

Eredità culturali non performanti // Non-performing cultural legacies

*Original*

Eredità culturali non performanti // Non-performing cultural legacies / Robiglio, Matteo; Vigliocco, Elena; Zotteri, Giulio -  
In: Riattivazione di beni culturali non performanti // Non-performing cultural heritage reactivation / Vigliocco E.. -  
STAMPA. - Torino : Politecnico di Torino, 2020. - ISBN 978-88-85745-40-7. - pp. 10-15

*Availability:*

This version is available at: 11583/2848901 since: 2020-10-16T16:29:32Z

*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),

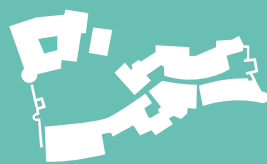
#3 *Re-Coding. Ripensare le regole della città* (2020)



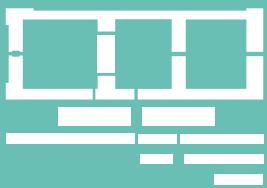
POLITECNICO  
DI TORINO

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

# 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 traccati 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.

## bibliografia // bibliography

### introduzione /

#### / introduction

P. Leon, *Gli approcci alla valutazione nel settore dei beni culturali nell'esperienza italiana*, in FORMEZ, *Le risorse culturali. Studi di fattibilità ed esperienze di gestione*, Quaderni di FORMEZ, n. 33, 2012, pp. 27-42.

CHCIE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe. Full report*, 2015, <http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/outcomes/> (accesso: 22 luglio 2020).

### eredità culturali non-performanti /

#### / non-performing cultural legacies

F. Milella, *Aspettando Artlab 15. Beni pubblici patrimoniali: valore economico o valori d'uso?*, in "Il Giornale delle Fondazioni", luglio 2015.

L. Carletti, C. Giometti (a cura di), *De-tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, ETS, Pisa 2014.

N. Heinrich, *La fabrique du patrimoine. De la cathédrale à la petite cuillère*, Maison des Sciences de l'Homme, Parigi 2009.

F. Choay, *L'allegoria del patrimonio*, Officina Edizioni, Milano 1996.

### il patrimonio culturale come motore di crescita /

#### / the cultural heritage as a driver of growth

CHCIE Consortium, *Cultural Heritage Counts for Europe. Full report*, 2015, <http://blogs.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/outcomes/> (accesso: 22 luglio 2020).

Commissione Europea, *Getting cultural heritage to work for Europe. Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*, 2015, <https://www.kowi.de/Portaldata/2/Resourcen/horizon2020/coop/H2020-Report-Expert-Group-Cultural-Heritage.pdf> (accesso: 22 luglio 2020).

*Namur Declaration*, 2015, <https://rm.coe.int/16806a89ae> (accesso: 22 luglio 2020).

Consiglio d'Europa, *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, Faro, 27 ottobre 2005, [https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615\\_Convenzione\\_di\\_Faro.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1492082511615_Convenzione_di_Faro.pdf) (accesso: 22 luglio 2020).

Fondazione Symbola, *Io sono cultura 2018. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, 2018, <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2018-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/> (accesso: 22 luglio 2020).

UNESCO, *The Hangzhou Declaration Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*, Hangzhou, 17 May 2013, <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/FinalHangzhouDeclaration20130517.pdf> (accesso: 22 luglio 2020).

Expert Group on Cultural Heritage, *Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage*, Dublin, 20-22 maggio 2015, [https://www.ehfh.eu/sites/default/files/EHFF%20Executive%20Summary\\_Meeting%202015%20-%20public.pdf](https://www.ehfh.eu/sites/default/files/EHFF%20Executive%20Summary_Meeting%202015%20-%20public.pdf) (accesso: 22 luglio 2020).

E. Vigliocco, *Adaptive reuse architecture: selected readings and timeline*, in M. Robiglio, *RE-USA. 20 american stories of adaptive reuse*, Jovis, Berlino 2018, pp. 218-235.

### identificare la proporzione dell'intervento /

#### / identifying the proportion of the intervention

M. de la Torre, R. Mason, *Introduction*, in de la Torre, M., *Assessing the values of cultural heritage. Research report*, The Getty Conservation Institute, Los Angeles 2002, pp. 1-5, [http://hdl.handle.net/10020/gci\\_pubs/values\\_cultural\\_heritage](http://hdl.handle.net/10020/gci_pubs/values_cultural_heritage) [accesso: 4 settembre 2020].

J. McLoughlin, B. Sodagar, J. Kaminski, *Dynamic socio-economic impact: a holistic analytical framework for cultural heritage sites*,

in J. McLoughlin, B. Sodagar, J. Kaminski, J., *Heritage impact 2005. Proceedings of the first international symposium on the socio-economic impact of cultural heritage*, EPOCH, Budapest 2006, pp. 43-57.

L. Dal Pozzolo, *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Torino 2018.

L. Boltanski, A. Esquerre, *Arricchimento. Una critica della merce*, Il Mulino, Milano 2019.

ICOMOS, *European Quality Principles for EU-funded interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage*, 2019 in [http://openarchive.icomos.org/2083/1/European\\_Quality\\_Principles\\_2019\\_EN.PDF](http://openarchive.icomos.org/2083/1/European_Quality_Principles_2019_EN.PDF) (accesso: 3 settembre 2020).

M. Robiglio, R. Taramino, E. Vigliocco, G. Zotteri, *Overtourism or undertourism: what is the biggest crisis for a tourist destination? / The case study of Borgo Castello in Venaria, Italy*, in *Rethinking cultural tourism: proceed with care in the age of excess*, National Association for Interdisciplinary Activities in the Field of Heritage and Tourism, Sibenik 2020.