

POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Patrimonio oversize = progetti oversize? // Oversize heritage = oversize projects?

Original

Patrimonio oversize = progetti oversize? // Oversize heritage = oversize projects? / Vigliocco, Elena - In: Riuso del patrimonio oversize. Un progetto adattivo per la Cittadella di Alessandria // Oversized heritage reuse. An adaptive project for the Citadel of Alessandria / Vigliocco E.. - STAMPA. - Torino : Politecnico di Torino, 2021. - ISBN 978-88-85745-54-4. - pp. 14-20

Availability:

This version is available at: 11583/2934552 since: 2021-10-28T09:30:39Z

Publisher:

Politecnico di Torino

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)

Nasciamo eredi o scegliamo di esserlo? La metafora dell'eredità porta con sé il rischio di considerare la successione come un fatto consequenziale e inevitabile. Uno stock di beni passerebbe da una generazione a quella successiva in modo impersonale e meccanico. Una mole immensa di "cose", grandi e piccole, talvolta "ingombranti", da conservare per coloro che verranno dopo. Ma davvero basta non interferire, non danneggiare, non alterare? Ci permettiamo di dubitare. La Cittadella di Alessandria è una architettura oversize, un complesso edilizio fortificato, la cui edificazione si avvia nella seconda metà del Settecento, posto a protezione della Città e del suo territorio, oggi in stato di abbandono. Come è possibile immaginare la conservazione di un monumento così grande e così periferico?

//

Are we born heirs or do we choose to be heirs? The metaphor of inheritance carries with it the risk of considering succession as a consequential and inevitable act. A stock of assets would pass from one generation to the next one in a mechanical way. An immense amount of "things", large and small, sometimes "bulky", to be preserved for those who will come later. But not to interfere, not to damage, not to alter is sufficient? We doubt it. The Citadel of Alessandria is an oversize architecture, a fortified building complex, whose construction began in the second half of the eighteenth century, placed to protect the city and its territory, today abandoned. How can we imagine the preservation of this large and peripheral monument?



5

Riuso del patrimonio oversize // Oversized heritage reuse

un progetto adattivo per la Cittadella di Alessandria /
an adaptive project for the Citadel of Alessandria /

Riuso del patrimonio oversize / Oversized heritage reuse /

a cura di Elena Vigliocco
con testi di Matteo Robiglio, Nicola Russi,
Giulio Zotteri, Edoardo Piccoli, Cesare Tocci, Luigi Sambuelli

Quaderni Future Urban Legacy Lab

FULL
Future Urban Legacy Lab

FULL – Future Urban Legacy Lab – è un Centro Interdipartimentale del Politecnico di Torino che esplora, immagina e progetta il futuro delle eredità urbane globali e locali incarnate in forma di città. Le attività di ricerca si basano sullo scambio e sull'intersezione di saperi; sulla collaborazione e sul metodo sperimentale; sul confronto di livello internazionale multidisciplinare; sull'analisi e progettazione; sull'equilibrio tra teoria e pratica //

FULL – Future Urban Legacy Lab – is an Interdepartmental Centre of the Polytechnic of Turin that explores, imagines and designs the future of global and local urban legacy embodied in city form. Research activities are based on cross- and interdisciplinary methods; collaboration and experimentation; internationalization and comparison; analysis and design; theory and practice

La collana dei
Quaderni Future Urban Legacy Lab
è pubblicata da Politecnico di Torino.
Fanno parte della collana:
#1 Re-Housing. La casa come dispositivo
di integrazione (2018), #2 Abitare oltre
la proprietà (2019), #3 Re-Coding.
Ripensare le regole della città (2020),
#4 Riattivazione di beni culturali non
performanti // Non-performing cultural
heritage reactivation (2020)

//

Quaderni Future Urban Legacy Lab
is published by Polytechnic of Turin.
The series of books is composed by:
#1 Re-Housing. La casa come dispositivo di
integrazione (2018), #2 Abitare oltre la proprietà
(2019), #3 Re-Coding. Ripensare le regole della
città (2020), #4 Riattivazione di beni culturali non
performanti // Non-performing cultural heritage
reactivation (2020)



POLITECNICO
DI TORINO

Future
Urban Legacy
Lab

ISBN 978-88-85745-54-4

FULL

Il volume presenta i risultati della ricerca dal titolo
Cittadella di Alessandria_Scenari di riuso adattivo //
The volume presents the results of the research entitled
Citadel of Alessandria_Adaptive reuse scenarios

Contratto di ricerca // Research contract
Compagnia di San Paolo
Dipartimento Architettura e Design del Politecnico di
Torino, *FULL - Future Urban Legacy Lab*

Responsabile scientifico // Scientific director
Matteo Robiglio

Gruppo di lavoro // Team work
(in ordine alfabetico // in alphabetical order) Matteo
Robiglio, Nicola Russi, Roberta Taramino, Elena Vigliocco,
Giulio Zotteri con // with Chiara Iacovone, Riccardo
Ronzani, Alberto Valz Gris

Supporto operativo // Operational support
Laura Martini

Fotografie di // Photos by
MultimediaLab del Dipartimento di Architettura e Design
del Politecnico di Torino



POLITECNICO
DI TORINO

Future
Urban Legacy
Lab

Riuso del patrimonio oversize

Un progetto adattivo per la Cittadella di Alessandria

//

Oversized heritage reuse

An adaptive project for the Citadel of Alessandria

Collezione Quaderni Future *Urban Legacy Lab*,
n. 5, 2021

Editore // Editor Politecnico di Torino
Volume a cura di // Edited by Elena Vigliocco
con testi di // with texts by Edoardo Piccoli, Matteo
Robiglio, Nicola Russi, Roberta Taramino, Cesare Tocci,
Giulio Zotteri
Correzione testi di // texts review by Elena Vigliocco
Layout grafico e disegni di // Graphic layout and
drawings by Simone Parola, Riccardo Ronzani
Dove non specificato i testi sono stati scritti da // If not
specified, texts are by Elena Vigliocco

Deposito legale // Legal deposit
ISBN: 978-88-85745-54-4

Stampato in Italia da // Printed in Italy by SIREA S.r.l.,
Torino

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa
pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta,
archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o
mezzo se non nei termini previsti dalla legge che tutela
il Diritto d'Autore // All rights reserved. No part of this
publication can be photocopied, reproduced, archived,
stored or transmitted in any form or medium except in the
terms provided by law that protects Copyright

indice // index

| | |
|---|------------|
| introduzione // introduction | 6 |
| il conflitto della memoria // conflicting memory Matteo Robiglio, Elena Vigliocco | 8 |
| patrimonio oversize = progetti oversize? / / oversize heritage = oversize projects? Elena Vigliocco | 14 |
| Cittadella di Alessandria - scenario di riuso adattivo / / Citadel of Alessandria - adaptive reuse scenario | 22 |
| <i>c'est ci n'est pas un projet de restauration</i> Matteo Robiglio | 26 |
| progetti e processi // projects and processes | 30 |
| sintesi cronologica della costruzione // chronological synthesis of the construction | 32 |
| dalla dismissione militare a oggi // from military decommissioning to present | 34 |
| stato dell'arte // state of the art | 40 |
| spazi aperti // open spaces | 42 |
| edifici // buildings | 46 |
| usi // uses | 60 |
| approfondimenti // insights | 66 |
| <i>l'architettura parlante di una fortezza settecentesca /</i> <i>/ the achitecture parlante of an 18th-century fort</i> Edoardo Piccoli | 68 |
| <i>fabbriche a resistenza di bomba // bomb-proof buildings</i> Cesare Tocci | 80 |
| <i>indagini geofisiche-archeologia preventiva /</i> <i>/ geophysical surveys and preventive archaeology</i> Luigi Sambuelli | 94 |
| strategia di riuso adattivo // adaptive reuse strategy | 104 |
| introduzione // introduction Nicola Russi | 106 |
| 3 paesaggi // 3 landscapes | 110 |
| 8 ambienti // 8 open air spaces | 118 |
| 26 edifici // 26 buildings | 138 |
| attivazione // activation | 178 |
| atto I: preservare e rendere accessibile // act I: to preserve and to make accessible | 180 |
| modello di business // management Roberta Taramino, Giulio Zotteri | 184 |
| bibliografia // bibliography | 200 |

introduzione / / introduction

“Il passato è soltanto il luogo delle forme destituite di forze; sta a noi provvederlo di vita e di necessità, prestargli le nostre passioni e i nostri valori.”

Nasciamo eredi o scegliamo di esserlo? La metafora dell'eredità porta con sé il rischio di considerare la successione come un fatto consequenziale e inevitabile. Uno stock di beni passerebbe da una generazione a quella successiva in modo impersonale e meccanico. Una mole immensa di “cose” da conservare per coloro che verranno dopo, pena la perdita economica aggravata dalla multidimensionalità valoriale che il patrimonio ha acquisito attraverso le stratificazioni di significato che si sono sovrapposte nel corso del tempo. Ma davvero basta non interferire, non danneggiare, non alterare? Ci permettiamo di dubitarne /

/ Are we born heirs or do we choose to be heirs? The metaphor of inheritance carries the risk of considering the succession as a consequential and inevitable act. A stock of assets would pass from one generation to the next one in an impersonal and mechanical way. An immense amount of “things” to be preserved for those who will come later, on pain of economic loss aggravated by the multidimensionality of values that the heritage has acquired through the stratifications of meaning that have overlapped over time. But is it really enough not to interfere, not to damage, not to alter? We doubt it.

patrimonio oversize = progetti oversize? / / oversized heritage = oversized projects?

No, o almeno, non più, non sempre.

Premessa

L'elemento centrale della decisione pubblica in materia di beni d'interesse culturale è rappresentato dall'obiettivo della conservazione del bene¹ che ha uniformato per più di mezzo secolo tutta la normativa di settore nonché più di una generazione di addetti specifici dentro e fuori dell'Amministrazione pubblica.

Il criterio della conservazione è un criterio fortissimo. In Italia ospitiamo infatti un patrimonio, o una "capacità produttiva" del settore dei beni culturali, di gran lunga superiore alla domanda diretta, sia quella italiana sia quella proveniente dal resto del mondo. Forse abbiamo un patrimonio che è eccedentario rispetto perfino alla domanda che noi raffiguriamo come esternalità, basti pensare a tutti i beni culturali cosiddetti minori che sono all'attenzione soltanto di chi se ne occupa localmente e che, se non conosciuti dal pubblico, vanno ugualmente conservati.

Il criterio della conservazione implica che il bene culturale è conservato indipendentemente dalla sua fruizione. Anzi spesso, com'è ormai noto, l'obiettivo della conservazione e quello della fruizione sono in conflitto se non addirittura divergenti. Ad esempio, se ci trovassimo nei panni di un Soprintendente e tenessimo in conto che la sua responsabilità consiste nella conservazione di beni il cui valore di mercato è infinitamente superiore della modesta quantità di risorse che gli vengono assegnate, costui dovrà come è ovvio salvaguardare il bene con il minimo dei mezzi possibili e la migliore tutela per un bene con il minimo dei mezzi consisterà nel renderlo meno accessibile in modo da evitare i rischi connessi a una eccessiva antropizzazione. Estremizzando però, anche il criterio della conservazione, se applicato come unico, conduce comunque alla perdita del bene che rischia di essere obliato dalla comunità locale e non. Alla luce di ciò, la fruizione del bene è così un ingrediente indispensabile per la sua "sopravvivenza" e non può essere considerato

No, or at least not anymore, not always.

Introduction

The focus of the public decision on cultural heritage is the objective of the preservation the property¹ that has standardized all the regulations of the sector for more than half a century as well as more than a generation of specific employees inside and outside the Public administration. Conservation is a very strong criterion. In fact, Italy hosts a number of cultural sites, or a "productive capacity" of the cultural sector, that is higher to direct demand, both from Italy and from the world. Perhaps we have a heritage that is in excess compared to the demand that we recognize as externalities, just think to all the minor cultural assets that are only to the attention of those who deal with them locally and that, if not known by the public, should be equally preserved.

The conservation criterion implies that the cultural property is preserved regardless of its use. Indeed, often conservation and fruition are in conflict or even divergent. For example, if we put ourselves in the shoes of a Superintendent who has the responsibility of the conservation of cultural heritage whose market value is infinitely higher than the modest amount of resources assigned to him for its conservation, he will obviously have to safeguard the asset with the minimum resources and the best protection for a heritage with the minimum funds will consist in making it less accessible in order to avoid the risks associated with its excessive anthropization. In this sense, the conservation criterion, if applied as the unique one, still leads to the loss of the cultural heritage that risks being forgotten from local and not local communities. In light of this, the use of the property is an indispensable ingredient for its "survival" and cannot be considered as an antagonist of conservation. Thus, when we analyze the construction of the feasibility studies regarding cultural heritage we are always faced with projects whose main objective is the conservation of the assets that is immediately followed by the maximization of the benefits for

come antagonista della conservazione. Così quando si analizza la costruzione del layout degli studi di fattibilità riguardanti i beni culturali siamo sempre di fronte a progetti il cui principale obiettivo è la conservazione ma l'ingrediente immediatamente successivo è la massimizzazione dei benefici per la collettività da essi derivati. Quando il problema è posto in questi termini, il criterio della conservazione non viene meno perché non è possibile immaginare di fruire di alcunché se prima non lo abbiamo oggettivato, e quindi conservato. In questa fase, quando si progetta l'esigenza della conservazione può risultare che il bene non sia fruibile oppure che non lo sia nel modo immaginato e che, quindi, la sua fruizione in relazione alla massimizzazione dei benefici collettivi non possa essere realizzata completamente. In questa situazione prevale un obiettivo (conservazione) rispetto all'altro (fruizione) perché i benefici collettivi di cui stiamo parlando derivano dalla conservazione e la necessità di identificare criteri per operare diventa centrale. Da questo punto di vista, nel caso dei beni culturali, se non avessimo un criterio di valutazione, i progetti che hanno un rendimento commerciale di natura diversa dal nostro avrebbero sempre la priorità. Ma in questo caso non è così perché i beni culturali sono sempre unici, devono essere aperti alla fruizione, hanno un valore di esistenza indipendente dal loro valore di uso e devono essere conservati per le future generazioni. Queste ultime non sono, per definizione, "presenti" e quindi non possono decidere il loro particolare futuro; dobbiamo perciò assumerci l'onere di affrontare la questione della "giusta misura" tra l'obiettivo di conservazione e quello di fruizione, giacché questa relazione ha importanti ripercussioni sui criteri di scelta dell'intervento da attuare e dell'investimento da intraprendere. Se si considera la valutazione dell'impatto sulle economie locali degli investimenti operati sul patrimonio culturale, le ricerche e gli studi condotti a livello europeo indicano che il patrimonio culturale genera impatti economici, sociali,

the community derived from their use. When the problem is set in these terms, the criterion of conservation does not fail because it is not possible to imagine enjoying anything if we have not first objectified it, and therefore preserved it. At this stage, planning the conservation, it may result that the heritage is not usable and, therefore, its use in relation to the maximization of collective benefits cannot be fully achieved. In this situation, one goal (conservation) prevails over the other (use) because the collective benefits we are talking about derive from conservation. To identify criteria to operate becomes a central need. From this point of view, in case of cultural heritage, if we did not have an evaluation criterion, projects that have a commercial performance of a different nature from ours would always have priority. But this is not the case because cultural assets are always unique, they must be open to fruition, they have an existence value independent from use and they must be preserved for future generations. The latter are not, by definition, "present" and cannot decide their particular future; therefore we must take on the question of the "right measure" between the conservation and use objectives, since this relationship has important repercussions on the criteria for choosing the intervention to be developed and the investment to be undertaken.

If we consider the impact evaluation produced by investments in cultural heritage on local economies, research and studies carried out at European level indicate that cultural heritage generates positive economic, social, cultural and environmental impacts. The conservation and use of cultural heritage are the origin of this development: the use generates economic activities but also the conservation produces them because it needs specific professional skills, because it increases the knowledge, because human capital grows. The research, the deepening of the nature of a particular heritage, its location in a specific cultural context, in a specific historical period and in a specific environmental situation that has influenced its location, its

culturali e ambientali positivi. La conservazione e la fruizione dei beni culturali sono la fonte di questo sviluppo: la fruizione genera attività economiche ma anche la conservazione, a sua volta, ne innesca perché ha bisogno di specifiche professionalità, perché si determina una conoscenza maggiore di quella che si aveva in precedenza, perché il capitale umano cresce. La ricerca, l'approfondimento della natura di un particolare bene, la sua collocazione in un preciso ambito culturale, nel periodo storico e nella situazione ambientale nella quale si trovava all'origine, i suoi precedenti, i riferimenti che da questa opera si possono trarre anche per la vita quotidiana di ciascuno di noi, sono tutti elementi che costituiscono fonti di sviluppo economico indiretto. Gli impatti positivi prodotti dagli investimenti connessi soprattutto al turismo culturale si registrano quando il bene è in grado di intercettare l'interesse del turista/ consumatore, vale a dire quando il bene è conosciuto ed è in grado di soddisfare i bisogni dei suoi fruitori. Se si guarda al caso italiano, si noterà che a fronte di pochi siti che si comportano come magneti, per la maggior parte i beni sottoposti a tutela sono spesso ignoti al pubblico e incapaci di soddisfarne i bisogni. Gli esempi sono innumerevoli: si tratta di beni poco noti al di fuori del loro territorio di riferimento, dall'accessibilità limitata quando non pericolanti². In tutti questi casi, prima che gli effetti positivi derivati dal turismo culturale possano registrarsi, è necessario aumentare la loro capacità attrattiva, vale a dire iniettare risorse economiche affinché possano produrre l'impatto atteso³.

Patrimonio oversize vs fondi capillari e small

Durante gli anni '90, il patrimonio culturale ha ricevuto importanti investimenti diretti. I risultati sono stati per lo più stimati come positivi se si considerano gli effetti diretti prodotti sul patrimonio. Tuttavia le esternalità positive non sono sempre state all'altezza degli investimenti operati. Se si guarda al caso degli investimenti sul patrimonio della Corona di Delizie, composta dalle

precedenti, le referenze che can be drawn from this work also for our daily life, these are all sources of indirect economic development. The positive impacts produced by investments related to cultural tourism are produced when the cultural site is able to intercept the interest of the tourist/ consumer, that means when the asset is known and is able to satisfy the needs of its users. If you look at the Italian case, you will notice that in the face of few sites that behave like magnets, for the most part the protected heritage are often unknown to the public and unable to satisfy users needs. The examples are innumerable: for the most they are little-known assets outside their territory of reference, with limited accessibility when not unsafe². In all these cases, before the positive effects derived from cultural tourism can be registered, it is necessary to increase their attractiveness, that is, to inject economic resources so that they can produce the expected impact³.

Oversize heritage vs capillary and small funds

During the 1990s, cultural heritage received significant direct investments. The results were mostly estimated as positive if we consider the direct effects produced on cultural sites. However, the positive externalities have not always matched the investments made. If we look at the case of the investments on the Crown of Delights that surrounds Turin, made up of the royal residences arranged around the city and included into the UNESCO Heritage List in 1997, and that only for the Royal Palace of Venaria have been invested 280 million euro of public funds (80% comes from European funds)⁴, the effects on the territory were mostly marginal and the expected domino effect did not occur⁵. In those years, perhaps naively, public managers trusted in the idea that the injection of public capital was sufficient to trigger a domino effect on local economies which, growing by indirect effect, would trigger subsequent reverberations in terms of investments on cultural heritage. The idea was that cultural heritage could be managed and

residenze reali disposte intorno alla città di Torino e inserite nella UNESCO Heritage List nel 1997, e che per la sola Reggia di Venaria sono stati investiti fondi pubblici per circa 280 milioni di euro (il cui 80% proviene da fondi europei)⁴, le ricadute sul territorio sono state per lo più marginali e l'effetto "volano" previsto non si è verificato⁵. In quegli anni, ingenuamente, si confidava nell'idea che l'iniezione di capitali pubblici fosse sufficiente a innescare un effetto domino sulle economie locali che, crescendo per effetto indiretto, avrebbero attivato successive riverberazioni in termini d'investimenti sul patrimonio culturale, ma più in generale, edilizio. L'idea era che il patrimonio culturale potesse essere gestito e valorizzato solo attraverso politiche di tipo pubblico escludendo qualsiasi sinergia con il privato⁶. Così, le strategie di marketing territoriale, che avrebbero dovuto precedere e accompagnare gli investimenti, non sono state attivate e l'osmosi tra i territori e i beni riqualificati ha stentato ad attivarsi. In quegli anni, infatti, "marketing territoriale" e "patrimonio culturale" erano concetti tra loro antagonisti e auto-escludenti.

Trenta anni dopo, però, il successo del turismo culturale nei territori del Barolo, così come in quelli del Bordeaux in Francia⁷, sono la dimostrazione di quanto questa convinzione fosse errata. Queste esperienze specifiche dimostrano come la narrazione di un paesaggio capace di unire componenti materiali e immateriali può spostare la costruzione narrativa dal singolo elemento all'insieme delle componenti identificate come Paesaggio Culturale. *Raccontare il paesaggio in vista di una sua possibile riqualificazione significa pertanto rendersi conto che stiamo narrando non di una "cosa" ma di una narrazione scritta attraverso le "cose" ed è un po' come se facessimo un riassunto, cogliendo di quel paesaggio gli aspetti che il nostro intento comunicativo ritiene pertinenti per il rilancio di quell'area*⁸. Questi due esempi di marketing territoriale di successo hanno prodotto: l'aumento dei flussi turistici e quindi dei flussi economici indotti;

enhanced only through public policies, excluding any synergy with the private sector⁶. Thus, the territorial marketing strategies, which should have preceded and accompanied the investments, have not been activated and the osmosis between the territories and the redeveloped heritage has struggled to be activated. In those years, in fact, "territorial marketing" and "cultural heritage" were antagonistic and self-excluding concepts. Thirty years later, however, the success of cultural tourism in the territories of Barolo, as well as in those of Bordeaux in France⁷, are proof that this belief was wrong. These specific experiences demonstrate how the narrative of a landscape capable of combining material and immaterial components can shift the attention from the single element to the set of components identified as a Cultural Landscape. *Narrating the landscape in view of its possible redevelopment means assuming that we are not narrating a "thing" but we are narrating a story written through "things"; as if we were making a summary, capturing the aspects of that landscape that our communicative intent deems relevant for the relaunch of that area*⁸. These two examples of successful territorial marketing have produced: the increase in tourist flows and induced economic flows; the improvement of the collective perception of the quality of the territory and of its products; the increase in media visibility and in ability to attract events; safeguarding both tangible and intangible cultural heritage. The attention to the Cultural Landscape always produces positive effects on employment, product growth, citizens' well-being and international integration also of these places which, although not individually having characteristics of excellence, overall show an undoubted interest and potentialities. Following the experience, how should the new project strategies for the enhancement of cultural heritage be configured? First of all, it is necessary to clarify that the season of large public financing has ended not only for the economic reasons connected to the recession caused by the subprime crisis in 2008.

il miglioramento della percezione collettiva della qualità del territorio e dei suoi prodotti; l'aumento della visibilità mediatica e crescita della sua capacità di attrarre eventi; salvaguardia del patrimonio culturale sia materiale che immateriale. L'attenzione al Paesaggio Culturale produce sempre effetti positivi sull'occupazione, sulla crescita del prodotto, sul benessere dei cittadini e sull'integrazione internazionale anche di questi luoghi che, pur non avendo singolarmente caratteristiche di eccellenza, mostrano complessivamente un indubbio interesse e chiare potenzialità.

A valle dell'esperienza acquisita com'è opportuno che si configurino le nuove strategie di progetto per la valorizzazione del patrimonio culturale immobiliare di proprietà pubblica? In primo luogo è necessario chiarire che la stagione dei grandi finanziamenti pubblici è cessata non solo per le ragioni economiche congiunturali connesse alla recessione provocata dalla crisi dei *subprime* nel 2008. Se la crisi economica ha portato a una redistribuzione della spesa pubblica che ha privilegiato i settori ritenuti essenziali, il cambiamento è soprattutto culturale. La Convenzione di Faro, siglata nel 2005, riconosce che gli oggetti e i luoghi non sono, di per sé, ciò che è importante del patrimonio culturale. I luoghi fisici sono importanti per i significati e gli usi che le persone attribuiscono loro e per i valori che rappresentano⁹. Così si sposta l'attenzione dal significante al significato. Inoltre la crisi climatica ha spostato l'ordine delle nostre priorità: la salvaguardia delle risorse naturali del pianeta reimposta l'agenda sociale e sposta l'attenzione sul benessere delle persone, inteso nella sua accezione più ampia. Non è un caso che nel 2020 l'ICOMOS pubblichi il documento dal titolo *European Cultural Heritage. Green Paper*, inserendo la salvaguardia del patrimonio culturale all'interno delle politiche legate al Green Deal Europeo. In un quadro molto mutato rispetto agli anni '90, ponendosi nella prospettiva di dover utilizzare delle risorse collettive per conservare il

If the economic crisis has led to a redistribution of public spending that has favored the sectors considered essential, above all the change is cultural. The Faro Convention, signed in 2005, recognizes that objects (monuments) and places are not, in themselves, what is important about cultural heritage. Physical places are important for the meanings and uses that people attribute to them and for the values they represent⁹. Thus the attention shifts from the signifier to the signified. Furthermore, the climate crisis has shifted the order of our priorities: safeguarding the planet's natural resources resets the social agenda and shifts the focus on people's well-being, understood in its broadest sense. It is no coincidence that in 2020 ICOMOS publishes the document entitled *European Cultural Heritage. Green Paper*, inserting the protection of cultural heritage within the policies related to the European Green Deal. In a very changed situation compared to the 1990s, in the perspective of having to use collective resources to preserve cultural heritage, the allocation of resources becomes a central issue when compared to the numerical exceptionality of properties identified as cultural sites, owned by the State and classified as non-performing¹⁰. The ICOMOS document, *European Quality Principles for EU-funded interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), introduces the interesting concept of proportionality, do as much as necessary but as little as possible¹¹. Evaluating *ex ante* the potential economic value of cultural heritage becomes strategic in order, on the one hand, to argue for the prioritization relating to the allocation of economic resources necessary for their enhancement and, on the other, to discuss the choice of the intervention option more convenient to pursue. Efforts to optimize the untapped potential of non-performing cultural heritage will therefore have to focus on the need to balance heritage conservation and socio-economic development through integrated and innovative management strategies, taking into account that cultural heritage is neither renewable

patrimonio, l'allocazione delle risorse diventa una questione centrale se rapportata all'eccezionalità numerica di immobili identificati come tali, di proprietà dello Stato e classificabili come non performanti¹⁰. Il documento ICOMOS, *European Quality Principles for EU-funded interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), introduce l'interessante concetto di proporzionalità, *do as much as necessary but as little as possible*¹¹. La stima *ex ante* del valore economico potenziale del patrimonio culturale diventa strategica al fine, da un lato, per argomentare la prioritizzazione relativa all'allocazione delle risorse economiche necessarie per la loro valorizzazione e, dall'altro, argomentare la scelta dell'opzione di intervento più conveniente da perseguire.

Gli sforzi per ottimizzare il potenziale inespresso del patrimonio culturale non performante dovranno quindi concentrarsi sulla necessità di bilanciare la conservazione del patrimonio e lo sviluppo socio-economico attraverso strategie di gestione integrate e innovative, tenendo conto del fatto che il patrimonio culturale non è rinnovabile né sostituibile. L'esperienza insegna che attraverso progetti e investimenti mirati operati dall'operatore pubblico si possono innescare effetti domino molto significativi in termini di impatto prodotto. Quanto si propone qui è sostituire le azioni di restauro o risanamento integrale con una sequenza programmata *ex ante* di azioni contenute e autoconclusive. Se nel primo caso l'impatto socio-economico e ambientale può essere misurato solo dopo la conclusione dell'intero processo, nel secondo caso la valutazione dell'impatto può essere parzializzata consentendo l'eventuale riprogrammazione della strategia complessiva. Ciò è estremamente vantaggioso soprattutto per quelle opere pubbliche, in cui i tempi di realizzazione sono eccessivamente dilatati – come per nel caso del patrimonio *oversize*. Nel caso degli interventi del primo tipo, se la valutazione di impatto finale registra un esito negativo, sarà certamente necessario iniettare

non replaceable. Experience shows that through targeted projects and investments made by the public operator, very significant domino effects can be triggered in terms of impact produced. What is proposed here is to replace the restoration or integral rehabilitation actions with a programmed *ex ante* sequence of targeted and self-contained actions. If in the first case the socio-economic and environmental impact can be measured only after the conclusion of the entire process, in the second case the impact assessment can be partialized, allowing the eventual reprogramming of the overall strategy. This is extremely advantageous especially for those public interventions, in which construction times are excessively extended - as in the case of oversized heritage. About the first type of interventions, if the final impact assessment registers a negative result, it will certainly be necessary to inject new resources to rebalance a result that could hardly be converted - this is the case of Venaria Reale. Otherwise, in the case of a planned sequence of interventions, if the expected impact after the conclusion of the first phase is negative, both the injection of new resources and the rethinking of the entire strategy could be evaluated.

Working by parts or by layers

The proposed method interprets by elements the complexity of the context on which the project takes place. Once the horizon of conservation / use has been defined as a goal to aim for (100% conservation of assets and 100% use of spaces)¹², the project is broken down into parts and / or layers. If a part is a portion of the overall project (e.g. in relation to an intervention on a set of buildings, a part can correspond to a building selected among many) and a layer is a level of the system (e.g. again in relation to a set of buildings, a layer can be the open spaces lighting), each part or layer must be configured as a self-contained portion of the overall project. Articulating the strategic intervention program by parts or by layers depends, on the one hand, on the

nuove risorse per riequilibrare un risultato che difficilmente potrebbe convertirsi – è il caso di Venaria Reale. Diversamente, nel caso di una sequenza programmata d'interventi se l'impatto atteso a valle della conclusione della prima fase risultasse negativo, si potrebbe valutare sia l'iniezione di nuove risorse sia il ripensamento dell'intera strategia.

Operare per parti o per strati

Il metodo proposto si struttura a partire da una interpretazione per elementi della realtà su cui si va ad operare. Definito l'orizzonte ultimo della conservazione/fruizione come baluardo a cui tendere (100% conservazione dei beni e 100% fruizione degli spazi)¹², il progetto è scomposto in parti e/o strati. Se per parte s'intende una porzione del progetto complessivo (es. rispetto a un intervento su un insieme di edifici, una parte può corrispondere a un edificio selezionato tra i molti) e per strato s'intende un livello del sistema (es. rispetto a un insieme di edifici, uno strato può essere l'illuminazione di tutti gli spazi aperti), ciascuna parte o strato deve configurarsi come una porzione autoconclusiva del progetto generale. Scegliere di articolare il programma strategico d'intervento per parti o per strati dipende, da un lato, dalle opportunità che caso per caso potranno essere valutate, dall'altro, dalla previsione d'impatto attesa e verificata progressivamente (si tenderanno ad avviare parti o strati che possano più di altre produrre effetti domino). Questo metodo consente di verificare nel tempo i progressi connessi all'attivazione delle diverse fasi; attivare in successione fasi economicamente dimensionate in base alle risorse a disposizione; eventualmente riorientare il progetto qualora le condizioni lo richiedessero. Non solo. La costruzione di progetti unitari composti per parti o strati, dal punto di vista delle Amministrazioni proprietarie, consente di superare l'approccio tradizionale per cui a un patrimonio oversize dovrebbe corrispondere uno, e un solo, progetto di valorizzazione e relativo investimento economico.

opportunities that can be evaluated case by case, on the other hand, on the expected impact and progressively verified (we will tend to start parts or layers that can produce more domino effects than others). This method allows us to check the progress related to the activation of the different phases over time; to activate in succession phases economically dimensioned on the basis of the available resources; possibly reorient the project if external conditions require it. But not only. The construction of unitary projects composed of parts or layers, from the point of view of the owner Administrations, allows to overcome the traditional approach whereby an oversize cultural heritage should correspond to one, and only one, enhancement project and related economic investment.

¹ Per l'Italia si fa riferimento alla legge Bottai del 1939 nel 2004 assorbita dal *Codice dei Beni Culturali*.

² All'interno di questa categoria si trova anche la Cittadella di Alessandria.

³ A questo proposito si ricorda che nel campo dei beni culturali la finanza di progetto dipende largamente dall'organizzazione cui fa capo il progetto ma rispetto ad altri tipi di progetti, per esempio quelli di natura infrastrutturale, la finanza di progetto è uno strumento di natura organizzativa che consente di evitare che la gestione futura del bene debba ripagare l'investimento. In genere, se si costruisce una autostrada, il pedaggio deve ripagare sia il costo di realizzazione sia il costo di gestione dell'infrastruttura. Nel caso dei beni culturali la gestione futura deve produrre un ammontare di risorse sufficienti per garantire la gestione corrente di quel bene ma non per compensare l'investimento originario. Questo perché la legislazione italiana, costruendo i servizi aggiuntivi della Legge Ronchey del 1993, presuppone di separare le attività di fruizione da quelle di conservazione nell'ottica di favorire la gestione finanziaria e, al tempo stesso, aumentare l'attrattività di quel particolare bene culturale. Questa della conservazione a "fondo perduto" iniziale è una forma indubbiamente vantaggiosa perché implica che la responsabilità dell'organismo gestore per il mantenimento di una gestione corrente sia in pareggio. Ma come ampiamente dimostrato da A. Tarasco nel suo recente libro *Diritto e gestione del patrimonio culturale* (2019), la realtà però dimostra che non tutti i beni culturali hanno una gestione positiva o di pareggio.

⁴ Regione Piemonte, *Reggia di Venaria: un'esperienza irripetibile?*, in www.regione.piemonte.it/fcs, 2016.

⁵ E. Gasca, *La Reggia di Venaria Reale. Un'analisi dell'esperienza turistica per un caso di "visitor management"*, in "Rivista di Scienze del Turismo", n. 3, 2010, pp. 137-149.

⁶ A. Tarasco, *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Bari 2019.

⁷ Per quanto concerne le esperienze francesi si veda L. Boltanski, A. Esquerre, *Enrichissement. Une critique de la merchandise*, Gallimard, Parigi 2017.

⁸ A. Perissinotto, *Raccontare. Strategie e tecniche di storytelling*, Laterza, Bari 2020, p. 135.

⁹ Council of Europe, *Action for a changing society*, 2005.

¹⁰ M. Robiglio, E. Vigliocco, G. Zotteri, *Eredità culturali non performanti // Non-performing cultural legacies*, in E. Vigliocco (a cura di), *Riattivazione di beni culturali non performanti // Non-performing cultural heritage reactivation*, Politecnico di Torino, Torino 2020, pp. 10-15.

¹¹ ICOMOS, *European Quality Principles*, op. cit., p. 54.

¹² Si richiama il concetto di Conservazione Attiva presentato da Elena Vigliocco con l'intervento *A tool for the evaluation of non-performing cultural heritage renovation projects* durante l'intervento al Convegno Internazionale *Sense of past and sense of place Designing Heritage Tourism*, DHTL - Designing Heritage Tourism Landscapes, Università Iuav di Venezia, Dipartimento di Culture del progetto, 15.09.2021, atti in corso di stampa.

¹ About Italy, the reference is the Bottai law (1939) that was absorbed by the *Code of Cultural Heritage* in 2004.

² The Citadel of Alessandria belongs to this category.

³ It should be remembered that in the field of cultural heritage the project finance largely depends on the organization to which the project belongs, but compared to other types of projects, for example those with an infrastructural nature, project finance is an organizational tool which allows to avoid that the future management of the asset has to repay the investment. As example about highways, the toll must pay off both the construction cost and the cost of managing the infrastructure. In the case of cultural assets, future management must produce a sufficient amount of resources to ensure the current management but not to compensate the original investment. This is because the Italian legislation, building the additional services with the 1993 Ronchey Law, separates the activities of use from those of conservation in order to favor financial management and, at the same time, increase the attractiveness of cultural heritage. This "non-repayable" investment is an undoubtedly advantageous form because it implies that the responsibility of the owner is only maintaining balanced the management. But as amply demonstrated by A. Tarasco in his recent book *Diritto e gestione del patrimonio culturale* (2019), experience shows that not all cultural heritage have a positive or balanced management.

⁴ Regione Piemonte, *Reggia di Venaria: un'esperienza irripetibile?*, in www.regione.piemonte.it/fcs, 2016.

⁵ E. Gasca, *La Reggia di Venaria Reale. Un'analisi dell'esperienza turistica per un caso di "visitor management"*, in "Rivista di Scienze del Turismo", n. 3, 2010, pp. 137-149.

⁶ A. Tarasco, *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Bari 2019.

⁷ See L. Boltanski, A. Esquerre, *Enrichissement. Une critique de la merchandise*, Gallimard, Parigi 2017.

⁸ A. Perissinotto, *Raccontare. Strategie e tecniche di storytelling*, Laterza, Bari 2020, p. 135.

⁹ Council of Europe, *Action for a changing society*, 2005.

¹⁰ M. Robiglio, E. Vigliocco, G. Zotteri, *Eredità culturali non performanti // Non-performing cultural legacies*, in E. Vigliocco (a cura di), *Riattivazione di beni culturali non performanti // Non-performing cultural heritage reactivation*, Politecnico di Torino, Torino 2020, pp. 10-15.

¹¹ ICOMOS, *European Quality Principles*, op. cit., p. 54.

¹² See the concept of Active Conservation discussed by Elena Vigliocco at the International Congress *Sense of past and sense of place Designing Heritage Tourism*, DHTL - Designing Heritage Tourism Landscapes, Università Iuav di Venezia, Dipartimento di Culture del progetto, 15.09.2021, proceedings in press. Title of the intervention *A tool for the evaluation of non-performing cultural heritage renovation projects*.