerolo non si sottraggono a tali criticità e la proposta operativa che in parte media alle questioni poc'anzi menzionate – a scopo didattico, lo sottolineiamo – è quella di ricorrere a schede di rilevazione dei costi già predisposte secondo una classificazione per macrovoci di natura parametrica, che identifica voci specifiche di restauro e conservazione, così come voci caratterizzanti la rifunzionalizzazione e l'allestimento (anche secondo le indicazioni comunitarie), ma ad un livello di dettaglio che può essere successivamente rielaborato e ripuntualizzato con facilità nella fase esecutiva vera e propria (fig. 5).

3.2. Il momento della gestione

Il momento della gestione che riguarda sia la fattibilità sia la sostenibilità nel lungo termine ha assunto nei tempi recenti una rilevanza sempre crescente. Tradizionalmente gli studi di prefattibilità e di fattibilità di progetti di riuso hanno dedicato particolare attenzione alla determinazione e alla quantificazione dei costi di conservazione e di rifunzionalizzazione (costi cosiddetti "non ripetibili", che danno la misura degli sforzi economici e della portata degli investimenti iniziali necessari per conservare, mettere a norma, trasformare e allestire un determinato bene), mentre minore importanza veniva attribuita alla previsione di bilanci di gestione che consentissero di determinare la redditività e la sostenibilità delle funzioni individuate nel medio e lungo termine.

Aspetto particolarmente importante per i progetti di natura pubblica, la cui "tenuta" gestionale e capacità reddituale possono avere conseguenze più o meno rilevanti a carico delle amministrazioni locali. Si tratta di una questione di non poco conto, soprattutto in una fase come quella attuale caratterizzata da una contrazione delle risorse pubbliche, in particolare per quanto concerne le spese in conto corrente per i progetti e le attività di natura culturale e sociale. Se si considera la situazione piemontese nello specifico, dobbiamo pensare ad una stagione che si è conclusa con grandissimi investimenti nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio culturale inteso nella sua accezione più ampia (la Venaria Reale è stato il cantiere di restauro più grande d'Europa, e negli ultimi dieci anni sono nati o sono stati riaperti venti nuovi musei nel solo Sistema Museale Metropolitano), cui sta seguendo una nuova fase caratterizzata da una sfida particolare: quella di garantire la sostenibilità complessiva delle tante emergenze e centralità culturali che dovranno essere rese fruibili e dinamiche affinché possano valorizzare gli sforzi di conservazione e tutela compiuti.

L'analisi gestionale si caratterizza quindi come il "momento della verità" in cui i confronti tra costi e ricavi di gestione (e la loro evoluzione nel tempo a seconda delle potenzialità e delle modalità di funzionamento) consegnano al progettista e al decisore la cifra dell'effettiva capacità di un progetto di sostenersi economicamente e di generare capacità reddituali a seconda delle condizioni di utilizzo: le analisi prevedono infatti confronti tra scenari di "minima" e di "massima" in funzione di livelli di domanda più o meno ottimistici, con conseguenti range di risultato che saranno influenzati dalla composizione dei costi e dei ricavi variabili (fig. 6).



TAV 9B

Componenti del gruppo: Lucia Lupo (129425), Luigi Salerno (124555), Olivia Scala (124416)

ESEMPIO DI PIANO ECONOMICO GESTIONALE

Costi di gestione del punto informativo 'Porta' (primo anno)

USCITE

OPERAZIONI	PREZZO			
Manutenzione ordinaria dell'edificio (pulizie,...)	100,00 €	mese	1	1.200,00 €
Accantonamento per manutenzione straordinaria (sostituzioni, riparazioni,...)	300,00 €	mese		3.600,00 €
Stipendi personale (all'anno per 1 dipendente stipendiato)				14.300,00 €
Tasse su dipendente				4.680,00 €
Affitto	500,00 €	mese		6.000,00 €
			Totale uscite	29.880,00 €

ENTRATE

OPERAZIONI	PREZZO			
noleggio biciclette		h.		14.745,00 €
sponsor				19.000,00 €
quota associativa annua	15,00 €	anno		2.250,00 €
attività collaterali (bookshop, internet point)				3.000,00 €
donazioni				2.000,00 €
			Totale entrate	38.995,00 €
			Saldo annuale	7.340,00 €

Abbiamo voluto prendere in considerazione il bilancio del primo anno e quello degli anni successivi, proprio per mostrare l'andamento economico dell'attività proposta. Risulta che il saldo annuo è positivo (sin dal primo anno), e che nel corso del tempo si riuscirà ad accumulare una certa somma di denaro tale da permettere di sviluppare ed arricchire le attività svolte all'interno della struttura.

I costi di allestimento non ricadono su questa gestione, dato che sono costi compresi nella rifunzionalizzazione e quindi coperti dai soggetti finanziatori.

Costi di gestione del punto informativo 'Porta' (anni successivi al primo)

USCITE

OPERAZIONI	PREZZO			
Manutenzione ordinaria dell'edificio (pulizie,...)				1.200,00 €
Accantonamento per manutenzione straordinaria (sostituzioni, riparazioni,...)				4.000,00 €
Acquisto biciclette	80,00 €	cad.	n°10	800,00 €
Stipendi personale (all'anno per 1 dipendente stipendiato)				14.300,00 €
Tasse su dipendente				4.680,00 €
Stipendi personale (all'anno per 1 dipendente part-time)				7.150,00 €
Tasse su dipendente				2.600,00 €
Affitto	500,00 €	mese		6.000,00 €
			Totale uscite	40.730,00 €

ENTRATE

OPERAZIONI	PREZZO			
noleggio biciclette		h.		27.302,00 €
sponsor				19.000,00 €
quota associativa annua	15,00 €	anno		1.500,00 €
attività collaterali (bookshop, internet point)				4.000,00 €
donazioni				2.000,00 €
			Totale entrate	51.802,00 €
			Saldo annuale	10.752,00 €

6. La verifica economico-gestionale: il quadro economico-gestionale per proposta di valorizzazione sul rio Moirano a Pinerolo.

Occorre infine ricordare che in alcune tipologie di progetti di natura pubblica a vocazione culturale (si pensi ai musei o alle biblioteche, ad esempio), ci si trova di fronte a macchine organizzative che difficilmente potranno autosostenersi o generare ricchezza (come sappiamo l'obiettivo dovrebbe essere quello di garantire il pareggio); le previsioni di gestione assumono quindi particolare strategicità perché in molti casi indicano il livello di fabbisogno annuo a carico dell'amministrazione pubblica e quindi, indirettamente, della collettività.

3.2.1. La fattibilità gestionale

Come più volte sottolineato, la scelta della funzione pone l'attenzione sulla questione della compatibilità con il bene da conservare e della sussistenza delle condizioni economiche e sociali necessarie per la sua valorizzazione.

Nella fase gestionale obiettivo da perseguire anche per i soggetti pubblici – non solo per i finanziatori privati – è quello del pareggio tra uscite ed entrate finanziarie (*break-even point*), conseguibile soprattutto grazie alla capacità del territorio di esprimere le domande reali di uso e di fruizione dei beni e delle attività.

Nel caso dei beni storici e architettonici un aspetto centrale della gestione è quello che considera i singoli manufatti come parte integrante di un patrimonio e, come tale, da valorizzare, anche perseguendo la teoria economico-finanziaria del *portafoglio* e dei rendimenti attesi di investimenti multidestinazione.

La scelta della destinazione – mai scontata – va dunque considerata in stretto rapporto con i risultati di gestione e quindi come una tipica decisione di investimento che comporta un elevato rischio per il successo del progetto. Banalmente, l'analisi del conto economico di un museo, concepito anch'esso sotto forma di impresa, con la variabile aleatoria "numero di biglietti venduti" (rapporto incassi e numero visitatori paganti) si traduce nell'analisi della struttura dei costi e delle entrate, per comprendere meglio la rigidità/flessibilità dell'azienda, le potenzialità di crescita e di sviluppo e i vincoli e i margini di miglioramento. L'analisi di bilancio si presta dunque per sua natura ad un duplice utilizzo strategico per la figura del direttore manager: infatti si configura sostanzialmente secondo una natura o di tipo normativo-statico, come controllo dell'esercizio in atto ed eventuale modifica nella ripartizione dei costi; o di tipo previsionale-dinamico tanto nella prefigurazione di scenari alternativi per modificare l'assetto istituzionale e procedere verso una maggiore autonomia, quanto nella configurazione di scenari alternativi come voci di costi ed entrate ed elementi di *risk management*, pur rimanendo invariato l'assetto istituzionale di partenza.

Le funzioni individuate sono quelle più direttamente legate alla segmentazione dei fruitori e all'individuazione della gamma più vasta possibile di pubblici di riferimento. Il cosiddetto risultato di gestione – in termini di risultato di esercizio più che di perdita d'esercizio – deve indicare il fabbisogno economico-finanziario della struttura riutilizzata: esso viene conseguito utilizzando in modo efficiente le risorse umane e gli spazi, rispettando le performance dei costi e delle domande, assicurando un numero di visitatori tale da consentire al bilancio di gestione di essere in equilibrio.

Nei casi complessi in cui – come avvenuto anche per l'ambito pinerolese – le risorse sono scarse, le domande espresse sono impercettibili, i margini di autosostenibilità aleatori, se è importante il momento della gestione del bene e delle attività, non può che mutare anche il modo di intendere, monitorare e valutare il progetto di conservazione, prestando attenzione alle fasi più critiche che precedono e seguono la progettazione e l'intervento e mettendo in campo un sistema di segnalazione delle performance che tenga conto della natura multiprestazionale delle funzioni individuate.

3.2.2. Le performance gestionali

I sistemi di misurazione delle prestazioni (o performance) come strumenti di verifica e di controllo sono stati pensati per fornire informazioni sintetiche sull'efficienza di un servizio e consentire valutazioni comparative, semplificate e standardizzate sullo "stato di salute" delle organizzazioni erogatrici di beni o servizi[28]. L'impiego di tali sistemi consente, da un lato, la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia di programmi e attività da parte del soggetto gestore e, dall'altro, un eventuale esercizio della funzione di controllo del servizio da parte delle istituzioni preposte (come nel caso di progetti a iniziativa pubblica).

È importante sottolineare come la misurazione delle performance sia un'operazione strettamente connessa al livello di utilizzo e di "uso" di una determinata funzione o di un determinato bene. In una prospettiva di valutazione *ex ante* – tipica degli studi di pre e fattibilità – set di indicatori di performance potranno chiarire le prospettive di redditività e il comportamento gestionale di alcune attività o servizi in funzione di determinati livelli di domanda (prassi vuole che si forniscano sempre scenari alternativi di massima e minima).

Alcuni indicatori di performance legati all'efficienza e all'efficacia dei servizi commerciali che arricchiscono l'offerta di centri e istituzioni culturali (ristoranti, caffetterie, bookshop e giftshop) sono particolarmente utilizzati negli studi: si tratta nello specifico di *indicatori di conversione* (incidenza dell'utilizzo di un servizio sulla domanda complessiva), *spese medie per acquirente e per utilizzatore*. Gli indicatori consentono inoltre di definire.le soglie minime sotto le quali un determinato servizio/funzione diventa non più conveniente dal punto di vista economico e gestionale. Si tratta di una valutazione ovviamente esiziale nella prospettiva dell'investitore privato, ma assolutamente strategica anche nella logica dell'investitore pubblico che deve sapere in anticipo se è realistico poter affidare uno specifico servizio ad un soggetto terzo privato (tipica valutazione di *make or buy*) e qual è il flusso in entrata prevedibile (attraverso, ad esempio, l'applicazione di *royalties* su livelli di fatturato stimati in funzione di determinati indicatori) e auspicabile (attraverso il confronto tra la performance prevista e livelli medi di performance per funzioni analoghe).

La valutazione delle performance, attraverso l'uso esclusivo di coefficienti quantitativi che hanno la pretesa di rappresentare sinteticamente situazioni complesse ed eterogenee, si rivela spesso problematico. Si pensi a quante variabili intervengono nel determinare la performance complessiva di un negozio/libreria ubicato all'interno di un complesso museale: la sua collocazione rispetto al percorso di visita, la sua visibilità ed accessibilità anche per i non visitatori, la presenza di giftshop o di bancarelle nei pressi del museo, solo per citare le variabili "ambientali" che non hanno attinenza né con i contenuti del servizio, né con la tipologia del pubblico o della visita. D'altro canto non bisogna nemmeno abbandonare ogni tentativo di trovare chiavi di lettura o misure di confronto in nome di un'eccessiva complessità o specificità dell'oggetto di valutazione. È importante definire un primo nucleo di misurazioni in grado di rappresentare una "letteratura" di base, ragionando semmai su come utilizzare le correlazioni tra gli indicatori per raffinare la valutazione e per individuare quali variabili (interne ed esterne) contribuiscono alla determinazione del risultato definitivo.

4. *Conclusioni e prospettive di lettura*

Si tenta, infine, di fare il punto su alcuni risultati preliminari che emergono dalle simulazioni avviate sui casi indicati dall'amministrazione comunale di Pinerolo, che senza dubbio aprono a nuove prospettive di lettura, nonché alla individuazione di competenze professionali nel campo della valorizzazione.

Uno degli aspetti che sono emersi è stato quello per cui molte delle funzioni correttamente individuate secondo il percorso metodologico e strumentale quivi illustrato si allineano alle esigenze di innovazione e ai percorsi di ricerca, anche di frontiera, più volte segnalati e sollecitati tanto nei documenti programmatori comunitari quanto in quelli della Regione Piemonte.

Esemplificando, tra le linee d'intervento ad esempio della legge 4/2006 della Regione Piemonte, si individuano le filiere legate alle scienze della vita e biotecnologie, alle nanotecnologie e ai processi di produzione avanzati, così come ai nuovi materiali, alle energie alternative, e alle scienze sociali e giuridiche applicate all'attrattività e alla competitività della regione e dei singoli territori.

In una prospettiva di risorse future scarse e decrescenti sempre maggiore attenzione viene inoltre dedicata ai progetti che dimostrano un'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale ed energetica e che promuovono una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali.

I ragionamenti sulla valorizzazione e sulle progettualità per la messa in valore di contenuti e contenitori a vocazione culturale sempre di più richiedono una capacità di lettura e di sintonia con le dimensioni plurime dei territori. Quella temporale innanzi tutto. Capacità di raccogliere e dare senso alle sedimentazioni e alle stratificazioni del passato, volontà di ascolto delle istanze delle comunità di interesse che ora abitano e vivono un territorio per trasformare esigenze e sentimenti condivisi in una visione di progetto, tensione verso l'innovazione dei processi e delle forme: si pensi nello specifico alle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie per mediare significati e forme culturali complesse o difficilmente accessibili o avvicinare pubblici nuovi alle molteplici esperienze culturali.

Molte delle simulazioni e dei casi studio su Pinerolo affrontati durante i laboratori testimoniano della volontà di confrontarsi con la complessità e la multidimensionalità della progettazione, di maneggiare strumenti di analisi e di valutazione spesso innovativi e pionieristici, liberandone, a volte, le potenzialità più interessanti; servendosene cioè non come sofisticati tecnicismi fine a se stessi, ma come effettivi strumenti di lavoro utili nel dare alla progettazione il significato più pieno. Se questo qualche volta è successo, non possiamo che guardare con ottimismo alle sfide del futuro prossimo e alle possibilità di successo dei professionisti di domani.

NOTE

[1] Il presente testo in tutte le sue parti è frutto del lavoro congiunto dei due Autori; tuttavia la Premessa, i paragrafi 2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2.1 sono stati curati da Cristina Coscia, mentre i paragrafi 1, 2.3 e 3.2.2 sono stati curati da Alessandro Bollo. I restanti paragrafi sono stati redatti congiuntamente. La selezione e la veste editoriale della parte iconografica allegata allo scritto (tavole di sintesi, iconografia e rilievi fotografici) sono frutto del lavoro congiunto delle studentesse Maria Vittoria Brigato e Elena Imarisio, vincitrici di borsa di studio per il tutoraggio alle attività didattiche dei Laboratori di Valutazione del terzo anno del corso di studi in Storia e Conservazione dei Beni Architettonici e Ambientali della II Facoltà di Architettura del Politecnico di Torino. Si ringraziano gli studenti afferenti ai due laboratori per gli a.a. 2006-2007 e 2007-2008, sui cui lavori di prova finale è stata operata la selezione del materiale a supporto dello scritto.

[2] C. Coscia, E. Fregonara, *Strumenti economico-estimativi nella valorizzazione delle risorse architettoniche e culturali*, Celid, Torino 2004.

[3] U. Martini, *Il destination management nel turismo alpino. Un quadro di riferimento concettuale e l'analisi di un caso*, in "Economia e diritto del terziario", n. 1 (2002).

[4] A. Bollo, *Oropa. I cambiamenti di oggi, le sfide di domani*, in M. Benente *et alii* (a cura di), *Oropa Sport. Percorsi progettuali tra memoria e valorizzazione*, Alinea, Firenze 2007, pp. 63-64.

[5] Per un approfondimento sugli strumenti della ricerca sociale si veda il paragrafo 2.3.

[6] M. Florio, *La valutazione degli investimenti pubblici. I Progetti di Sviluppo nell'Unione Europea*, 2 voll., Franco Angeli, Milano 2002.

[7] C. Coscia, R. Curto, *Il Metodo Delphi a supporto dei progetti di valorizzazione degli edifici industriali dismessi di interesse storico*, in S. Stanghellini (a cura di), *La selezione dei pro-*

getti e il controllo dei costi nella riqualificazione urbana e territoriale, Alinea, Firenze 2004, pp. 147-170.

[8] C. COSCIA, *I circuiti museali permanenti di Oropa: "prodotti" per domande individuate e scelte funzionali di fattibilità*, in BENENTE *et alii* (a cura di), *Oropa Sport* cit., pp. 61-62.

[9] Si rimanda, per una trattazione più approfondita, ai contenuti del paragrafo 2.3.

[10] R. CURTO, *L' individuazione degli usi e il momento della gestione nel progetto di conservazione*, in *De venustate et firmitate. Scritti per Mario Dalla Costa*, Celid, Torino 2002, pp. 74-80.

[11] Per dettagli sugli strumenti citati si rimanda ai paragrafi che seguono.

[12] M. SIMONOTTI, *La stima immobiliare. Con principi di economia e applicazioni estimative*, UTET, Torino 1997.

[13] G. MARBACH, C. MAZZIOTTA, A. RIZZI, *Le previsioni. Fondamenti logici e basi statistiche*, Etas Libri, Milano 1991, pp. 8 sgg.

[14] Si veda anche il paragrafo 2.3 *Gli apporti delle scienze sociali e del marketing*.

[15] Ci si riferisce ad una rielaborazione degli Autori sulla base delle classificazioni operate da De Luca in A. DE LUCA, *Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato. Manuale di Marketing Qualitativo*, Franco Angeli, Milano 2002[4], pp. 123-127; e da J. LAMBIN, *Marketing strategico e operativo. Market-driven management*, McGraw Hill, Milano 2000, in particolare seconda sezione, pp. 130 sgg. Cfr. anche COSCIA, CURTO, *Il Metodo Delphi* cit., pp. 150-152; e N. DALKEY, B. BROWN, S. COCHRAN, *La prevision à la long terme par la méthode Delphi*, Dunod, Paris 1972.

[16] MARBACH, MAZZIOTTA, RIZZI, *Le previsioni* cit.; C. COSCIA, E. FREGONARA, *Delphi Method e Multi-Criteria Evaluation a supporto delle scelte strategiche fra "metaprogetti". Avanzamenti e proposte*, in R. CURTO, G. STELLIN (a cura di), *Estimo e Valutazione. Metodologie e casi-studio*, DEI, Roma 2007, vol. I, pp. 187-196.

[17] P. BINI, C. MAZZIOTTA (a cura di), *Sviluppo economico e istituzioni: la prospettiva storica e l'attualità. Scritti in memoria di Massimo Finoia*, Franco Angeli, Milano 2004, p. 7.

[18] DE LUCA, *Le applicazioni dei metodi statistici* cit.; e G. SCIFO, *Gli scenari come strumento di previsione*, ISEDI - Petrini Editore, Torino 1988.

[19] C. COSCIA, *Metodo Delphi a supporto delle scelte strategiche fra proposte funzionali alternative per la valorizzazione*, in C. ROGGERO, E. DELLAPIANA, G. MONTANARI (a cura di), *Il patrimonio architettonico e ambientale. Scritti per Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino 2007, pp. 222-225; COSCIA, FREGONARA, *Delphi Method e Multi-Criteria Evaluation* cit.

[20] LAMBIN, *Marketing strategico e operativo* cit.

[21] Lichfield è di fatto l'ideatore della tecnica CIA/CIE e delle successive riconfigurazioni, integrazioni e implementazioni. Per approfondimenti si rimanda alla lettura integrale dei suoi scritti, in particolare a N. LICHFIELD, *Community Impact Evaluation*, UCL Press, Bristol 1996; e N. LICHFIELD *et alii* (a cura di), *Evaluation in Planning: Facing the Challenge of Complexity*, Kluwer, Dordrecht 1998.

[22] Cfr A. REALFONZO *et alii*, *Rapporto sull'analisi costi-benefici per il patrimonio culturale costruito - I*, in "Restauro", III (1990), n. 122, pp. 7 sgg.; LICHFIELD, *Community Impact Evaluation* cit.; LICHFIELD *et alii* (a cura di), *Evaluation in Planning* cit.

[23] N. LICHFIELD, *La conservazione dell'ambiente costruito e lo sviluppo: verso un valore culturale totale*, in L. FUSCO GIRARD, *Estimo ed economia ambientale: le nuove frontiere nel campo della valutazione. Studi in onore di Carlo Forte*, Franco Angeli, Milano 1993, p. 100.

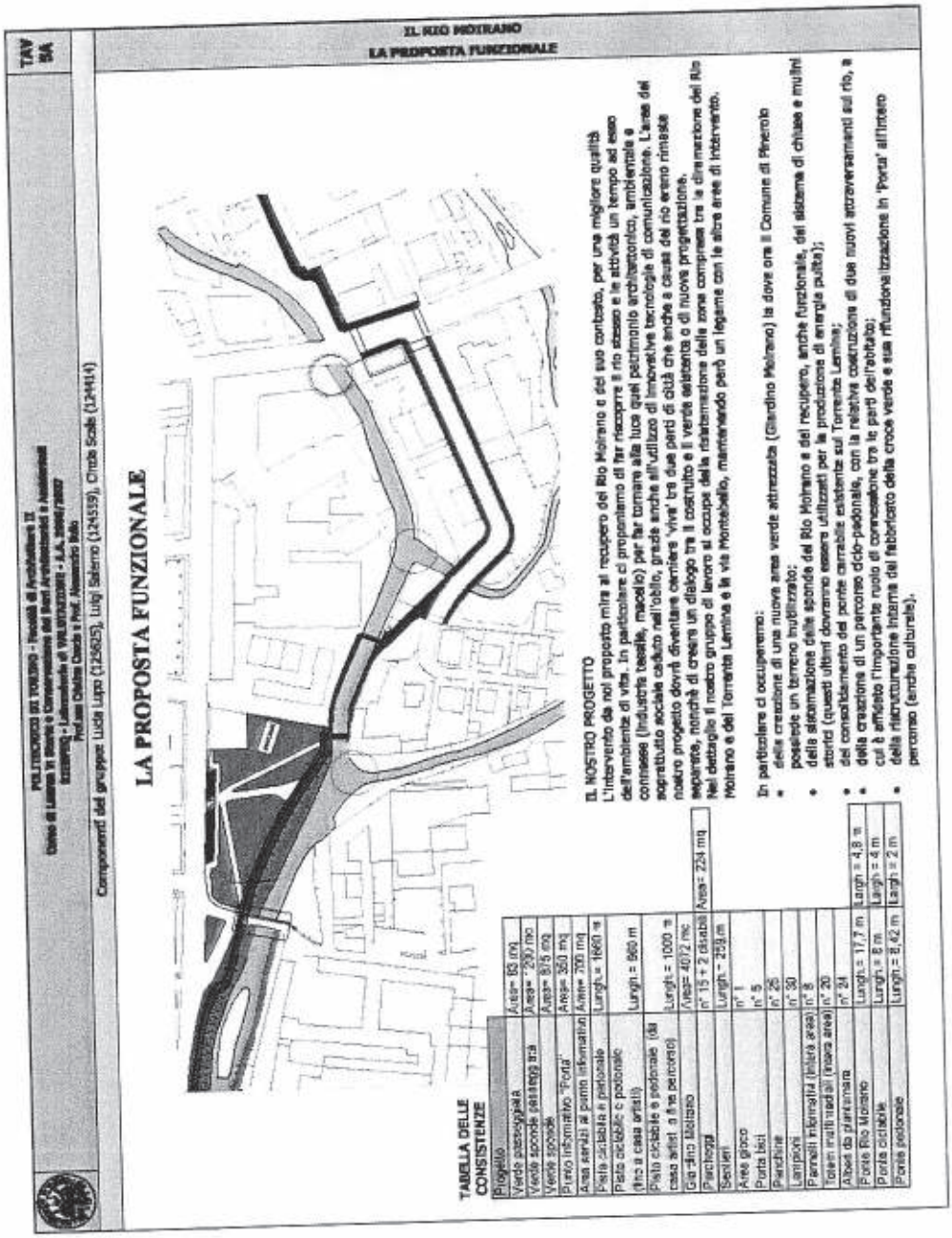
[24] A. CICERCHIA, *Il Bellissimo Vecchio. Argomenti per una geografia del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano 2002.

[25] M. R. ANDERBERG, *Cluster Analysis for Applications*, Academic Press, New York 1973.

[26] S. MICCOLI, *Rilevazioni ed analisi per la valutazione dei costi di conservazione. Procedura per componenti tecnologiche*, Edizioni Kappa, Roma 1995.

[27] *Ibid.*

[28] A. BOLLO, L. SOLIMA, *I servizi di accoglienza e ospitalità: proposte per un sistema di misurazione*, in "Economia della Cultura", n. 4 (dicembre 2004), pp. 591-604.



XIII. Verso la proposta funzionale (rio Moirano).