

Riattivazione di beni culturali non performanti // Non-performing cultural heritage reactivation

*Original*

Riattivazione di beni culturali non performanti // Non-performing cultural heritage reactivation / Vigliocco, Elena. - STAMPA. - (2020), pp. 1-138.

*Availability:*

This version is available at: 11583/2848895 since: 2022-03-17T11:20:22Z

*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)

Nel 2018, la Regione Piemonte ha incaricato *FULL – Future Urban Legacy Lab*, Centro Interdipartimentale del Politecnico di Torino – del compito di identificare nuove strategie di valorizzazione per tre beni culturali: il museo del Borgo Medievale in Torino, la residenza sabauda di Borgo Castello in Venaria Reale e il Forte di Fenestrelle in Val Germanasca. Al fine di preservare il loro valore culturale, la ricerca ha valutato il loro “potenziale latente” identificando possibili strategie incrementali d'intervento edilizio e di management proponendo soluzioni che cercassero in corretto equilibrio tra l'investimento pubblico e quello privato connesso al turismo culturale. Il libro illustra la metodologia adottata e i risultati della ricerca collocandoli nell'orizzonte più ampio che guarda al dibattito sulla valorizzazione del patrimonio culturale

//

In 2018, the Region of Piedmont appointed *FULL – Future Urban Legacy Lab*, Interdepartmental center of the Polytechnic of Turin – with the task to identify new development strategies for three cultural heritage sites: the museum of Borgo Medievale in Turin, the Savoy residence of Borgo Castello in Venaria Reale and the military Fort of Fenestrelle in Val Germanasca. In order to safeguard their cultural values, the research evaluated their “potential”, and identified specific incremental strategies of intervention and management proposing balanced solutions between public and private investments connected to cultural tourism. The book describes the adopted methodology and the results of the research in a more broaden horizon that looks to the cultural heritage enhancement debate

#### 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)

//

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)



POLITECNICO  
DI TORINO

Future  
*Urban Legacy*  
Lab

ISBN 978-88-85745-40-7



Borgo Medievale



Borgo Castello



Forte di Fenestrelle

## Riattivazione di beni culturali non performanti / Non-performing cultural heritage reactivation /

a cura di Elena Vigliocco  
con testi di Matteo Robiglio, Giulio Zotteri,  
Roberta Taramino e Lucia Baima

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 legacy urbane globali e locali incorporate nella forma della città. Le attività di ricerca si basano su un approccio interdisciplinare, sulla collaborazione e la sperimentazione, sull'internazionalizzazione e la comparazione, sull'analisi e la 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 interdisciplinary methods, collaboration and experimentation, internationalization and comparison, analysis and design, theory and practice



Il volume presenta i risultati della ricerca dal titolo Studi di fattibilità finalizzati a garantire, mediante interventi di rifunzionalizzazione, modalità di conservazione e valorizzazione di beni culturali della Regione Piemonte (Borgo Medievale in Comune di Torino, Forte di Fenestrelle in Comune di Fenestrelle, Borgo Castello della Mandria in Comune di Venaria Reale) /

*/ The volume presents the results of the research entitled Feasibility studies aimed at guaranteeing, through refunctionalization interventions, the conservation and the enhancement of cultural assets of Piedmont Region (Borgo Medievale in City of Turin, Forte di Fenestrelle in City of Fenestrelle, Borgo Castello della Mandria in City of Venaria Reale)*

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

Direttore scientifico // Scientific director  
Matteo Robiglio

Responsabile scientifico // Scientific manager  
Elena Vigliocco

Gruppo di lavoro // Team work  
(in ordine alfabetico // in alphabetical order) Lucia Baima, Matteo Robiglio, Roberta Taramino, Elena Vigliocco, Giulio Zotteri con // with Diego Bonilla, Temirlan Nurpeisso, Carlotta Reviglio, Riccardo Ronzani

Supporto operativo // Operational support  
Laura Martini

Fotografie di // Photos by  
MultimediaLab del Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino, Lucia Baima, Filiberto Chiabrando, Roberta Sassone e Elena Vigliocco



POLITECNICO  
DI TORINO

Future  
*Urban Legacy*  
Lab



# Riattivazione di beni culturali non performanti

//

## Non-performing cultural heritage reactivation

Collezione Quaderni Future *Urban Legacy Lab*,  
n. 4, 2020

Editore // Editor Politecnico di Torino  
Volume a cura di // Edited by Elena Vigliocco  
con testi di // with texts by Lucia Baima, Matteo  
Robiglio, Roberta Taramino, Elena Vigliocco, Giulio Zotteri  
Correzione dei 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 di // Where not  
specified, texts are by Elena Vigliocco

Deposito legale // Legal deposit  
ISBN: 978-88-85745-40-7

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
Elena Vigliocco	
<b>1. valore vs impatto // value vs impact</b>	
eredità culturali non-performanti // non-performing cultural legacies	10
Matteo Robiglio, Elena Vigliocco, Giulio Zotteri	
il patrimonio culturale come motore di crescita // the cultural heritage as a driver of growth	16
Elena Vigliocco	
<b>2. tre casi studio // three case studies</b>	
identificare la proporzione dell'intervento // identifying the proportion of the intervention	24
Elena Vigliocco	
analisi morfologica // morphological analysis	32
Lucia Baima	
analisi economica e gestionale // marketing analysis	34
Roberta Taramino	
Borgo Medievale /	36
Elena Vigliocco	
Borgo Castello /	72
Elena Vigliocco	
Forte di Fenestrelle /	106
Elena Vigliocco	
bibliografia // bibliography	136

## introduzione // introduction

*La bellezza che attraversa l'Europa merita di essere raccontata e valorizzata, rappresenta allo stesso tempo la nostra storia e il nostro futuro. Non soltanto perché è un elemento essenziale dell'identità europea, e dunque custodirla e promuoverla esprime la migliore risposta possibile alla paura, alla violenza e al fanatismo che vorrebbero avvelenare le nostre società. La tutela e la promozione del patrimonio culturale . un antidoto prezioso che, accanto alle necessarie misure di sicurezza, ci impegna a ravvivare e rafforzare la rete di relazioni umane e sociali, quei legami che costituiscono le basi della nostra civiltà. Ma la bellezza è anche un fattore strategico dal punto di vista economico. Nell'epoca della globalizzazione dei mercati per competere con gli altri paesi l'Europa deve scommettere sulla propria anima, sulla cultura, sull'arte, sul paesaggio come elementi essenziali per un'idea di sviluppo sostenibile (CHCfE Consortium, 2015).*

Nel 2018 la Regione Piemonte ha incaricato FULL – Future *Urban Legacy* Lab del Politecnico di Torino d'identificare una strategia di valorizzazione per alcuni siti culturali presenti nel suo territorio affetti da *undertourism*. I siti identificati per lo studio sono Borgo Medievale in Torino, Borgo Castello a Venaria Reale e il Forte di Fenestrelle.

Come sottolinea P. Leon (2012), in una prospettiva generale, il patrimonio culturale non può essere interpretato come un bene comune a cui possono essere applicate tout court le regole del mercato. Questo perché la categoria dei beni culturali identifica manufatti sempre unici, che devono essere aperti e fruibili al pubblico, il cui valore è indipendente dal loro uso e che devono essere preservati per essere trasferiti alle generazioni future. In questa cornice si collocano i tre siti scelti per lo studio: luoghi di grande valore storico-artistico la cui manutenzione è ineludibile ma che presentano un quadro di "sofferenza" connesso alla loro sostenibilità economica.

*/ The beauty of Europe deserves to be told and promoted, it represents both our history and our future. Not only because it is an essential element of European identity, and therefore preserving and promoting it expresses the best possible response to the fear, violence and fanaticism that seek to poison our societies. The protection and promotion of cultural heritage, a precious antidote which, alongside the necessary security measures, generates a commitment in us to revive and strengthen the network of human and social relations, those bonds which form the basis of our civilisation. But beauty is also strategic from an economic point of view. In the age of market globalisation, in order to compete with other countries, Europe must rely on its soul, culture, art and landscape as essential to the idea of sustainable development (CHCfE Consortium, 2015).*

In 2018 Regione Piemonte appointed FULL – Future *Urban Legacy* Lab of Politecnico di Torino to identify a strategy for the promotion of certain cultural sites within its local territory affected by *undertourism*. The sites identified for the study were Turin's Borgo Medievale, Borgo Castello in Venaria Reale and Fenestrelle Fort.

As pointed out by P. Leon (2012), from a general point of view, cultural heritage cannot be interpreted as a common asset to which the rules of the market can be applied across the board. This is because the category of cultural heritage identifies elements that are always unique, which must be open and accessible to the public, with a value that is independent of their use and must be preserved so that it can be handed down to future generations. This is the context in which the three sites chosen for the study are positioned: places of outstanding historical-artistic value whose maintenance is unavoidable but which present a picture of "suffering" in terms of economic sustainability. In particular, the three sites were chosen because they share a series of characteristics that could

In particolare, i tre siti sono stati scelti perché accomunati da una serie di caratteri che avrebbero potuto rendere la sperimentazione replicabile in altri contesti simili: tutti e tre i sono classificati quali beni d'interesse monumentale e sono sottoposti a tutela ai sensi del Codice dei Beni Culturali; hanno una destinazione d'uso culturale e museale; si connotano come aggregati edilizi composti da più edifici che accolgono anche attività accessorie a quella museale/culturale principale (in tutti e tre i casi i sistemi accolgono punti di ristoro, ristorante, punti vendita); sono tre siti "periferici" se messi in relazione al loro sistema di riferimento relativo; sono affetti da *undertourism*, vale a dire essere mete turistico/culturali scarsamente frequentate; sono collocati in luoghi geografici caratterizzati da una valenza naturalistico-ambientale (rispettivamente, l'asse del Po e il parco fluviale; il Parco La Mandria; il Parco Naturale Orsiera Rocciavè); sono tre siti gestiti integralmente dall'ente pubblico proprietario o gestore (non è presente un partenariato pubblico/privato). Se da un lato, l'obiettivo del proprietario è allocare i fondi a disposizione al fine di attivare una strategia di rinnovamento complessiva dei sistemi economici e sociali in cui s'inseriscono i tre beni, dall'altro, obiettivo del Centro Interdipartimentale è sia di individuare il potenziale intrinseco latente e residuo dei tre beni indagati sia di identificare una metodologia di approccio trasversale che possa essere replicabile ad altri contesti.

Diviso in due parti, il libro presenta i risultati della ricerca interdisciplinare condotta introducendo alcuni elementi di novità. Mentre la prima parte inquadra il tema dal punto di vista della sua dimensione strategica, la seconda sviluppa l'indagine e approfondisce gli scenari metaprogettuali elaborati /

have made the experimentation repeatable in other similar contexts. All three sites are classified as assets of monumental interest and subject to protection under the Cultural Heritage Code. They are intended for cultural and museum use, connoted as building complexes made up of a number of buildings that also house activities ancillary to the main museum/cultural activity (in all three cases the systems house refreshment points, restaurants and shops). They are three "peripheral" sites when considered in relation to their specific reference system. All three are affected by *undertourism*, i.e. they are not very popular tourist/cultural destinations. They are located in geographical areas characterised by a naturalistic-environmental value (the axis of the River Po and river park; La Mandria Park; Orsiera Rocciavè Natural Park), and all three sites are managed entirely by the public body that owns or manages them (there is no public/private partnership).

While the goal of the owner is to allocate the funds available in order to activate a strategy of overall renewal of the economic and social systems in which the three assets are inserted, that of the Interdepartmental Centre is both to identify the latent and residual intrinsic potential of the three assets under investigation and to identify a transversal approach methodology that can be applied to other case studies.

Divided into two parts, the book presents the results of the interdisciplinary research carried out, introducing some new elements. While the first part looks at the topic from the point of view of its strategic dimension, the second develops the investigation and analyses the meta-project scenarios elaborated.

# 1. valore vs impatto / / value vs impact

**“ My interest is in the future because I am going to spend the rest of my life there ”**

Charles Kettering, *Instruments and Control Systems*, Volume 20, 1947, p. 374.

**Dopo 46 anni dalla Convenzione UNESCO sulla Protezione del Patrimonio Mondiale Culturale e Naturale (1972), la partecipazione dei giovani alla Conferenza sul Clima Cop24 (2018) rivela un interesse attivo per la protezione dell'ambiente, i diritti umani, la sicurezza alimentare e l'equità di genere. Non includere questi argomenti nel dibattito sui valori che vogliamo trasmettere alle generazioni future significa aggravare il divario che vede, da un lato, le "vecchie" generazioni interessate a salvaguardare un patrimonio culturale concepito solo nella sua dimensione storica, dall'altro, le "nuove" generazioni preoccupate di difendere il loro futuro dalle scelte sbagliate fatte in passato i cui effetti continuano nel presente /**

*/ 46 years after the UNESCO Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (1972), young people participation at the Cop24 Climate Conference (2018) reveals an active interest in environmental protection, human rights, food security and gender equity. Not including these topics in the debate on the values that we want to convey to future generations means to aggravate the gap between the "old" generations, interested in safeguarding a cultural heritage conceived only in its historical dimension, and the "new" generations worried about defending their future from the wrong choices made in the past, whose effects continue in the present.*

## eredità culturali non performanti / / non-performing cultural legacies

Che cosa intendiamo con l'espressione *Non Performing Legacies*? Il riferimento al termine in uso in ambito finanziario, *Non Performing Loans* – che ha lo stesso acronimo NPL – è voluto. Analogamente ai crediti deteriorati, che non svolgono più la loro originaria funzione d'investimento e stimolo allo sviluppo, così le *legacies* – termine che perimetra un contorno più ampio e meno definito di quello ormai consolidato dell'*heritage* o *patrimoine* – che “non funzionano” ci rinviano all'idea che l'eredità del passato, ricevuta dalle generazioni che ci hanno preceduto e idealmente da trasmettere a quelle che ci seguiranno, non ha un funzionamento economico scontato, ma che, anzi, esso vada reinventato, soprattutto a fronte di un continuo allargamento del nostro perimetro memoriale, documentale, e infine patrimoniale.

Guardando al passato recente, la traiettoria di un bene d'interesse culturale, cessata la sua originaria funzione – una caserma che non serve più ai militari, un convento senza più monaci – ha due tracciati possibili: essere collocato sul mercato (alienato, valorizzato) con qualche “avvertenza per l'uso” che ne garantisca almeno in parte la conservazione; oppure essere sottratto al mercato, per essere collocato in un perimetro economico protetto, in cui si dà per scontato che il *taxpayer* sia disposto a pagare indefinitamente – in tempo ed importi – per la conservazione e gestione. Questo principio è riconosciuto in tutto l'Occidente almeno dalla fine del XIXmo secolo ma si scontra con la dilatazione del perimetro dei beni cui attribuiamo valore memoriale (Heinich, 2009).

Per eredità culturali non performanti s'intendono perciò i beni cui è stato attribuito un interesse culturale che, a fronte di un investimento necessario alla loro conservazione, non producono un valore sufficiente al loro sostentamento e a ripagare l'investimento, ma di cui neppure è ipotizzabile la “museificazione”.

Trattando di beni ai quali è stato attribuito *ex ante* un valore indipendente dalla loro

What is the meaning of Non Performing Legacies? The reference to the term in use in the financial sector, Non Performing Loans – which has the same acronym NPL – is intended. Similarly to non-performing loans, which no longer perform their original function of investment and stimulus to development, “legacies” – term that describes a wider and less defined boundary compared to more consolidated terms such as “heritage” or *patrimoine* – that “don't work” refer us to the idea that the legacies of the past, received from the generations that preceded us and ideally to be transmitted to those who will follow us, have not a predictable economic functioning but, on the contrary, they must be reinvented, especially in the face of a continuous expansion of our memorial, documentary, and finally patrimonial perimeter.

Looking at the recent past, the trajectory of an asset with a cultural interest, once its original function has ceased – a barracks that no longer serve the military, a convent without monks anymore – has two possible directions: to be placed on the market (alienated, valued) with some “warnings for use” that guarantees at least part of its conservation; to be removed from the market and to be placed in a protected economic perimeter, in which it is assumed that the taxpayer is willing to pay indefinitely – in time and amounts – for its conservation and management. This principle has been recognized throughout the Occident at least since the end of the Nineteenth century but clashes with the expansion of the perimeter of the heritage to which we attribute memorial value (Heinich, 2009).

Therefore, non-performing cultural legacies is the term we use to refer to cultural assets which, against an investment necessary for their preservation, do not produce sufficient value for their maintenance and to repay the investment, but whose “museification” is not even conceivable.

Having a value that is independent of its material consistency and use, generally-speaking,

consistenza materica e di uso, in generale, i beni culturali non possono essere trattati come un qualsiasi bene commerciale – perché sono sempre unici, devono essere aperti alla fruizione, hanno un valore di esistenza indipendente dal loro uso, devono essere conservati per le future generazioni. In relazione a ciò, il criterio della conservazione è quello che ha sostanziato (e sostanzia) tutte le politiche e i progetti di valorizzazione sui beni culturali. Questi principi però, in un contesto di risorse limitate, pongono un problema quando le risorse necessarie alla conservazione non sono giustificate dal valore generato dalla loro fruizione o dal loro utilizzo: appunto quando le eredità culturali non sono performanti dal punto di vista economico. Si tratta quindi di capire su quali beni non performanti concentrare le risorse disponibili.

Il caso italiano è emblematico. L'Italia ospita un patrimonio con un'offerta nel settore dei beni culturali di gran lunga superiore alla domanda diretta, sia italiana sia straniera. Forse l'Italia ha un patrimonio culturale eccedentario; è il caso di tutti i beni "minori" che sono, in prima approssimazione, all'attenzione soltanto di chi se ne occupa in maniera professionale ma che devono essere comunque conservati – i beni "minori" sono una parte delle eredità culturali non performanti. Da questo punto di vista, il criterio della conservazione si scontra con qualsiasi tipo di analisi economica che renda il bene strumentale all'economicità del suo utilizzo. In casi particolari, si pensi al fenomeno dell'overtourism che colpisce soprattutto le città d'arte, conservazione e fruizione possono anche risultare in conflitto. Inoltre qualora ci si ponga nella prospettiva di dover utilizzare delle risorse collettive per conservare i beni non performanti, si pone il problema di come allocarle a fronte dei sempre più impellenti vincoli di finanza pubblica.

Dal punto di vista economico, la necessità di rendere razionali i criteri di valutazione applicati ai progetti di valorizzazione di beni culturali ha

cultural heritage cannot be treated like ordinary commercial assets because it is always unique. It must be open to use, have a value in terms of existence regardless of its use, and must be preserved for future generations. In relation to this, the criterion of conservation has substantiated (and substantiates) all policies and projects for the development of cultural heritage. These principles, however, in a context of limited resources, pose a problem when the resources needed for conservation are not justified by the value generated by their use or enjoyment: when cultural heritage is not economically viable. It is therefore a matter of understanding which non-performing assets to concentrate the available resources on.

The Italian case is emblematic. Italy is home to a cultural heritage which far exceeds direct demand, both from Italians and foreigners. Perhaps Italy has too much cultural heritage; this is the case of all "minor" assets which are, at first glance, only for the attention of those who deal with them professionally, but which must, however, be preserved – "minor" assets are part of the non-performing cultural heritage. From this point of view, the criterion of conservation clashes with any type of economic analysis that makes an asset instrumental to the economy of its use. In particular cases, such as overtourism, which mainly affects art cities, conservation and fruition can also clash. Furthermore, if we consider the need to use collective resources to conserve non-performing heritage, we are faced with the problem of how to allocate them in the face of increasingly pressing public funding restrictions.

From an economic point of view, the need to rationalise the evaluation criteria applied to projects for the development of cultural heritage led, in the 80s, to the identification of economic tools such as the cost-revenue and cost-benefit analysis. In our case, the very definition of non-performing cultural heritage identifies assets

condotto negli anni '80 a identificare strumenti di tipo economico come l'analisi costi-ricavi e costi-benefici. Nel nostro caso, la stessa definizione di eredità culturali non performanti identifica beni per i quali i ricavi sono inferiori ai costi di gestione, inclusi quelli di conservazione. Per questo motivo, una collettività immaginaria non interessata al suo patrimonio storico-culturale potrebbe, per assurdo, decidere di annullare tutti gli investimenti in questo campo. Le nostre collettività decidono, saggiamente a nostro avviso, di intervenire a supporto di questi beni, ma con risorse non infinite, da allocare in modo opportuno.

In questo quadro, è necessario ricordare che nel campo dei beni culturali la finanza di progetto dipende sempre dall'organizzazione cui fa capo il progetto stesso. I beni culturali di proprietà dello Stato sono in generale gestiti dal proprietario – il demanio, le amministrazioni locali, ecc. Rispetto ad altri tipi di progetti, come quelli infrastrutturali, la finanza di progetto applicata ai beni culturali è da sempre stata concepita come uno strumento che consente di produrre un ammontare di risorse sufficienti per garantire la gestione corrente del bene ma non di compensare l'investimento originario. In sostanza si assume che tutto l'investimento sul bene sia di natura collettiva: in questo modo si conferisce un grado di preferenza nella gestione dei beni culturali superiore a quanto si fa nei confronti di altri beni, dove la gestione deve ripagare anche l'investimento originario. Nel caso dei beni culturali, quindi, spesso si rischia di considerare separatamente gli investimenti iniziali e l'equilibrio economico/finanziario del bene in esercizio.

D'altro canto i progetti vengono anche valutati in base alla loro capacità di generare degli impatti ulteriori. Storicamente un primo impatto, tipico degli interventi di spesa pubblica, è quello di generare posti di lavoro. Esempio classico sono tutti gli interventi che comportano lavori di edilizia, caratterizzati da un'alta intensità di

for which revenues are lower than management costs, including those of conservation. For this reason, an imaginary community that is not interested in its cultural-historical heritage could, absurdly enough, decide to cancel all investments in this field. Our communities decide, wisely in our opinion, to intervene in support of these assets, but with resources that are not infinite, to be allocated appropriately.

In this context, it should be remembered that, in the field of cultural heritage, project finance always depends on the organisation of the project. State-owned cultural heritage is generally managed by the owner - the state, local government, etc. Compared to other types of project, such as infrastructure projects, project funding applied to cultural heritage has always been conceived as a tool that allows the production of a sufficient amount of resources to ensure the day-to-day management of the property but not to balance the original investment. In short, it is assumed that all the investment in the property is of a collective nature: this gives a higher degree of preference in the management of cultural assets than in the management of other assets, where the management must also repay the original investment. In the case of cultural heritage, therefore, there is often a risk of considering the initial investment and the economic/financial stability of the working asset separately.

Of course, projects are also assessed on their ability to generate additional impacts. Historically, a first impact, typical of public spending operations, is to generate jobs. A classic example are all those operations involving construction work, characterised by high labour intensity. From this point of view, the interest of the policies that governed the period of investment between the 80s and 90s, which generated operations like those at the Reggia di Venaria Reale, was to generate employment in the construction sector and not to ensure

mano d'opera. In quest'ottica, l'interesse delle politiche che hanno governato la stagione d'investimenti compresa tra gli anni '80 e '90, che hanno prodotto interventi come quelli sulla Reggia di Venaria Reale, era quello di generare occupazione nel settore delle costruzioni e non assicurare una gestione efficace che durasse quanto la vita dell'opera. La criticità di questi progetti consisteva nel fatto che le analisi preliminari non si preoccupavano di risolvere la remunerazione dell'investimento prodotto: in una logica di sistema, alla luce del fatto che la maggior parte degli immobili riconosciuti quali beni culturali fosse di proprietà pubblica, si dava per scontato che qualcuno avrebbe provveduto alla successiva gestione.

Senza entrare nel merito delle crisi economiche globali (avviate dalla crisi dei subprime negli Stati Uniti d'America, 2006) che hanno imposto la redistribuzione della spesa pubblica a danno degli investimenti nel settore dei beni culturali, a fronte dell'incremento progressivo e costante del numero di beni riconosciuti d'interesse culturale – in particolare di quelli appartenenti alla categoria dei "beni minori" e non performanti –, è d'obbligo iniziare a interrogarsi sul ruolo dell'amministrazione dello stato proprietario all'interno dei processi di valorizzazione. In primo luogo è necessario condividere che la valorizzazione dei beni culturali ha due principali obiettivi: il primo è la conservazione; il secondo è la massimizzazione dei benefici per la collettività – che può essere locale, nazionale piuttosto che internazionale – derivati dalla conservazione. Come detto sopra parte delle esternalità sono legate alla creazione di posti di lavoro durante la trasformazione del bene. D'altro canto, la gran parte delle esternalità possono essere prodotte dopo l'intervento, durante l'esercizio del bene oggetto dell'intervento. In questo senso, i beni culturali hanno il vantaggio di presentare esternalità positive di rilievo. Dal punto di vista economico, la più rilevante consiste nel beneficio che deriva dal turismo

effective management that lasted as long as the life of the work. The criticality of these projects consisted in the fact that the preliminary analyses did not concern themselves with the return on the investment produced: in a systemic logic, given the fact that most of the properties recognised as cultural heritage were publicly owned, it was taken for granted that someone would take care of the subsequent management.

Without entering into the merits of the global economic crises (triggered by the subprime mortgage crisis in the United States, 2006) which have imposed the redistribution of public expenditure to the detriment of investments in the cultural heritage sector, in the face of the progressive and constant increase in the number of assets recognised as being of cultural interest – particularly those classed as "minor and non-performing heritage", we have to start asking ourselves about the role of the administration of the owner state within the development processes.

First of all, it is necessary to agree that the development of cultural heritage has two main goals: the first is conservation; the second is the maximisation of the benefits for the community – which can be local, national and even international – derived from conservation. As mentioned above, part of the externalities are linked to job creation during the transformation of the property. Of course, most externalities can be produced after the operation, when the property developed is actually working. In this sense, cultural heritage has the advantage of presenting significant positive externalities. From the economic point of view, the most important is the benefit derived from cultural tourism, which visits them occasionally and, on account of this, stays longer in the places where they are located. Cultural tourists are different from the average tourist: they are often people who spend moderately, tend to prolong their stay compared to the average tourist and prefer to travel in seasons where pressure from tourism

culturale che li visita occasionalmente e che, in ragione di questi, prolunga la sua permanenza nei luoghi in cui si situano. Il turista culturale è diverso dal turista medio: è spesso una persona che spende moderatamente, tende a prolungare la sua permanenza rispetto al turista medio e preferisce viaggiare in stagioni in cui la pressione turistica è meno acuta; soprattutto il turista culturale costruisce da solo i suoi itinerari, alla ricerca di una "esperienza" da vivere che è sempre composta di un blend di attività tra loro interconnesse e che associano cultura, gastronomia, ecc. Così il beneficio prodotto dalla conservazione del bene culturale, per effetto del turismo culturale, comprende il profitto dell'albergo, del ristorante, del trasporto, degli altri svaghi e costituisce il "valore della presenza turistica".

In secondo luogo, se gli investimenti necessari alla conservazione dei beni culturali non sono in grado di essere "recuperati" attraverso le entrate dirette, è necessario ripensare i meccanismi e i criteri di valutazione dei progetti di valorizzazione riconoscendo maggiore rilievo a quelli che sono i benefici stimati sulla collettività che l'investimento può generare anche nel settore privato – vale a dire, incremento delle presenze turistiche e dei posti di lavoro connessi al turismo culturale e alle industrie culturali e creative. Valutare l'impatto – sociale, economico, culturale e ambientale – che il progetto di valorizzazione di un bene culturale può produrre significa, da un lato, identificare la strategia d'intervento più compatibile al criterio di conservazione, dall'altro, verificare la sua capacità di produrre un impatto che consiste nell'attivare un effetto domino corrispondente all'attrazione di capitali privati in grado di attivare nuovi investimenti/progetti.

Per concludere, se è vero che la conservazione di un bene culturale è un obbligo ineludibile per qualsiasi proprietario, la sua capacità di produrre impatto dipende da fattori esogeni indipendenti (come l'accessibilità, ecc.) che vanno attentamente valutati in fase di selezione

is less acute; above all, cultural tourists create their own itineraries, looking for an "experience" that is always a combination of activities that are interconnected and that combine culture, gastronomy, etc. So the benefit produced by the preservation of cultural heritage, as a result of cultural tourism, includes the profit of the hotel, restaurant, transport and other leisure activities, and constitutes the "value of tourism". Secondly, if the investments necessary for the conservation of cultural heritage cannot be "recovered" through direct revenues, it is necessary to rethink the mechanisms and criteria for the evaluation of development projects, assigning greater importance to the estimated benefits of the investment to the community, also in the private sector – i.e., increased numbers of tourists and jobs related to cultural tourism and cultural and creative industries.

Evaluating the social, economic, cultural and environmental impact that the project for the development of cultural heritage can produce means, on the one hand, identifying the intervention strategy most compatible with the conservation criterion and, on the other, verifying its ability to produce an impact that activates a domino effect, corresponding to the attraction of private capital capable of activating new investments/projects.

In conclusion, while it is true that the conservation of cultural heritage is an unavoidable obligation for any owner, its ability to produce an impact depends on independent exogenous factors (such as accessibility, etc.) which must be carefully assessed during the project selection phase in order to obtain a greater impact from the limited resources available. In this sense, non-performing cultural heritage – including "minor" assets – represents a challenge for those involved in development. From the point of view of the evaluation of ex-ante proposals and ex-post projects, therefore, a change of perspective is necessary: from the analysis of the simple process of transformation to a broader analysis that includes the catchment

dei progetti, per ottenere un maggiore impatto dalle limitate risorse a disposizione. In questo senso, le eredità culturali non performanti – e tra queste i beni “minori” – rappresentano una sfida per chi si occupa di valorizzazione. Dal punto di vista della valutazione delle proposte ex-ante e dei progetti ex post è quindi necessario un cambiamento di prospettiva: dall’analisi del semplice processo di trasformazione a un’analisi più ampia che comprenda il bacino di utenza, la capacità di attrazione del bene, la presenza di altre attrazioni nei pressi del bene oggetto dell’intervento rispetto alla quali fare sistema per generare un polo di attrazione, ecc.

Infine, è necessario valutare anche il tema del rischio e della flessibilità. Quando chiamati ad intervenire per investire su dei beni problematici come le eredità culturali non performanti, gli investitori privati non valutano solamente il valore che si attendono di poter estrarre dall’investimento, ma anche il rischio. Per quanto riguarda la gestione del rischio, i decisori saranno portati ad allontanarsi da progetti con costi e/o ricavi incerti. In questo senso, il ruolo dell’intervento pubblico è quello di intervenire proprio sulle fasi iniziali del processo di trasformazione che comportano alti livelli d’incertezza come, per esempio, le bonifiche. Queste creeranno poi le condizioni sia economiche sia d’incertezza perché si attivino progetti di utilizzo sostenibili.

Il processo di valutazione degli investimenti sui beni culturali non performanti richiede quindi un insieme di competenze sempre più ampio che comprende sia quelle classicamente coinvolte sia quelle in grado di valutare i rischi e gli impatti sul sistema dell’offerta culturale e turistica che, in un’ottica di sistema, produce un’offerta appetibile e in grado di generare nuovo valore per la collettività /

area, the appeal of the asset, the presence of other attractions near the property subject to development, with which to create system to generate a pole of attraction, etc.

Lastly, it is also necessary to assess the subject of risk and flexibility. When called upon to intervene, to invest in problematic assets such as non-performing cultural heritage, private investors not only assess the value they expect to be able to extract from the investment, but also the risk. As far as risk management is concerned, decision-makers will be encouraged to avoid projects with uncertain costs and/or revenues. In this sense, the role of public involvement is to intervene precisely in the initial phases of the transformation process which involve high levels of uncertainty, such as land reclamation. These will then create both the economic conditions and the conditions of uncertainty for the activation of sustainable use projects.

The process of assessing investments in non-performing cultural heritage therefore requires an increasingly broad set of skills that includes both those traditionally involved and those capable of assessing the risks and impacts on the cultural and tourist offer system which, from a system perspective, generates an offer that is attractive and capable of generating new value for the community.

## il patrimonio culturale come motore di crescita / / the cultural heritage as a driver of growth

L'incremento della consapevolezza che il patrimonio culturale sia una risorsa positiva per le comunità è testimoniato dal fatto che importanti sviluppi concettuali e politici in materia di beni culturali, sia a livello europeo sia internazionale, si sono susseguiti negli ultimi decenni. La trasformazione degli atteggiamenti progrediti negli anni '70 del Novecento nei confronti del patrimonio culturale è avvenuta in due momenti. Il primo, in cui da un concetto basato sulla "conservazione" dei beni culturali si è passati a un approccio guidato dal concetto di "valore" del patrimonio. Il secondo, più recente, in cui si è riconosciuto il *continuum* dell'ambiente storico dove i beni culturali materiali e immateriali non sono più percepiti come separati l'uno dall'altro. Altrettanto significativo è il fatto che, nel corso degli anni '90, i principi di "sostenibilità" abbiamo cominciato a essere inclusi sempre di più nei documenti programmatici connessi al patrimonio culturale e, in modo crescente, siano stati combinati al concetto di "sviluppo" (Vigliocco, 2017). Il quadro concettuale contemporaneo di riferimento va ricondotto a due documenti chiave: la Convenzione Quadro sul valore dell'eredità culturale per la società (Convenzione di Faro), adottata nel 2005 (Consiglio d'Europa, 2005), che colloca i popoli e i valori umani al centro di una rinnovata comprensione del patrimonio culturale; la Dichiarazione di Hangzhou, adottata nel maggio del 2013 (UNESCO, 2013), che riconosce il valore del patrimonio culturale come guida per lo sviluppo sostenibile. Dal punto di vista della valutazione dell'impatto sulle economie locali e non degli investimenti operati sul patrimonio culturale, le ricerche e gli studi condotti a livello europeo indicano chiaramente come il patrimonio culturale generi impatti economici, sociali, culturali e ambientali positivi. In particolare, la mappatura elaborata dal progetto europeo Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE Consortium, 2015) sottolinea il potenziale del patrimonio culturale quale fattore chiave per uno sviluppo sostenibile e inclusivo. I dati raccolti e presentati nel report CHCfE

/ The increased awareness that cultural heritage is a positive resource for communities is highlighted by the fact that important conceptual and political developments in the field of cultural heritage, both at European and international level, have taken place in recent decades. The transformation of the attitudes taken towards cultural heritage in the 1970s has taken place in two stages. The first was a shift from a concept based on the "conservation" of cultural heritage to an approach guided by the concept of the "value" of heritage. The second, more recent, involved the acknowledgement of the *continuum* of the historical environment, with tangible and intangible cultural heritage no longer being perceived as separate from each other. Equally significant is the fact that, in the 1990s, the principles of "sustainability" began to be increasingly included in heritage-related policy documents and were increasingly combined with the concept of "development" (Vigliocco, 2017). The contemporary conceptual framework of reference can be traced back to two key documents: the Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention), adopted in 2005 (Council of Europe, 2005), which places peoples and human values at the heart of a renewed understanding of cultural heritage; the Hangzhou Declaration, adopted in May 2013 (UNESCO, 2013), which recognises the value of cultural heritage as a guide for sustainable development.

From the point of view of assessing the impact on local economies and not the investments made in cultural heritage, research and studies carried out at European level clearly indicate how cultural heritage generates positive economic, social, cultural and environmental impacts. In particular, the mapping developed by the European project Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE Consortium, 2015) highlights the potential of cultural heritage as key to sustainable and inclusive development. The data collected and presented in the CHCfE report indicate that safeguarding cultural heritage works as a

indicano che la salvaguardia del patrimonio culturale funziona come un “moltiplicatore” attraverso il quale gli investimenti possono avere impatti positivi al di là di quello inizialmente previsto, aumentando in tal modo il livello di benefici e la sostenibilità dell’investimento iniziale. L’analisi condotta mostra che potenziali futuri investimenti nel patrimonio culturale (come programmi per la creazione di posti di lavoro, investimenti in imprese sociali, servizi ambientali) possono essere assunti quali investimenti “a monte”, dotati del potenziale per offrire vantaggi significativi “a valle”. Per questa ragione è necessario aumentare la consapevolezza – sia nel settore dei beni culturali sia nei più ampi ambiti politici coinvolti – delle opportunità insite in quest’approccio e dei benefici più ampi che ne possono derivare. In relazione al caso italiano, i dati presentati nel report CHCfE sono stati nel 2018 confermati dal rapporto Io sono Cultura che stima un effetto moltiplicatore pari a 1,8: “per ogni euro prodotto dalla cultura se ne attivano 1,8 in altri settori” (Symbola, 2018, p. 8).

In relazione ai risultati presentati dalle ricerche condotte sull’impatto del patrimonio culturale sulla società civile è possibile affermare che il patrimonio culturale:

- (1) è una componente chiave che contribuisce all’attrattività di regioni, città, villaggi, zone rurali in termini di investimenti del settore privato, aumentando le competitività sia a livello locale sia a livello globale.
- (2) fornisce ai paesi e alle regioni un’identità unica capace di creare narrazioni uniche di territori e città che possono fornire la base per strategie di marketing efficaci volte a sviluppare il turismo culturale e ad attrarre investimenti.
- (3) è un significativo generatore di posti di lavoro, coprendo una vasta gamma di tipi di lavoro e di livelli di competenze: dal settore delle imprese di costruzione specializzate nel restauro e nella ristrutturazione e manutenzione, passando dal turismo culturale alle piccole e medie imprese (PMI), alle start-ups, spesso nel

“multiplier” thanks to which investments can have positive impacts beyond those initially envisaged, increasing the level of benefits and sustainability of the initial investment. The analysis shows that potential future investments in cultural heritage (such as job creation programmes, investments in social enterprise, environmental services) can be considered as “upstream” investments with the potential to deliver significant “downstream” benefits. This is why it is necessary to raise awareness - both in the cultural heritage sector and in the wider policy areas involved - of the opportunities provided by this approach and the broader benefits that can be gained from it. In relation to the Italian case, the data presented in the CHCfE report were confirmed in 2018 by the “Io sono Cultura” report, which estimates a multiplier effect of 1.8: “for every euro generated by culture, 1.8 euros are activated in other sectors” (Symbola, 2018, p. 8).

In relation to the results presented by the research carried out on the impact of cultural heritage on civil society, we can say that cultural heritage:

- (1) is a key component that contributes to the appeal of regions, towns, villages and rural areas in terms of private sector investment, increasing competition both locally and globally.
- (2) provides countries and regions with a unique identity capable of creating unique narratives of territories and towns that can provide the basis for effective marketing strategies aimed at developing cultural tourism and attracting investment.
- (3) is a significant job generator, covering a wide range of job types and skill levels: from construction companies specialising in restoration, renovation and maintenance, via cultural tourism to small and medium enterprises (SMEs) and start-ups, often in the creative sector.
- (4) generates a good return on investment and is a significant generator of fiscal revenue for the public treasury, through economic activities in heritage-related sectors and, indirectly, through the impact of heritage-oriented projects that

campo della industria creativa.

(4) produce un buon ritorno degli investimenti ed è un generatore significativo di entrate fiscali per le casse pubbliche, sia derivanti dalle attività economiche di settori connessi al patrimonio, sia indirettamente tramite le ripercussioni di progetti orientati al patrimonio che hanno portato a ulteriori investimenti (l'analisi sui costi e benefici delle proprietà situate nel contesto o in prossimità di una area protetta commissionata dall'English Heritage, che copre più di un milione di transazioni sul mercato immobiliare nel periodo 1995–2010 nel Regno Unito, dimostra un aumento dei valori immobiliari di circa il 23%).

(5) è un catalizzatore per strategie di rigenerazione fondate sui Beni Culturali per cui, un approccio politico integrato per il patrimonio, innesca la rigenerazione di aree più vaste.

(6) contribuisce alla qualità della vita, fornendo carattere ed identità ai quartieri, alle città ed alle regioni, rendendoli luoghi graditi alle persone per vivere e lavorare e da visitare, facendoli diventare attraenti per i residenti, i turisti e le classi creative.

(7) rappresenta uno stimolo essenziale per l'educazione e l'apprendimento permanente, inclusa una migliore comprensione della storia e dei sentimenti connessi all'orgoglio civico e allo spirito di appartenenza e favorisce la cooperazione e la crescita individuale.

(8) condensando molti degli impatti positivi sopra menzionati per costruire capitale sociale, aiuta a rafforzare la coesione sociale nelle comunità, fornendo un quadro per la partecipazione e l'impegno, così come per promuovere l'integrazione.

Dai casi studio esaminati dalle ricerche che hanno studiato l'impatto sociale ed economico prodotto da investimenti sul patrimonio culturale, emerge che le situazioni di maggiore successo sono quelle che per ottemperare all'obiettivo dell'art. 4 della Convenzione UNESCO per la Protezione del Patrimonio Culturale e Naturale Mondiale (1972), concernente l'obbligo di

have led to further investment (the analysis of the costs and benefits of properties located in or near a protected area commissioned by English Heritage, which covered over a million transactions on the property market between 1995 and 2010 in the UK, shows an increase in property values of about 23%).

(5) is a catalyst for regeneration strategies based on Cultural Heritage for which an integrated policy approach to heritage triggers the regeneration of larger areas.

(6) contributes to the quality of life by conveying character and identity to neighbourhoods, towns and regions, making them desirable places for people to live and work in and also to visit, and making them attractive to residents, tourists and creative categories.

(7) represents an essential stimulus for education and lifelong learning, including a better understanding of history and feelings related to civic pride and the spirit of community, and fosters cooperation and individual growth.

(8) by condensing many of the positive impacts mentioned above to build social capital, it helps reinforce social cohesion in communities, providing a framework for participation and engagement, as well as promoting integration.

From the case studies that have studied the social and economic impact produced by investments on cultural heritage, it emerges that the most successful situations are those that, in order to comply with the objective of art. 4 of the UNESCO Convention for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (1972), concerning the obligation towards the "identification, protection, conservation, presentation and transmission to future generations of the cultural and natural heritage" (UNESCO, 1972), have mended and/or strengthened the relationship between the built historical environment and the human social capital that inhabits it. By acting in the present and updating the role and meanings of the built heritage, they have triggered forms of

“identificare, proteggere, conservare e trasferire il patrimonio culturale e naturale alle generazioni future” (UNESCO, 1972), sono quelle hanno ricucito e/o rafforzato nel presente la relazione tra l'ambiente storico costruito e il capitale sociale umano che lo abita. Agendo nel presente e attualizzando il ruolo e i significati del patrimonio costruito, hanno innescato forme di preservazione attiva e sostenibile i cui effetti perdurano nel tempo. Esempi di questo tipo sono il quartiere culturale Zsolnay a Pécs in Ungheria – creato nel 2010, al momento il luogo che ha avuto l'impatto più importante sull'attrattività e sul brand della città –, il Museo Ferrari vicino a Modena in Italia – parte del sistema del Motor Valley Cluster, che favorisce la competitività nella Regione Emilia Romagna –, il Temple Bar a Dublino in Irlanda – il quartiere culturale e creativo di Dublino che ha rigenerato la sua area con eventi culturali, artigianato, monumenti, negozi e vita notturna – o, ancora, il sito UNESCO – Pont du Gard in Francia – il cui impatto economico indiretto è calcolato in circa 135 milioni di euro con l'aggiunta di 21,5 milioni di euro di incasso in tasse.

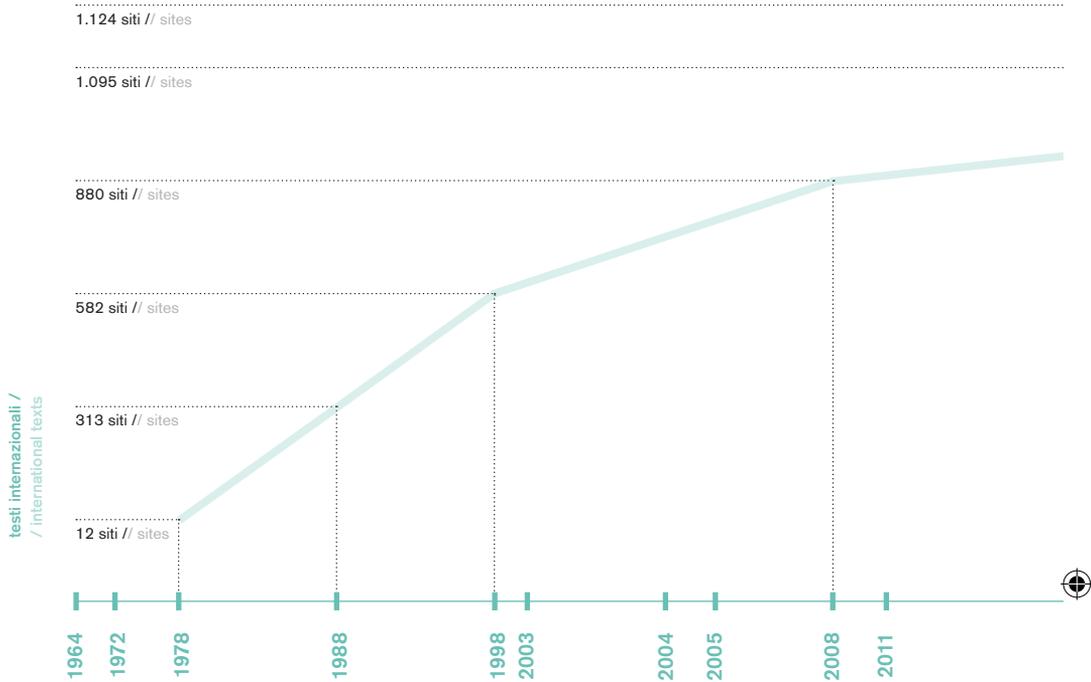
Dall'analisi di questi e di altri casi studio emerge che il merito degli investimenti effettuati per valorizzare il patrimonio culturale consiste nell'aver incrementato, attraverso un *blend* di azioni “cucite” appositamente sui siti, l'*appeal* dei luoghi oggetto di interesse. Un *appeal* che si traduce sia in una rinnovata attenzione per i cittadini che risiedono in prossimità o nei luoghi stessi sia in un nuovo interesse da parte di utenti interessati a forme di turismo culturale e sostenibile.

La sfida quindi è quella di capire come, nell'oggi, ricostruire l'alleanza/relazione tra l'ambiente storico costruito e il capitale sociale che lo abita e che lo fruisce affinché possa rafforzarsi/ rinnovarsi il “senso del luogo”, unico in grado di scacciare l'oblio cui sono destinati tutti i manufatti realizzati dall'uomo che non solo non sono più utili ma che neppure sono amati o desiderati /

active and sustainable conservation the effects of which endure over time. Examples of this type are the Zsolnay cultural district in Pécs in Hungary - created in 2010 and currently the place that has had the biggest impact on the city's appeal and brand -, the Ferrari Museum near Modena in Italy - part of the Motor Valley Cluster system, which encourages competition in the Emilia Romagna region, the Temple Bar in Dublin, Ireland - the cultural and creative district of Dublin that has been regenerated with cultural events, craftsmanship, monuments, shops and nightlife - and the UNESCO site of Pont du Gard in France, the indirect economic impact of which is estimated at around 135 million euros, with the addition of 21.5 million euros in tax revenue. The analysis of these and other case studies shows that the merit of investments made to enhance cultural heritage consists in having increased the appeal of places of interest thanks to a blend of actions “tailored” specifically to the site. An appeal that translates both into renewed attention from people living in or near these places and the generation of new interest from people interested in forms of cultural and sustainable tourism.

The challenge is therefore to understand how, in today's world, we can rebuild the alliance/ relationship between the historical built environment and the social capital that inhabits and uses it, so that the “sense of the place”, which is the only thing capable of preventing all man-made objects that are no longer useful, loved or desired from falling, inevitably into oblivion, can be strengthened or renewed.

# la salvaguardia del patrimonio culturale / / the safeguard of the cultural heritage



documenti UE recenti /  
/ recent EU documents

ICOMOS, International Charter for the Conservation and Restoration of Monuments and Sites (Venice Charter)  
UNESCO, Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage

UNESCO, Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage  
Council of Europe, European Cultural Heritage (Volume I) – Intergovernmental cooperation: collected texts

ICOMOS, Charter- Principles for the Analysis, Conservation and Structural Restoration of Architectural Heritage, Ratified by the 14th General Assembly of ICOMOS, Victoria Falls (Zimbabwe)

ICOMOS, International Charters for Conservation and Restoration. Monuments & Sites, München (Germany)

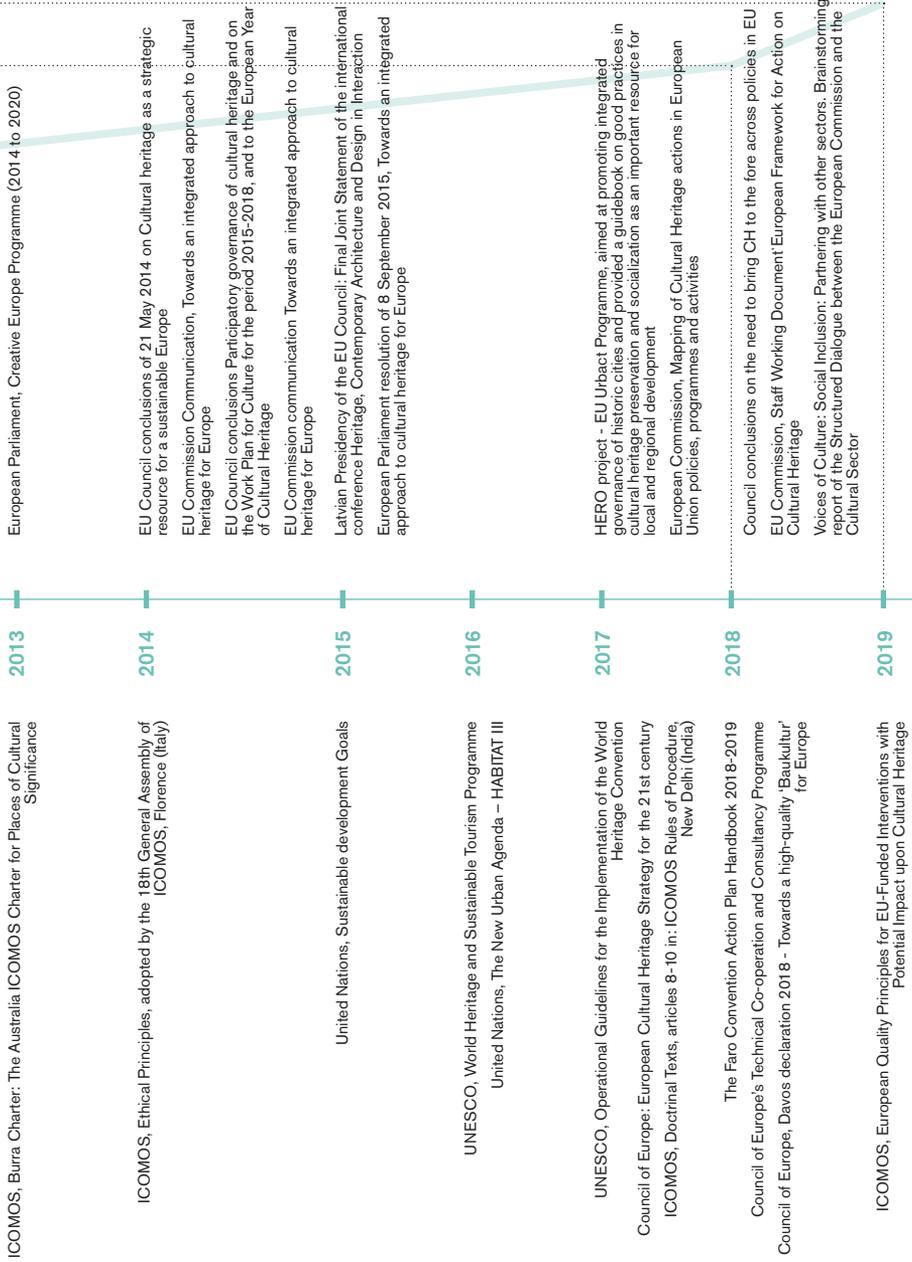
UNESCO, Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions

Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention)

ICOMOS, Charter on the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites, Québec (Canada)

UNESCO, Recommendation on the Historic Urban Landscape  
United Nations, General Assembly, Report of the independent expert in the field of cultural rights

ICOMOS, Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties



## 2. tre casi studio / / three case studies

**“ Lo sviluppo sostenibile, lungi dall’essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali. ”**

WCED, *Our Common Future*, 1987

**Tradizionalmente considerato un costo per la società, il patrimonio culturale è oggi ampiamente riconosciuto come parte essenziale del capitale socioeconomico, culturale e naturale dell'Europa. I benefici economici apportati dall'attivazione del patrimonio culturale sono legati sia al turismo culturale che all'occupazione in una vasta gamma di settori tradizionali e nuovi. Gli effetti positivi innescati dal patrimonio culturale e dal turismo culturale non sono ancora universali. In molti luoghi, sia urbani sia rurali, molti beni culturali non sono stati riconosciuti per il potenziale che possiedono /**

*/ Traditionally regarded as a cost to society, cultural heritage is now widely appreciated as an essential part of Europe's underlying socioeconomic, cultural and natural capital. The economic benefits of cultural heritage are related both to cultural tourism and to employment in a wide range of traditional and new industries. The positive effects of cultural heritage and cultural tourism are not yet universal. In many places, both urban and rural, rich cultural assets have not been recognised for the potential they hold to regenerate and renew.*

## identificare la proporzione dell'intervento / / identifying the proportion of the intervention

Il patrimonio culturale è riconosciuto come un'importante e valida espressione dell'identità per i territori e coloro che li abitano. Gli studi concernenti l'impatto socio-economico degli investimenti riguardanti la valorizzazione del patrimonio dimostrano che i benefici prodotti sono relativi sia all'incremento del turismo culturale sia all'incremento di posti di lavoro che si produce all'interno di un ampio spettro di attività sia tradizionali – come la ristorazione – sia creative – come l'industria connessa agli eventi, concerti, fiere o del digitale. Per diventare un attivatore d'interesse turistico, il patrimonio culturale deve essere preservato per mezzo sia d'interventi di edilizi compatibili sia attraverso adeguati progetti di marketing (Dal Pozzolo, 2018).

Più di mezzo secolo dopo la Carta di Venezia del 1964, nel 2019 l'ICOMOS pubblica il documento dal titolo *European Quality Principles for EU-funded interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (ICOMOS, 2019) ponendo al centro del dibattito sugli interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale il loro carattere multidimensionale. L'obiettivo principale del documento è fornire linee guida necessarie alla costruzione di progetti di qualità rivolgendosi a tutte le parti impegnate, direttamente o indirettamente, nella conservazione e gestione del patrimonio (ovvero amministrazioni, autorità di gestione, società civile e comunità locali, settore privato ed esperti). Il documento identifica una checklist di sette criteri di qualità: (1) *knowledge-based* (eseguire preliminarmente ricerca e sondaggi tali da dare evidenza della rilevanza del bene culturale); (2) *public benefit* (dare evidenza, attraverso le scelte, della consapevolezza e responsabilità che il progetto ha in relazione alle generazioni future); (3) *compatibility* (preservare i caratteri del bene); (4) *proportionality* (fare quanto necessario ma il meno possibile); (5) *discernment* (sviluppare un progetto dall'approccio multidisciplinare); (6) *sustainability* (assumere la durevolezza come orizzonte a cui far tendere il progetto); (7) *good governance* (includere il nel progetto gli aspetti relativi al processo

/ Cultural heritage is recognised as an important and valid expression of identity for the territories and their inhabitants. Studies on the socio-economic impact of investments in the development of heritage show that the benefits generated relate both to the increase in cultural tourism and to the increase in employment in a wide range of sectors, both traditional – such as catering – and creative – such as event organisation, concerts, exhibitions and digital industry. In order to arouse the interest of tourists, cultural heritage must be preserved by means of both compatible building interventions and appropriate marketing projects (Dal Pozzolo, 2018). More than half a century after the 1964 Venice Charter, in 2019 ICOMOS published the document entitled *European Quality Principles for EU-funded interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (ICOMOS, 2019) placing their multidimensional character at the centre of the debate on interventions for the development of the cultural heritage. The main objective of the document is to provide the necessary guidelines for building high-quality projects for all parties directly or indirectly involved in the conservation and management of heritage (i.e. administrations, managing authorities, civil society and local communities, private sector and experts). The document identifies a checklist of seven quality criteria: (1) knowledge-based (carry out preliminary research and surveys in order to highlight the importance of the cultural heritage); (2) public benefit (highlight, through choices, the awareness and responsibility that the project has in relation to future generations); (3) compatibility (preserve the character of the heritage); (4) proportionality (do what is necessary but as little as possible); (5) discernment (develop a project with a multidisciplinary approach); (6) sustainability (take on durability as the horizon to which the project should aspire); (7) good governance (include aspects related to the implementation and management process in the project). As cultural tourism has a positive impact on the territories only as a result of the

di realizzazione e gestione). Poiché il turismo culturale ha un impatto positivo sui territori solo a seguito dell'attivazione di programmi strategici pubblici finalizzati alla valorizzazione del patrimonio culturale e naturale (Boltanski, Esquerre, 2019), la priorità per un'amministrazione pubblica è allocare correttamente le proprie risorse finanziarie (sempre inferiori al necessario) in relazione all'insieme dei beni culturali in sua gestione.

L'Italia è certamente un paese che custodisce un ricco giacimento di beni culturali che, al suo interno, si presenta non omogeneo: la miriade di beni culturali – riferendosi solo quelli architettonici – non solo si articolano all'interno di uno spettro ampio di tipi edilizi ma anche all'interno di contesti socio-culturali e geografici molto diversi. A questa varietà si aggiunge che la maggior parte del patrimonio culturale e naturale, pur essendo di proprietà pubblica, afferisce ad amministrazioni differenti, organizzate gerarchicamente, che devono gestirne e amministrarne la custodia. Per questa ragione, all'interno di uno stesso territorio molteplici amministrazioni pubbliche possono essere proprietarie di diversi beni pubblici e, in materia di valorizzazione, operare le une indipendentemente dalle altre – è il caso del comune del Forte di Fenestrelle, di proprietà dell'Agenzia del Demanio ma incluso all'interno del Parco del Orsiera Rocciavè, nella parte che insiste nel Comune di Fenestrelle. La matrice che ci troviamo di fronte è a tre dimensioni le cui variabili sono: (1) il bene culturale e i suoi caratteri intrinseci; (2) il contesto nel quale si inserisce; (3) il quadro amministrativo e dei vincoli che gravano sul bene.

I tre casi studio oggetto del lavoro di ricerca – Borgo Medievale di Torino, Borgo Castello di Venaria e il Forte di Fenestrelle – sono esemplari di questa varietà di situazioni e le simulazioni sviluppate, elaborate secondo i principi di qualità sopra descritti e finalizzate a incrementare la loro capacità di produrre

activation of strategic public programmes aimed at developing cultural and natural heritage (Boltanski, Esquerre, 2019), the priority for a public administration is to allocate its financial resources (which there are always too few of) correctly in relation to all the cultural assets under its management.

Italy is definitely a country with a wealth of highly diversified cultural heritage: the myriad of cultural heritage – referring to architecture alone – is not only articulated within a broad spectrum of construction styles but also within very different socio-cultural and geographical contexts. In addition to this variety, most cultural and natural heritage, although publicly owned, belongs to different, hierarchically organised administrations that manage and administer its custody. For this reason, multiple public administrations can own different public assets within the same territory and, in terms of development, operate independently of each other. This is the case of the Forte di Fenestrelle, owned by the Agenzia del Demanio but included within the Orsiera Rocciavè Park, in the part which lies in the Municipality of Fenestrelle. The matrix in front of us is in three dimensions the variables of which are: (1) cultural heritage and its intrinsic characteristics; (2) the context in which it is located; (3) the administrative framework and the restrictions imposed on the property.

The three case studies studied in the research – Borgo Medievale di Torino, Borgo Castello di Venaria and Forte di Fenestrelle – are examples of this variety of situations and the simulations developed, in compliance with the principles of quality described above and with the aim of increasing their capacity to generate a socio-economic impact, demonstrate the need for a change in paradigm.

First of all, we have to be aware of the fact that the conservation of cultural heritage does not automatically coincide with its development: while

impatto socio-economico, dimostrano la necessità di un cambio di paradigma.

In primo luogo è necessario convincersi che la conservazione di un bene non coincide automaticamente con la sua valorizzazione: mentre la conservazione è ovviamente indispensabile per qualsiasi valorizzazione, non è necessariamente vero il contrario. Se conservare un bene culturale – nel nostro caso un edificio o in complesso di edifici – corrisponde a conservarne l'integrità al fine di trasferirlo alle generazioni future, valorizzarlo equivale ad aumentarne la capacità d'impatto economico e sociale. La nozione di valore è sempre stata la logica alla base della manutenzione e conservazione del patrimonio. Se da un lato, l'attuale interesse per il patrimonio è causato dalla sua democratizzazione e dalla sua crescente importanza nella società odierna (De la Torre e Mason, 2002), dall'altro, la scarsità permanente di fondi per la gestione e la conservazione del patrimonio sta diventando sempre più urgente. Di conseguenza, i responsabili politici hanno sempre più la necessità di giustificare l'assegnazione di fondi al patrimonio attribuendogli valori socio-economici e misurando il suo impatto. I costi per la conservazione del patrimonio sono un ovvio fardello per i bilanci delle amministrazioni, mentre i benefici del suo mantenimento sono spesso intangibili e difficili da catturare in termini convenzionali (McLoughlin, et al., 2006). È il caso di Borgo Medievale a Torino dove, pur trattandosi di un bene collocato in un ambito urbano favorevole perché centrale e accessibile, la componente del progetto relativa alla valorizzazione agisce in maniera marginale sul manufatto concentrandosi sull'intorno urbano e sull'immagine del bene stesso.

In secondo luogo, se la conservazione di un bene culturale o di un complesso avente valore culturale non è solo un dovere "morale" ma anche un obbligo di legge (riguardo al caso italiano, si cita l'art. 20 del Codice dei Beni

conservation is obviously indispensable for any development, the opposite is not necessarily true. If preserving cultural heritage – in our case a building or a complex of buildings – corresponds to preserving its integrity in order to pass it on to future generations, developing means increasing its economic and social impact. The notion of value has always been the rationale behind the maintenance and conservation of heritage. While current interest in heritage is triggered by its democratisation and growing importance in today's society (De la Torre and Mason, 2002), the permanent scarcity of funds for the management and conservation of heritage is becoming increasingly urgent. Consequently, policy makers increasingly need to justify the allocation of funds to heritage by attributing socio-economic values to it and measuring its impact. The costs of conserving heritage are an obvious burden on government budgets, while the benefits of maintaining it are often intangible and hard to capture in conventional terms (McLoughlin, et al., 2006). This is the case of the Borgo Medievale in Turin where, although the property is located in a favourable urban environment which is both central and accessible, the development component of the project has a marginal impact on the buildings, concentrating on the urban surroundings and the overall image of the property.

Secondly, if the preservation of cultural heritage or a complex with cultural value is not only a "moral" duty but also a legal obligation (with regard to the Italian case, art. 20 of the Cultural Heritage Code, *Cultural assets may not be destroyed, deteriorated, damaged or used for purposes that are not compatible with their historical or artistic character or such as to jeopardise their preservation*) and if major owners find themselves in the position of having to choose "how" to allocate the available economic resources, then it is necessary to accept that the investment in heritage may be mainly (sometimes, exclusively) aimed at its preservation and therefore not necessarily have a significant socio-economic impact. This is the case of the Forte di Fenestrelle,

Culturali, *I beni culturali non possono essere distrutti, deteriorati, danneggiati o adibiti ad usi non compatibili con il loro carattere storico o artistico oppure tali da recare pregiudizio alla loro conservazione*) e se i grandi proprietari si trovano nelle condizioni di dover scegliere “come” allocare le risorse economiche disponibili, allora è necessario accettare che l'investimento sul patrimonio possa avere carattere prevalentemente (talvolta, esclusivamente) finalizzato alla sua conservazione e che quindi non necessariamente produca un impatto socio-economico significativo. È il caso del Forte di Fenestrelle, dove qualsiasi investimento per la sua valorizzazione puntuale non produrrebbe comunque impatti sostanziali. Alla luce di queste considerazioni emerge la necessità di ripensare la relazione tra i grandi proprietari dei beni, spesso troppo impegnati a rincorrere i finanziamenti per le manutenzioni strutturali, e i gestori dei beni, impegnati nelle attività di promozione. Accantonando il dogmatismo convinto che il valore pubblico della cultura – e del patrimonio che lo rappresenta – sia incompatibile con il profitto – che invece governa l'investimento privato –, se osserviamo il patrimonio non performante si dovrà ammettere che la sua incapacità di produrre impatto socio-economico è causata per lo più dal disinteresse/inadempienza dei proprietari nell'attivare processi efficaci. È il caso di Borgo Castello nel Parco de La Mandria i cui fondi per il restauro e rinnovamento sono stati spesi per la Reggia di Venaria (Robiglio, et al., 2020).

Comprendere il patrimonio culturale rappresentato da questi tre siti significa comprendere gli aspetti dell'ambiente, risultanti dall'interazione tra persone e luoghi nel tempo, che possano nell'oggi restituire dinamismo alle tre realtà indagate. Il progetto si basa su una definizione dinamica di patrimonio in cui il passato è utilizzato sia per scopi presenti sia per potenziali futuri. Le tre simulazioni

where any investment in its specific development would not have a substantial impact. In the light of these considerations, it becomes necessary to rethink the relationship between the major owners of heritage, who are often too busy chasing after funding for structural maintenance, and the managers of the heritage, who are engaged in promotional activities. Setting aside dogmatism convinced that the public value of culture – and of the heritage that represents it – is incompatible with profit – which governs private investment – if we look at non-performing heritage, we have to admit that its inability to generate a socio-economic impact is caused mainly by the owners' lack of interest/failure to active effective processes. This is the case of Borgo Castello in the La Mandria Park, where funds for restoration and renovation have been spent on the Reggia di Venaria (Robiglio, et al., 2020).

Understanding the cultural heritage represented by these three sites means understanding the aspects of the environment, resulting from the interaction between people and places over time, which can restore dynamism to the three sites explored. The project is based on a dynamic definition of heritage where the past is used for both present and potential future purposes. The three simulations prepared for the development of the heritage under investigation represent the point of equilibrium – the most correct proportion – of a series of more or less “impacting” hypotheses developed on the heritage. They are configured as strategies which, starting from a knowledge of the heritage, assume coherence and multidimensionality as the interpretative keys of the design approach taken. For each of the three case studies, the result corresponds to the identification of a sequence of interventions that develop over a consequent length of time. The strategies presented incorporate conservation and development through both the identification of the most appropriate interventions and the use/application of specific propaedeutic/indispensable devices for renewal. Moreover, starting from the inalienability of the

elaborate per la valorizzazione dei beni oggetto di studio rappresentano il punto di equilibrio – la proporzione più corretta – di una serie d'ipotesi, più o meno "impattanti", sviluppate sui beni. Si configurano come strategie che, a partire dalla conoscenza del bene, assumono coerenza e multidimensionalità quali chiavi interpretative dell'approccio progettuale assunto. Per ciascuno dei tre casi studio, il risultato corrisponde all'identificazione di una sequenza di azioni d'intervento che si sviluppano in un conseguente arco temporale. Le strategie presentate integrano conservazione e valorizzazione attraverso sia l'identificazione degli interventi più adeguati sia all'utilizzo/applicazione di specifici dispositivi propedeutici/indispensabili al rinnovamento. Inoltre, a partire dall'inalienabilità del bene, si propone, caso per caso, un differente coinvolgimento di soggetti privati che possono svolgere un ruolo centrale per quanto concerne le attività connesse all'incremento dell'attrattività – è il caso di Borgo Castello in cui il coinvolgimento di attori privati potrebbe massimizzare l'impatto socio-economico producendo concretamente nuovi posti di lavoro.

Due considerazioni finali.

Dal punto di vista dei risultati concernenti l'impatto prodotto dalle simulazioni, le tre strategie non producono sempre impatti socio-economici positivi. È il caso del Forte di Fenestrelle dove, alla luce dei vincoli presenti connessi alle destinazioni d'uso, il progetto di valorizzazione ha risultati marginali a fronte di investimenti comunque necessari per garantire la conservazione.

Dal punto di vista metodologico, elaborare strategie di valorizzazione articolate per obiettivi e progetti all'interno di una sequenza coerente consente ai grandi proprietari di identificare/programmare interventi/investimenti sostenibili nel breve e nel lungo periodo in una logica d'insieme – se un caso studio può dare risultati marginali, un altro potrebbe controbilanciare negli effetti positivi /

asset, a different involvement of private players who can play a central role with regard to the activities connected to the increase in appeal is proposed on a case by case basis. This is the case of Borgo Castello, where the involvement of private players could maximise the socio-economic impact by effectively creating new jobs.

Two brief considerations.

From the point of view of the results concerning the impact generated by the simulations, the three strategies do not always have positive socio-economic impacts. This is the case of Forte di Fenestrelle where, in the light of current restrictions relating to its intended use, the development project has marginal results despite the investments needed to guarantee its conservation. From the methodological point of view, elaborating development strategies structured into goals and projects within a coherent sequence allows major owners to identify/plan sustainable interventions/investments in the short and long term as a part of an overall approach – if one case study can give marginal results, another could counterbalance the positive effects.

## dispositivi // devices

**estintori /**  
/ extinguisher



**rampa di accesso /**  
/ access ramp

**raccolta differenziata /**  
/ recycling



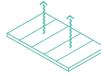
**mancorrente o parapetto /**  
/ handrail or railing

**segnaletica /**  
/ signage



**sistemi tecnologici integrati al paesaggio /**  
/ landscape technological systems

**pedane riscaldate mobili /**  
/ mobile reheated platform



**ascensore /**  
/ lift

**arredo urbano mobile /**  
/ street furniture



**alberature /**  
/ trees

**tendalino /**  
/ shelter



**accumulo acqua /**  
/ water storage

**rete dati /**  
/ wi-fi



**scala di sicurezza /**  
/ safety staircase

**arredo urbano fisso /**  
/ fixed street furniture

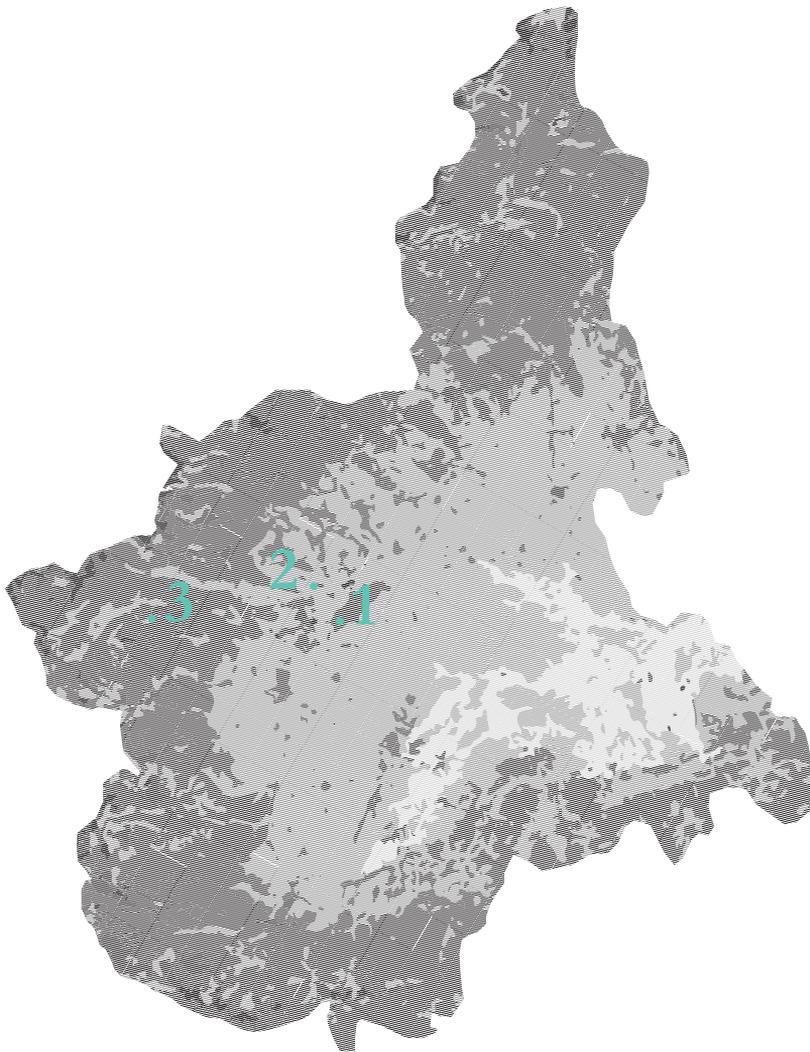


**servizi igienici /**  
/ restrooms

**panchine /**  
/ benches



**impianti per allestimento /**  
/ outfitting systems



Regione Piemonte: localizzazione geografica dei tre siti culturali // Piedmont Region: geographic location of the three cultural sites

## sintesi finale // executive summary

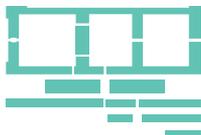
1



### Borgo Medievale

5.868.008 €	investimento economico // economic investment
limitato // limited	potenziale economico // economic potential
98.550 mq	superficie territoriale // territorial surface
4.223 mq	superficie edificata // built surface
area urbana // urban area	localizzazione geografica // geographic location
alta // high	densità // density

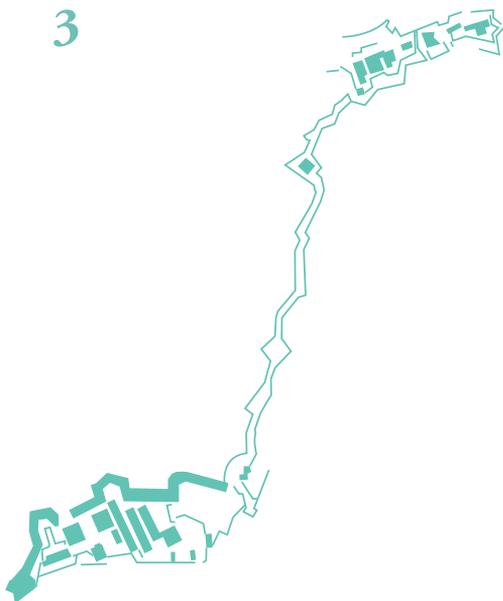
2



### Borgo Castello

18.071.997 €	investimento economico // economic investment
si // yes	potenziale economico // economic potential
321.180 mq	superficie territoriale // territorial surface
33.570 mq	superficie edificata // built surface
periferia // suburban area	localizzazione geografica // geographic location
bassa // low	densità // density

3



### Forte di Fenestrelle

6.332.321 €	investimento economico // economic investment
no	potenziale economico // economic potential
1.350.000 mq	superficie territoriale // territorial surface
40.930 mq	superficie edificata // built surface
area montana / / mountain area	localizzazione geografica // geographic location
irrisoria // flimsy	densità // density

## analisi morfologica // morphological analysis

L'eterogenea natura dei tre beni – Borgo Medievale, Borgo Castello e il Forte di Fenestrelle – ha richiesto un approccio metodologico di indagine urbana ed architettonica, basato su uniformi strumenti di lettura, potendone così compararne le relative analisi.

A questo scopo si è costruita un'unica griglia di lettura interpretativa, articolata per temi, che costituisce lo strumento di analisi trasversale in grado di rilevare il potenziale latente dei tre complessi, strutturarne i diversi scenari di intervento e le relative strategie di azione.

La griglia permette un'indagine transcalare del bene, attraverso due macro livelli di analisi: il primo, focalizzato sulla lettura del contesto, il secondo sull'analisi del bene in quanto edificio o sistema di edifici e i relativi usi. Il primo livello, la lettura del contesto, è a sua volta ripartito in due sottoscale di analisi: macro e micro.

La prima inquadra il bene in relazione ai sistemi e alle reti culturali, economiche, produttive all'interno del territorio. La seconda si focalizza sull'individuazione ed esplicitazione delle connessioni, del relativo grado di accessibilità e le conseguenti relazioni fisiche tra il bene e il suo contesto più prossimo. Emerge così una prima fotografia dei tre complessi, in grado di leggerli come tasselli di un sistema ampio di connessioni e relazioni con altri patrimoni e sistemi culturali a livello territoriale, rilevandone i relativi gradi di sinergia, autonomia o isolamento. Il secondo livello di indagine – l'analisi dei beni e dei relativi spazi – si focalizza sulla lettura della consistenza morfologica e fisica dei tre beni attraverso l'analisi fotografica, il ridisegno dei singoli tasselli e la definizione di diagrammi analitici.

Si tratta di tre strumenti che permettono di restituire così per ogni bene l'articolazione degli spazi di circolazione all'esterno e all'interno del nucleo edificato, l'impianto strutturale e distributivo degli spazi, le loro dimensioni e superfici. Grazie all'analisi degli usi si individuano, inoltre, i fabbricati inattivi e attivi, le relative superfici disponibili ed occupate, le funzioni presenti che descrivono l'intensità d'uso e la

/ The heterogeneous nature of the three sites – Borgo Medievale, Borgo Castello and Forte di Fenestrelle – required a methodological approach of urban and architectural investigation based on uniform tools, in order to make the comparative analysis possible. For this purpose a single interpretative thematic reading grid has been built. As a transversal analysis tool, the grid detects the latent potential of the three sites, structures the different scenarios and the related project strategies.

The matrix allows a multi-scalar investigation through two levels of analysis: the first one focuses on the reading of the context, the second one on the analysis of the asset as a single building, or system of buildings, and their uses. The first level – reading of the context – is, in turn, divided into two sub-levels of analysis: the macro level and the micro level. The first analyzes the building in relation to its cultural, economic, and productive systems and its networks with and within the territory. The second focuses on the connection system, the relative degree of accessibility, and the consequent physical relations between the building and its closest surroundings.

What emerges is a first snapshot of the single buildings as pieces of a broader network of connections and relations with other cultural heritage and systems at a territorial scale and their relative degree of synergy, autonomy, or isolation. The second level of investigation – the analysis of the sites and their spaces – focuses on the reading of the morphological and physical consistency of the three complexes through photographic analysis, redrawing of the single parts, and analytical diagrams.

These three tools allow to analyse the layout of the outdoor and indoor circulation, the physical structure, its consistency and its layout of distribution and their dimensions.

In addition, the analysis identifies inactive and active buildings, their available and occupied areas, their current uses through the description of their vitality and intensity of use.

vitalità attuale del bene. La griglia di lettura interpretativa diventa, quindi, lo strumento di definizione del frame – il campo di azione – che orienta gli scenari di innesco pensati come alternativi, paralleli e/o incrementali e le relative strategie di azione. In tutti e tre i casi gli scenari definiscono diversi livelli di attivazione, che in modo sequenziale individuano altrettanti obiettivi di intervento: dalla preservazione volta al mantenimento del layout spaziale, della consistenza fisica e materiale del bene e della sua fruizione pubblica, al potenziamento che ha per obiettivo la riattivazione parziale o completa del bene e dei suoi spazi, intervenendo sul programma funzionale attraverso un progetto strutturato che rimette in gioco il suo potenziale. Una strategia quest'ultima, in grado di intercettare così nuovi interessi sul bene potenziandone il ruolo in relazione al contesto, non solo fisico ma anche relazionale e culturale.

Nei tre casi ogni strategia instaura sempre un dialogo attivo con e tra le preesistenze, ripensate come infrastrutture in grado di recepire un nuovo programma di funzioni ad esse compatibili. Ogni scenario proposto si articola per strategie incrementali di azioni che non variano le destinazioni d'uso presenti, quanto rimettono in gioco la loro quantità e distribuzione. In tutti e tre i casi, infatti, la funzione museale è riconosciuta come cuore centrale del programma che viene arricchito per fasi successive da funzioni che lavorano in sinergia con essa. Una riprogrammazione attuata attraverso un abaco di dispositivi infrastrutturali e architettonici che agiscono come catalizzatori di differenti strategie d'azione, caratterizzate dal minimo intervento sulle strutture esistenti e dalla massima flessibilità e reversibilità possibili.

Il progetto, ripensato nella dimensione temporale, non è più concepito come statico, durevole e rigido, ma come un processo aperto, incrementale, temporaneo, anche reversibile; una piattaforma pronta a recepire un sistema multiplo e mutevole di azioni che innescano altrettanti scenari che rivelano il potenziale d'uso latente del bene, racchiuso all'interno dei suoi spazi /

The interpretative reading grid thus becomes the tool that defines the framework – the field of action – orienting the trigger scenarios. The latter can be conceived as alternative, parallel and/or incremental.

In all three cases, the scenarios define different levels of activation, which sequentially identify different objectives of the intervention.

From conservation, which aims at maintaining the spatial arrangement, the physical and material consistency of the asset and its public use, to enhancement, which aims at the partial or complete reactivation of the asset and its spaces by intervening on the functional program and brings into play its potential.

Such strategy is capable of intercepting new interests in the sites, thus enhancing their role with respect to the context, in its broader sense of physical as well as relational and cultural.

The proposed scenarios conceive the space as an infrastructure that incorporates new programs establishing an active dialogue with pre-existing forms. Each proposed scenario is articulated by incremental strategies of action that do not change present uses, as much as they transform their quantity and distribution.

In all three cases, the museum function is recognized as the central core of the program that is enriched in successive phases by functions that work in synergy with it. The new program acts through an abacus of infrastructural and architectural devices that function as catalysts for different strategies. These are characterized by the logic of the minimum intervention on existing structures and maximum flexibility and reversibility. The project, reconsidered in its temporal dimension, is no longer conceived as static, durable and rigid, but as an open, incremental, temporary and reversible process – as a platform ready to support the hidden potentials of the site.

## analisi economica e gestionale // marketing analysis

Si presenta in questo capitolo il framework che è stato utilizzato per completare l'analisi economico-gestionale. Con l'obiettivo di definire una (o più) destinazione/i d'uso per attivare il bene in disuso, si presentano gli step che sono stati seguiti per migliorarne e/o riattivarne l'offerta. Infatti, dapprima, le Legacies Non Performing, sono classificate in: 1. Legacies nelle quali vi è un'offerta, probabilmente non completamente allineata alla domanda (questo è il caso di Borgo Medievale e del Forte di Fenestrelle); 2. Legacies prive di offerta, inattive (questo è il caso di Borgo Castello, Venaria Reale). Per le prime, è necessario valutare alcuni parametri. Dal lato della domanda, sono parametri esemplificativi l'attrattività dell'offerta e l'accessibilità del bene stesso. Dal lato della domanda, si verifica se esista una domanda abbastanza consistente per i servizi offerti all'interno della struttura o se questa sia inesistente. Si termina, quindi, con la strutturazione di un Business Plan che tenga da conto i costi per l'incremento dell'attrattività dell'offerta presente, dell'accessibilità del bene o dell'eventuale cambio di offerta nel caso in cui si verifichi un'assenza di domanda per i servizi attualmente offerti.

Nel caso di Legacies prive di offerta al momento dell'analisi, invece, ci si concentra sull'analisi di mercato. Si studia, pertanto, la domanda dei potenziali consumatori per poi strutturare l'offerta. In particolare, in questo caso, si succedono 3 fasi. Innanzitutto, la fase di informazione offre un'analisi dei comparables del bene in esame. I comparables possono essere tali sia per struttura architettonica che per struttura economica. Questa fase, consta di interviste sul luogo per comprendere i bisogni degli utenti attuali (se esistenti) e le offerte dei competitor nelle zone limitrofe. Segue, poi, una fase nella quale si iniziano a generare opzioni d'uso di vario tipo, sulla base delle informazioni raccolte nella prima fase. Di queste idee, poi, soltanto alcune si riveleranno, analizzati i vincoli strutturali e di budget, fattibili. La fase finale, quindi, propone uno screening delle opzioni generate precedentemente. Lo screening deriva da analisi di mercato qualitative e/o semi-quantitative. Si costruisce, così, un

/ In this section of the book, we present the framework we suggest to use to develop the economic and managerial analysis. The objective is to determine one (or more) uses suitable for the Non-Performing Legacy and we define the steps one has to follow to improve or re-activate the services and products it offers to users. Indeed, first, Non-Performing Legacies can be classified into: 1. Legacies where some services are already supplied to users even if often those services are not aligned with the users demand (this is the case of Borgo Medievale and Forte di Fenestrelle); 2. Legacies where no product and/or service is supplied, those legacies are not active at all (this is the case of Borgo Castello, Venaria Reale). The former must be evaluated looking for some parameters. From the users point of view (demand), attractiveness and accessibility are two example parameters. From the supply point of view, one has to verify whether there exists some interest in the users (demand) for the services the Legacy provides. Finally, a Business Plan is developed in order to count for the investments in the improvement of the attractiveness and accessibility of the Legacy and its services. The latter, Non-active Legacies, are subject to a market analysis. Indeed, it is appropriate to study, for each possible service the Legacy can supply, the potential catchment area, in order to define which service is more effective. This first step is structured in three steps. First, one has to collect some info using comparable case studies analysis and interviews (aimed at figuring out the requirements of the local users) and local competitors. Second, one has to figure out some potential services for the Legacy, given some structural and budget constraints and given the requirements of local users. A final screening of all potential uses is determined by some market analysis, either qualitative or semi-quantitative. A portfolio of possible uses of the Non-Performing and Non-active Legacy is finally built and for each use a structured market analysis is performed. It is based on the TAM (Total Available Market), SAM (Serviceable Available Market), SOM

portafoglio di progetti possibili, alcuni dei quali è possibile convivano all'interno della stessa struttura. Infine, definita la possibilità di attivare alcune funzioni (e non altre), si procede con l'analisi di mercato, con lo scopo di stimare la domanda per un determinato servizio.

Le analisi di mercato presentate per le Legacies Non Performing e prive di offerta (Borgo Castello, nella fattispecie), sono eseguite secondo una logica di definizione TAM (Total Available Market), SAM (Serviceable Available Market) e SOM (Serviceable Obtainable Market).

Dato il numero di potenziali utenti che ne deriva, si procede alla definizione del conto economico, alla stima del flusso di cassa e, quindi, al calcolo del Valore Attuale Netto.

Il framework, che sia per l'analisi economico-gestionale di una Legacy con un'offerta attiva (1) o senza offerta (2) richiede un'analisi quantitativa nella sua fase finale. È, pertanto, applicabile nella sua interezza, soltanto nel caso in cui esistano numeri relativi all'attuale gestione (1) o numeri stimabili sulla base di analisi comparative, interviste e analisi di mercato (2).

Applicato il framework, è possibile avere informazioni quantitative a sostegno di una scelta progettuale ed economica /

(Serviceable Obtainable Market) methodology. Given the number of potential users (based on the market analysis), one can build the projected income statement, the projected cash flows and, finally, the Net Present Value.

In the end, the framework for the economic analysis is suitable either for (1) a Non-Performing but Active (where a service or product is already supplied) Legacy or (2) a Non-Performing and Non-Active Legacy and it requires a quantitative approach.