

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

Quaderni Future *Urban Legacy Lab*
ISSN 3034-9052



Riattivazione di beni culturali non performanti

//

Non-performing cultural heritage reactivation

indice // index

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

introduzione // introduction 6
Elena Vigliocco

1. valore vs impatto // value vs impact

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

2. tre casi studio // three case studies

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

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 sottomessi 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 traccianti 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

Matteo Robiglio, Elena Vigiocco, Giulio Zotteri

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

Elena Vigliocco

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.

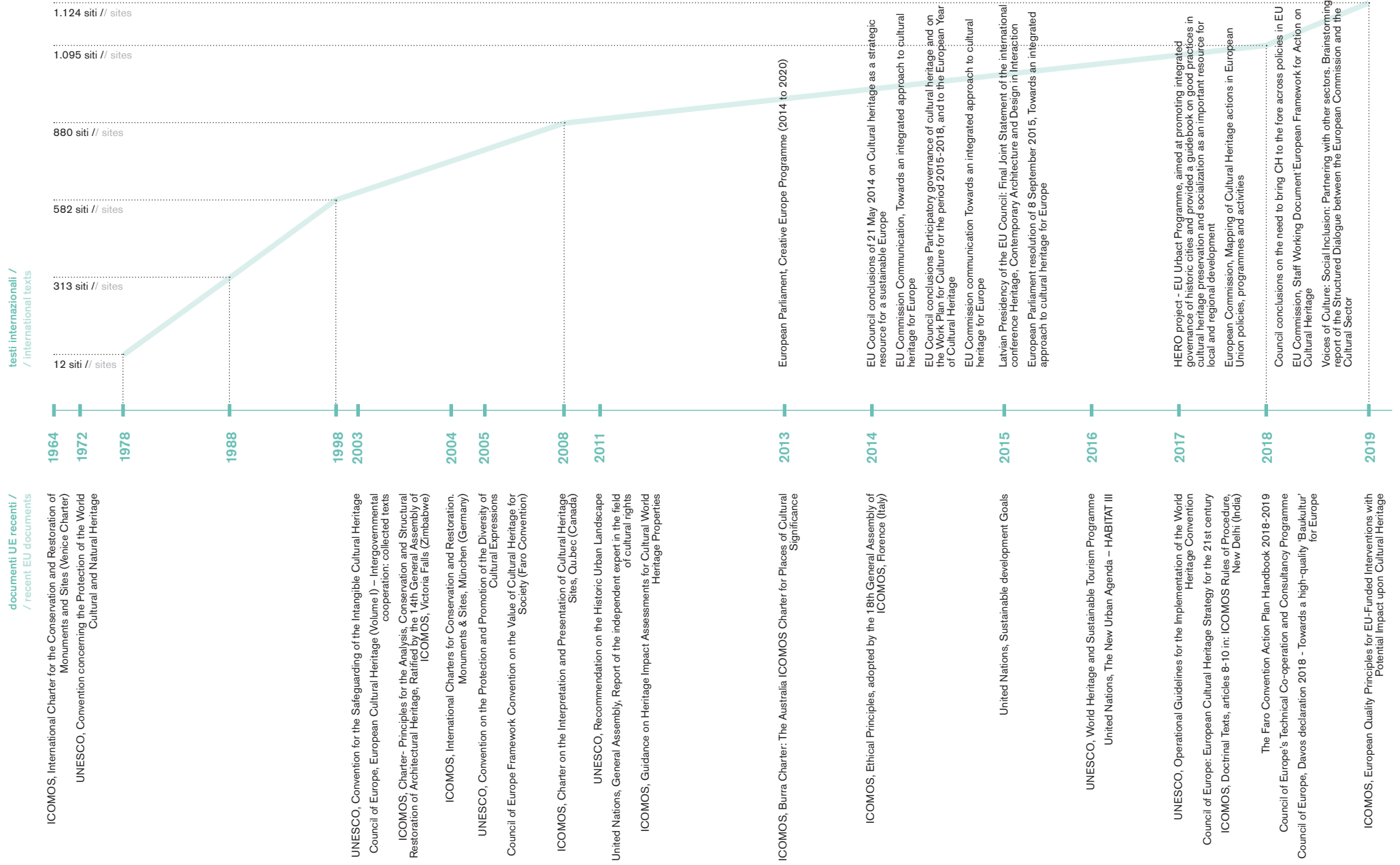
Dall'analisi di questi e di altri casi studio emerge che il merito degli investimenti effettuati per valorizzare il patrimonio culturale consiste nell'aver incrementato, attraverso un *blend* di azioni "cucite" appositamente sui siti, l'*appeal* dei luoghi oggetto di interesse. Un *appeal* che si traduce 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

1964 - 2019



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

Elena Vigliocco

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 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 a 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 garantirne la conservazione.

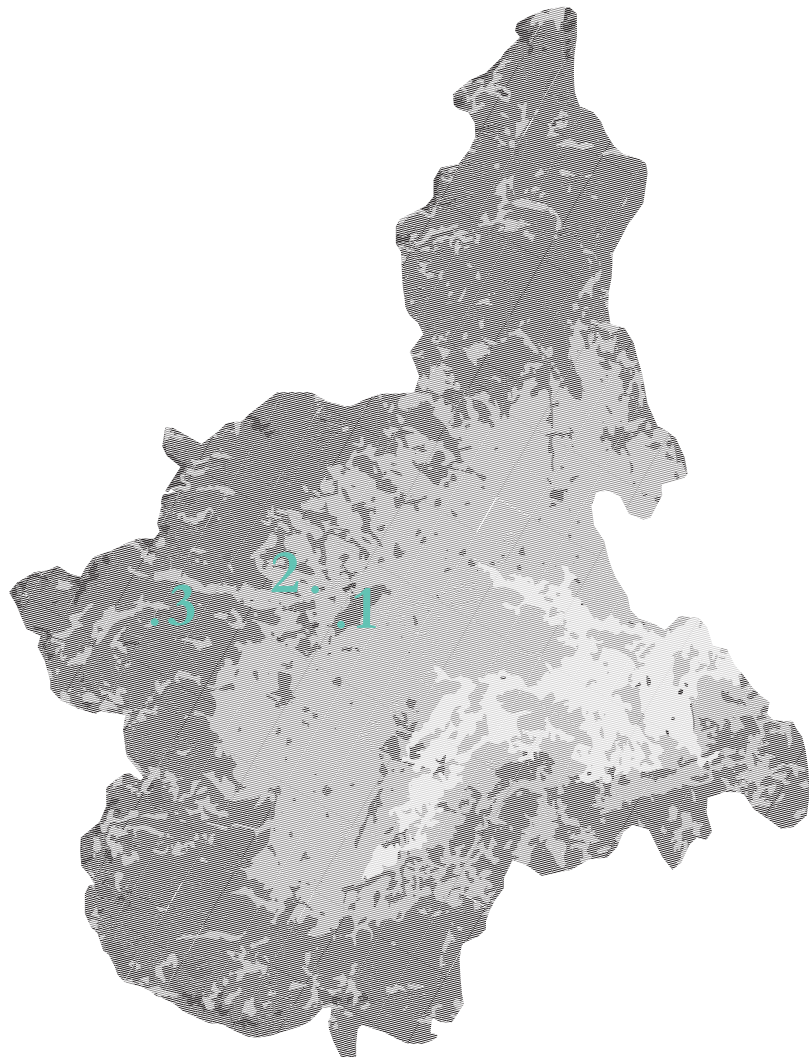
Dal punto di vista metodologico, elaborare strategie di valorizzazione articolate per obiettivi e progetti all'interno di una sequenza coerente consente ai grandi proprietari di identificare/programmare interventi/investimenti sostenibili nel breve e nel lungo periodo in una logica d'insieme – se un 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.

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



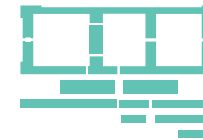
1



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

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

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.

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 valutarne 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

(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.

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 /

Borgo Medievale /

1

Il Borgo Medievale di Torino è una *folie*, un padiglione progettato e costruito per l'Esposizione Universale di Torino del 1884. È una scenografia urbana, un collage di edifici medievali piemontesi, che in cui figuranti in costume mettevano in scena la vita di un borgo piemontese del XV secolo. Disegnato da Alfredo d'Andrade è l'unico padiglione a non essere stato demolito al termine dell'esposizione. Oggi è un museo a cielo aperto dell'architettura medievale e fa parte del sistema dei musei torinesi /

/ Borgo Medievale is a *folie*, a pavilion designed and built for the 1884 Turin Universal Exhibition. It is a urban scenography, a collage of Piedmontese medieval buildings, in which figurants staged the life of a village of the XV century. Designed by Alfredo d'Andrade, it is the only pavilion not demolished at the end of the exhibition. Nowadays it is an open-air medieval architecture museum and is part of Turin museum network



Il Borgo Medievale è di proprietà della Città di Torino e fa parte del circuito dei musei di torinesi. Il villaggio è una delle opere più interessanti dell'architetto portoghese Alfredo d'Andrade. Costruito tra il 1882 e il 1884, il complesso è progettato per l'Esposizione Generale Italiana che ha luogo a Torino nel 1884. Attraverso il collage e la reinterpretazione volumetrica di alcuni edifici medievali del Piemonte, il Borgo riproduce e reinterpreta un villaggio medievale concepito come una scenografia urbana. Questa scenografia avrebbe dovuto essere demolita al termine dell'esposizione così come tutte le altre strutture utilizzate per l'evento. Tuttavia, ciò non avviene e nel 1942 è dichiarato museo pubblico cittadino. Grazie alla sua localizzazione all'interno del Parco del Valentino, il Borgo Medievale è un museo all'aria aperta particolarmente amato dai torinesi. A causa di una riduzione progressiva di pubblico, la sua sostenibilità economica è critica e le sue perdite sempre più ingenti (la stima è di 800.000 €/anno). Se la forza del Borgo Medievale è la possibilità di accedere liberamente ai suoi spazi aperti, le entrate corrispondenti al pagamento del biglietto d'ingresso e all'affitto degli spazi non compensano le uscite per la sua manutenzione ordinaria.

Intercettando i tracciati turistico-ricreativi del Parco del Valentino sempre più luogo di loisir per i cittadini, s'intende verificare l'impatto prodotto dalla rimodulazione del layout funzionale, più attrattivo e in grado di intercettare gli utenti del parco, e della riattivazione dei piani superiori al primo attualmente non utilizzati /

/ Borgo Medievale is a museum and it is a City of Turin's property. The village is one of the most interesting works by the Portuguese architect Alfredo d'Andrade. It was designed and built between 1882 and 1884 for the Italian General Exposition which took place in Turin in 1884. Through the collage and the volumetric reinterpretation of some Piedmontese medieval buildings, the Borgo reproduces and reinterprets a medieval village as an urban scenography. It should have been demolished at the end of the exhibition as well as all the other structures used for the event. However, this did not happen and in 1942 it was declared public museum. Thanks to its location inside the Parco del Valentino, the Borgo Medievale is an open-air museum particularly loved by the Turinese. Due to a progressive reduction of the public, its economic sustainability is critical and its losses are increasing (the recent evaluation is about 800,000 €/year). If the strength of the Borgo Medievale is the ability to freely access to its open spaces, the incomes corresponding to the payment of the entrance tickets and the rental of some of its spaces do not compensate the expenses for its ordinary maintenance.

Intercepting the tourist-recreational paths of the Parco del Valentino, increasingly place of leisure for citizens, the investigation intends to verify the impact produced by a new more attractive layout of uses and the reactivation of the upper floors that are currently, for the most, not used.

E. Pagella, C. Bartolozzi (a cura di), *Il Borgo Medievale: nuovi studi*, Borgo Medievale, Torino 2011.

G. Donato, *Omaggio al Quattrocento: dai fondi D'Andrade, Brayda, Vacchetta*, Fondazione Torino Musei, Torino 2006, pp. 175-245, 283-285.

M. P. Ruffino (a cura di), Giuseppe Rollini. *Il quattrocento piemontese e l'invenzione neogotica*, 2006, pp. 17-24.

Scene di vita al borgo: un secolo di storie nelle fotografie dei visitatori, Fondazione Torino Musei, Torino 2005.

M. P. Ruffino, *Borgo medievale di Torino: le ceramiche*, Fondazione Torino Musei, Torino 2004.

P. Marconi, *Il Borgo Medievale di Torino. Alfredo D'Andrade e il Borgo medievale in Italia*, in E. Castelnuovo, G. Sergi (a cura di), *Arti e storia nel Medioevo. Il Medioevo al passato e al presente*, Einaudi, vol. IV, Torino 2004, pp. 491-520.

E. Dellapiana, *Lo stile castello: architetti, artisti, artigiani nel medioevo piemontese di secondo Ottocento*, in F. Mangone (a cura di), *Architettura e arti applicate fra teoria e progetto. La storia, gli stili, il quotidiano 1850-1914*, Electa, Napoli 2005, pp. 77-82.

U. Levra, R. Roccia (a cura di), *Le esposizioni torinesi 1805-1911. Specchio del progresso e macchina del consenso*, Archivio Storico della Città di Torino, Torino 2003, pp. 99-111.

R. Maggio Serra, *Il Borgo Medioevale e il ruolo della pittura dell'Ottocento nella fortuna del medioevo in Piemonte*, in *Medioevo reale Medioevo immaginario. Confronti e percorsi culturali tra regioni d'Europa*, Atti del Convegno, Musei Civici di Torino, Torino 2002, pp. 175-185.

R. Maggio Serra, *La questione dello stile nell'età dell'eclettismo. Medioevo, pittori e arte nell'antico Piemonte*, in U. Levra (a cura di), *Storia di Torino. Da capitale politica a capitale industriale*, Einaudi, vol. VII, Torino 2001, pp. 602-604.

A. Sistri, *Immagini della modernità e cultura architettonica. Le novità torinesi del 1884*, in U. Levra (a cura di), *Storia di Torino. Da capitale politica a capitale industriale*, Einaudi, vol. VII, Torino 2001, pp. 854-865.

G. Carpiaglio, *L'interesse per la cultura alpina tra la nascita del museo civico di Torino e la progettazione del Borgo Medievale*, in

C. Natta Soleri (a cura di), *Alpi gotiche: l'alta montagna sfondo del revival medievale: atti delle giornate di studio*, Museo Nazionale della Montagna, Torino 1998, pp. 175-180.

G. M. Lupo, *Il medioevo nel Liberty a Torino*, in G. Simoncini (a cura di), *Presenze medievali nell'architettura di età moderna e contemporanea*, 1997, pp. 265-272.

C. Bartolozzi (a cura di), *Un Borgo colla dominante Rocca. Studi per la conservazione del Borgo Medievale di Torino*, Celid, Torino 1995.

F. Barrera, V. Comoli, G. Vigliano, *Il Valentino: un parco per la città*, Celid, Torino 1994, pp. 90-91.

G. M. Pesavento, *Il Borgo Medievale di Torino ed il restauro in*

stile, in "Studi Piemontesi XXIII", n. 1, 1994, pp. 145-147.

G. M. Pesavento, *Il Borgo Medievale di Torino*, in "Castellum", n. 36, 1994, pp. 37-46.

R. Cassanelli, *Una ricetta per la patinatura delle murature del Borgo Medievale di Torino*, in "Studi Piemontesi XXIII", n. 1, 1994, pp. 149-151.

G. M. Pesavento, *I disegni per il Borgo Medievale di Torino nel Fondo Alfredo D'Andrade*, in "Il disegno di Architettura", n. 4, 1991, pp. 45-47.

M. A. Picone Petrusa, A. Bianco, *Le grandi esposizioni in Italia, 1861-1911: la competizione culturale con l'Europa e la ricerca dello stile nazionale*, Liguori, 1988, p. 40, 42-45.

R. Maggio Serra (a cura di), *Torino 1884. Perché un castello medioevale?*, Città di Torino, Musei Civici, Torino, 1985.

V. Cerrato, *Borgo e Rocca medioevali in Torino*, Stamperia del Borgo Medievale, Torino 1984. *Borgo medioevale, Torino: 1884-1984*, Stamperia del Borgo Medievale, Torino 1984.

C. Bianchi, *Il Valentino: storia di un parco*, Il Piccolo Editore, Torino 1984.

M. G. Cerri, D. Biancolini, L. Pittarello (a cura di), *Alfredo d'Andrade: tutela e restauro*, catalogo della mostra, Torino, Palazzo Reale-Palazzo Madama, 27 giugno - 27 settembre 1981, Vallecchi, Torino 1981, pp.19-44, 189-214.

contesto // context

Il Borgo Medievale si trova nel Parco del Valentino e si affaccia sul fiume Po. In relazione alla rete del verde urbano che si sviluppa soprattutto lungo le aste fluviali, il Borgo Medievale gode di una posizione privilegiata e baricentrica. Diversamente, in relazione al sistema dei musei, il Borgo Medievale ha una posizione periferica. Torino ha 56 musei. 25 sono localizzati in centro città e il Borgo Medievale dista circa 40 minuti a piedi (4,5 km) dal loro baricentro. Nel 2016 il Borgo Medievale è visitato da 254.000 persone mentre nel 2017 il numero dei visitatori cala sensibilmente a 149.000 (-40%). Dall'analisi dei dati relativi al numero di visitatori che si recano nei musei del centro cittadino (come Palazzo Reale o Museo Egizio) emerge che solo il 18% di questi visitano anche il Borgo Medievale /

/ Borgo Medievale is located in the Parco del Valentino and overlooks the Po River. In relation to the urban green network, mainly developed along the rivers, Borgo Medievale benefits of a privileged and central position. On the contrary, in relation to the Turin museum network, the Medieval Village is in a peripheral location. Turin has 56 museums. 25 are located in the city centre and Borgo Medievale is about 40 minutes walk (4,5 km) from their focal point. In 2016, 254,000 people visited Borgo Medievale while in 2017 the number of visitors decreased significantly to 149,000 (-40%). The analysis of the data about the number of tourists who visits the museums of the city centre (such as the Royal Palace or the Egyptian Museum) shows that only 18% of these tourists visits Borgo Medievale.

1

confine della Città di Torino // City of Turin perimeter

fiume Po // Po river

rete dei parchi urbani // urban park network

Borgo Medievale /






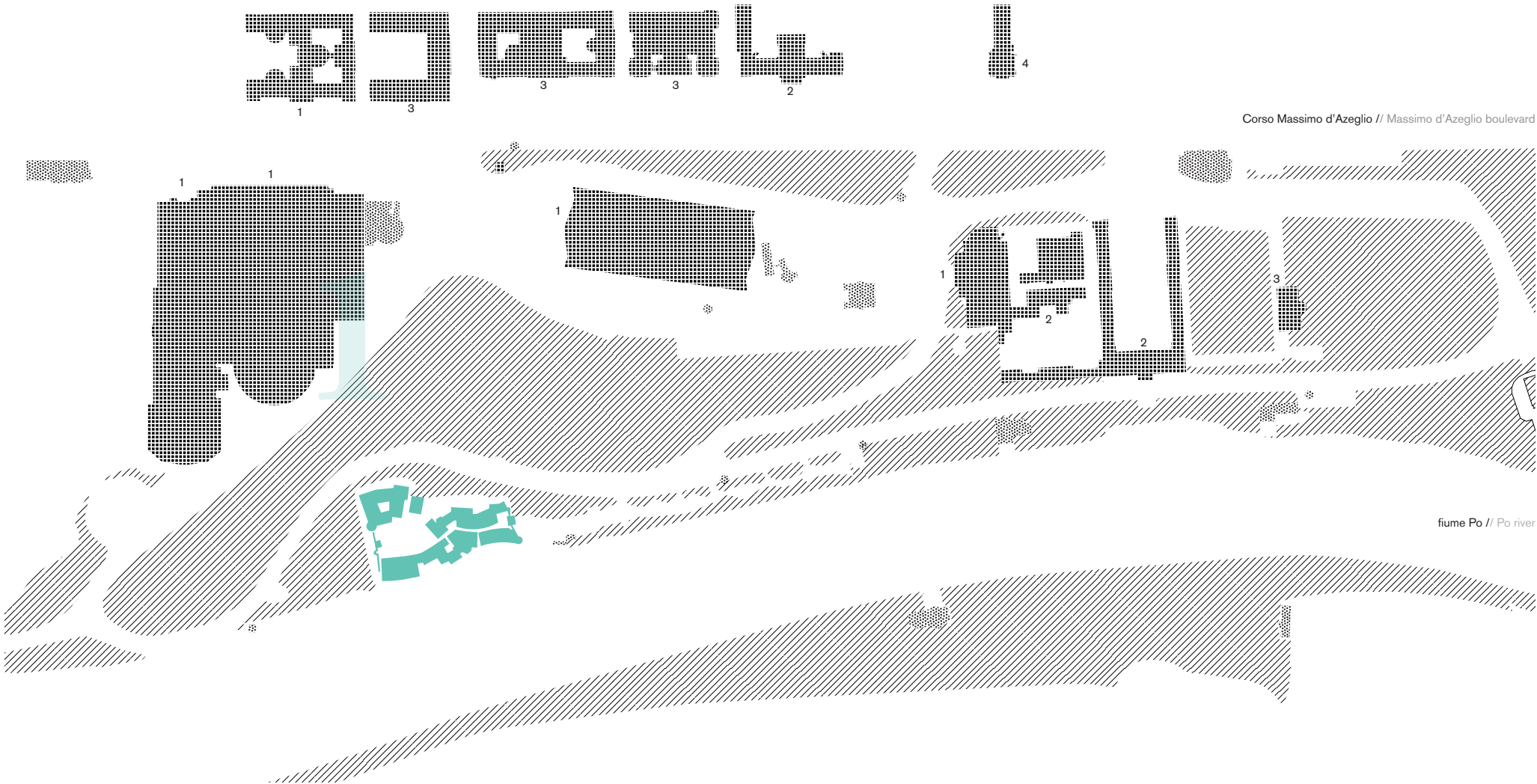
Borgo Medievale e il sistema dei parchi della Città di Torino // Borgo Medievale and the City of Turin parks system

sistema dei musei di Torino // Turin museums system



il Borgo Medievale è periferico rispetto al centro cittadino // Borgo Medievale is peripheral in relation to the city centre

-  Borgo Medievale
-  giardini e prati del Parco del Valentino // gardens and lawns of the Parco del Valentino
-  attività culturali // cultural activities
-  attività ricreative // free time activities
- 1 / edifici del Comune di Torino // Municipality of Turin buildings
- 2 / edifici del Politecnico di Torino // Politecnico di Torino buildings
- 3 / edifici dell'Università di Torino // Università di Torino buildings
- 4 / edifici privati di rilevanza pubblica // private buildings of public importance

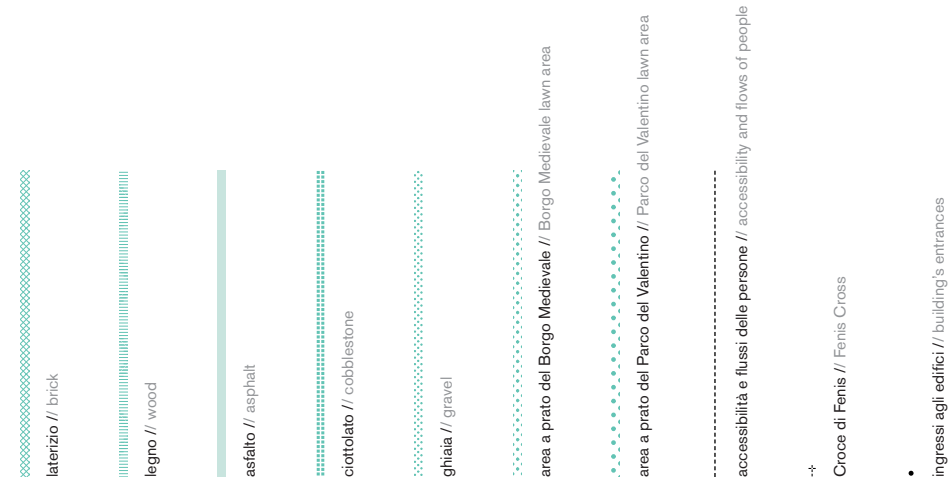
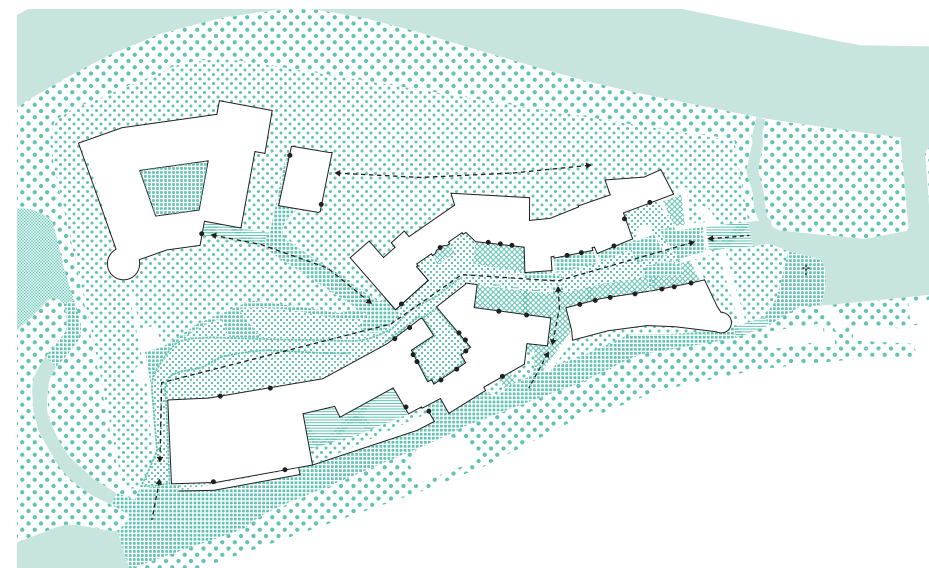


nel Parco del Valentino si trovano sia attività culturali sia ricreative. Le attività di culturali si distribuiscono lungo corso Massimo d'Azeglio. Quelle ricreative prediligono l'affaccio sul fiume. Questa divisione è accentuata dalla pendenza che separa il livello urbano da quello del fiume /

/ in Valentino Park there are both cultural and recreational activities. The cultural activities are along corso Massimo d'Azeglio. The recreational ones are mainly located along the river. This division is accentuated by the slope that separates the urban level from the river one

Da un punto di vista morfologico, l'impianto del Borgo Medievale si caratterizza per la ricca articolazione di forme che produce spazi aperti straordinariamente variabili. All'interno di uno spazio estremamente condensato e compresso, questa enorme scenografia urbana si struttura secondo una sequenza di spazi aperti in cui la prospettiva è sempre diversa. L'impostazione del Borgo su piani quota differenti conferma la ricchezza percettiva impressa dall'articolazione del sito anche quando ci si trova negli spazi aperti più ampi. La variabilità è poi enfatizzata sia da quella compositiva delle facciate degli edifici sia dalle texture dei materiali che compongono gli ambienti urbani. Negli spazi aperti si alternano ciottoli di fiume, lastre di pietra, mattoni rossi, travi di legno, bassorilievi, decorazioni parietali, etc., così da fornire sensazioni sempre diverse al visitatore. Se verso il fiume e all'interno del Borgo la sequenza di "stanze" urbane è particolarmente coerente con il carattere originale del sito, lo stesso apprezzamento non si può estendere allo spazio urbano che circonda il Borgo Medievale a nord e a ovest. A causa della presenza d'infrastrutture e arredi urbani incoerenti sistemati in assenza di un progetto specifico, particolarmente critico è lo spazio urbano che anticipa l'ingresso al Borgo Medievale. Questa confusione sommata alle chiome degli alberi che occludono la vista del Borgo (lato parco) e all'assenza di alcuna segnaletica sono certamente di ostacolo all'accessibilità a questo sito /

/ From a morphological point of view, the structure of Borgo Medievale is characterized by a rich variation of forms that produces extraordinarily variable open spaces. Within an extremely condensed and compressed space, this huge urban setting is structured in a sequence of open spaces in which the perspective is always different. The design of the Borgo on different levels confirms the perceptive richness even in the wide open spaces. This variability is also emphasized both by the rich design of the facades and the textures of the materials that cover the urban spaces. In the open spaces, the alternation of river pebbles, stone slabs, red bricks, wooden beams, bas-reliefs, wall decorations, etc. always provides visitors with different perceptions. If the sequence of urban "rooms" towards the river and inside the village is particularly coherent with the original character of the site, the same appreciation cannot be extended to the urban space that surrounds Borgo Medievale to the north and west. Due to incoherent infrastructures and scattered urban furnishings positioned without a specific project, the urban space that anticipates the entrance to the medieval village is particularly critical. This confusion, the foliage of the trees that obstructs the view of the Borgo (park side) and the absence of any signals are certainly an obstacle to the accessibility to this site.

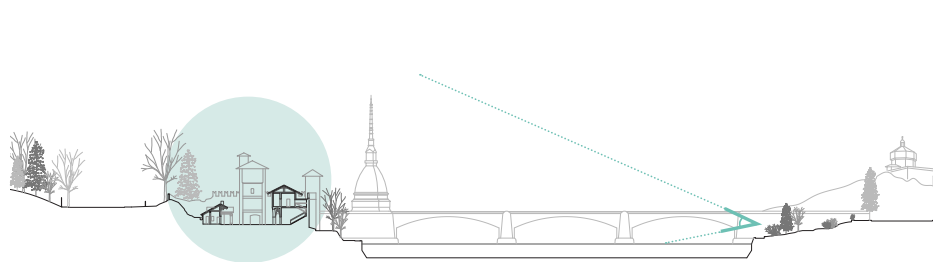


la ricchezza dei materiali urbani utilizzati è in netto contrasto con l'omogeneità di quelli che caratterizzano gli spazi che lo circondano / the variability of urban materials is in contrast with the homogeneity of those used in the surrounding spaces

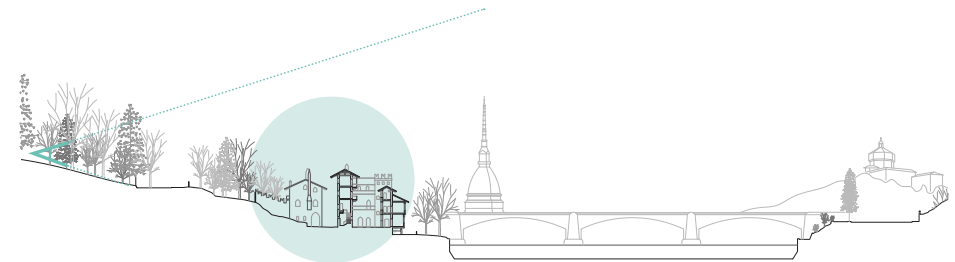


L'affaccio principale del Borgo Medievale è quello a sud verso il fiume Po dove gli edifici sono più bassi e l'articolazione geometrica è più ricca. Verso il parco gli edifici sono compatti, meno articolati e molto nascosti dalle fronde dei grandi alberi /

/ The main facade of Borgo Medievale faces south towards Po river where the buildings are smaller and the geometric articulation is richer. Towards the park, the buildings are more compact, less articulated and hidden by the foliage of large trees.



vista dalla sponda opposta del fiume Po // view from the opposite bank of the Po river



vista dal Parco del Valentino // view from the Parco del Valentino

Il Medioevo è un tema ricorrente nelle Esposizioni Universali del XIX e degli inizi del XX secolo. Nel 1851, nell'Esposizione Universale di Londra è costruita la Medieval Court di Auguste Welby Northmore Pugin all'interno del Cristal Palace. Per l'Esposizione Universale del 1900, lungo le rive della Senna, si costruisce un padiglione che propone le forme della Parigi del Medioevo. In tutti questi casi, il Medioevo rappresenta un paradigma positivo: l'ideale della cattedrale gotica, con l'ardire dei suoi pilastri, interpreta l'innovazione e la prosperità in cui le nazioni, in quel periodo lanciate alla conquista di nuovi mercati, s'identificano. Lo stesso principio guida gli organizzatori dell'Esposizione Universale di Torino del 1884. Concepito come una scenografia urbana, il Borgo ricostruisce e interpreta un borgo piemontese del XV secolo. La sua progettazione e costruzione sono curate da una Commissione di esperti che riuniva architetti, pittori e letterati ed era coordinata dall'architetto portoghese Alfredo d'Andrade. Più che una competenza storica, con il progetto del Borgo Medievale la Commissione esprime la sua passione per il Medioevo producendo un risultato romantico che si colloca sul sottile confine tra immaginazione e valorizzazione di quest'epoca. Così le facciate degli edifici non corrispondono agli interni che, seppure perfettamente coerenti con l'immagine "medievale" del sito, sono ridotti al minimo al fine di garantire la finzione scenica. L'esempio in cui ciò è più evidente è la chiesa: la facciata, che lascia intendere una struttura interna a 3 navate, è seguita invece da una piccola stanza di pochi metri di profondità. Le esigenze della finzione scenica si ripercuotono anche ai piani superiori non concepiti all'origine per essere effettivamente accessibili dal pubblico /

The Medieval Period is a recurring theme in the Universal Exhibitions of 19th and early 20th centuries. In 1851, the Medieval Court of Auguste Welby Northmore Pugin was built inside the Cristal Palace in London Universal Exhibition. For the 1900 Universal Exposition, a pavilion with the forms of the medieval Paris was built along the banks of the Seine. In all these cases, the Medieval Period represents a positive paradigm: with its intrepid pillars, the Gothic cathedral interprets the innovation and prosperity that nations, at that time launched to conquer new markets, desire to achieve. The same objective leads the organizers of the 1884 Turin Universal Exhibition. Conceived as an urban scenography, the Borgo rebuilds and interprets a 15th century Piedmontese village. Its design and construction are managed by a Commission of experts composed by architects, painters and writers, coordinated by the Portuguese architect Alfredo d'Andrade. More than historical abilities, through the project of Borgo Medievale the Commission expresses its passion for the Medieval Period producing a romantic result in which the imagination takes place for the enhancement of this era. Thus the facades of the buildings do not correspond to the interiors, which, although perfectly coherent with the "medieval" image of the site, are reduced to a minimum in order to guarantee the scenic fiction. The example in which this effect is more evident is the church: the facade, which suggests an internal structure with 3 naves, is followed by a small room only few meters deep. The needs of the fiction also affect the upper floors not originally conceived to be effectively accessible to the public.



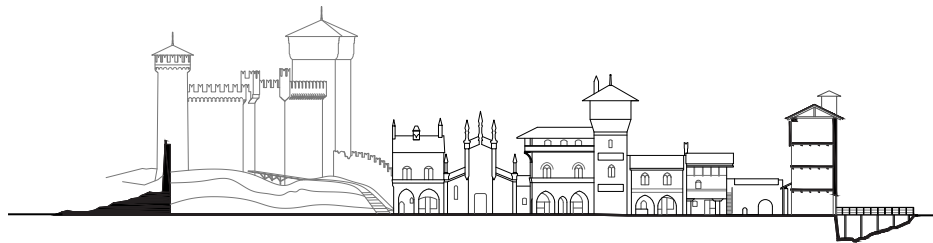
- 1 // Forno e tettoia del maniscalco // 60 mq
- 2 // Prima Casa di Bussoleno // 162 mq
- 3 // Casa di Frossasco // 164 mq
- 4 // Torre d'Alba // 95 mq
- 5 // Casa di Cuorgè // 355 mq
- 6 // Chiesa del Villaggio // 60 mq
- 7 // Casa di Avigliana // 201 mq
- 8 // Casa dei pellegrini // 175 mq
- 9 // Seconda Casa di Bussoleno // 271 mq
- 10 // Casa d'Alba // 332 mq
- 11 // Casa di Chieri // 130 mq
- 12 // Casa di Malgrà // 158 mq
- 13 // Casa di Borgofranco // 55 mq
- 13a // Torre di avigliana // 24 mq
- 13b // Distribuzione Torre di Avigliana // 105 mq
- 14 // Casa di Pinerolo // 100 mq
- 15 // Casa di Mondovì // 395 mq
- 16 // Casa d'Ozegna // 800 mq
- 17 // Castello // 1228 mq
- 18 // Ricovero del Giardino // 74 mq
- 19 // Torre di Oglianico // 90 mq
- // scale // stairs

identificazione degli edifici e descrizione sintetica delle geometrie // identification of the buildings and geometrical description

consistenza architettonica // architectural consistency



pianta architettonica P1 // architectural plan P1

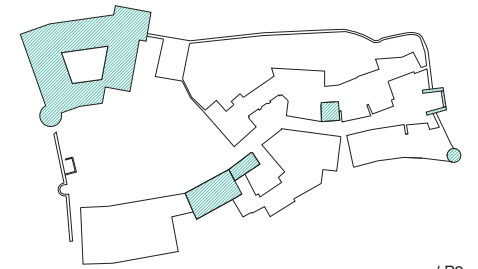


sezione longitudinale del Borgo Medievale // longitudinal section of Borgo Medievale

superficie di pavimento // floor area



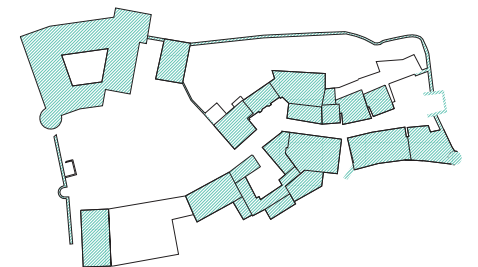
superficie edificata di ogni piano al totale // built up area of each floor in relation to the total



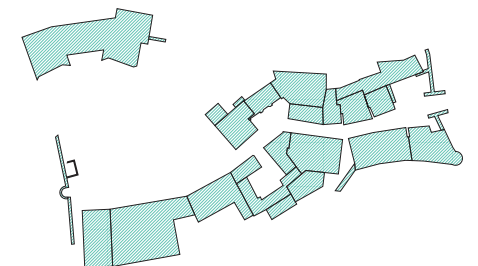
/ P3



/ P2

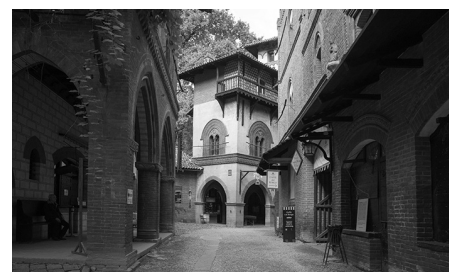
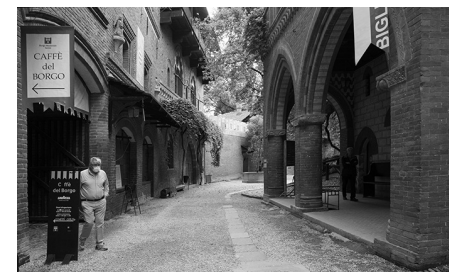


/ P1



/ P0

spazi accessibili ai piani // accesible spaces at floors



il Borgo Medievale è un collage di architetture, un patchwork di edifici che ricostruisce un ambiente originale e unico /
/ Borgo Medievale is a collage of architectures, a patchwork of buildings that reconstructs an original and unique site



i dettagli delle architetture copiano quelli di edifici piemontesi esistenti di origine medievale /
/ building details duplicate those of some medieval Piedmontese existing buildings

Il Borgo Medievale è un museo. Concepito come scenografia urbana, oggi senza attori e figuranti, ha perso la sua originalità. Ciò che oggi il museo espone è la messa in scena di un villaggio medievale senza attori e realizzata nell'Ottocento. Il biglietto d'ingresso consente di visitare solo il 26% dell'intera superficie del Borgo che coincide con il Castello. I piani terreni del villaggio sono parzialmente occupati da piccole attività commerciali che pagano un affitto degli spazi.

L'unica attività coerente e autentica che permane nel Borgo è quella del fabbro che continua a produrre piccoli manufatti di ferro che venduti poi nella sua bottega attigua.

La principale criticità del Borgo è rappresentata dall'inadeguata accessibilità ai piani superiori. I piani superiori sono per lo più vuoti. Mentre la presenza delle attività commerciali ai piani terreni ne garantisce la manutenzione ordinaria, i piani superiori presentano problemi legati al progressivo deterioramento delle superfici. Il 10% delle superfici del Borgo è destinato a residenza per dipendenti del comune (circa 500 mq) /

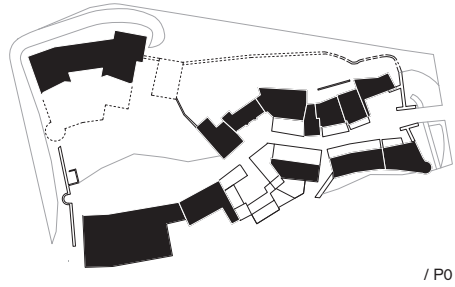
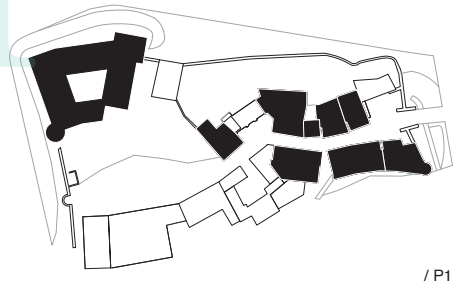
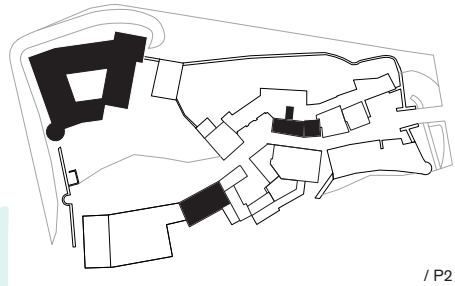
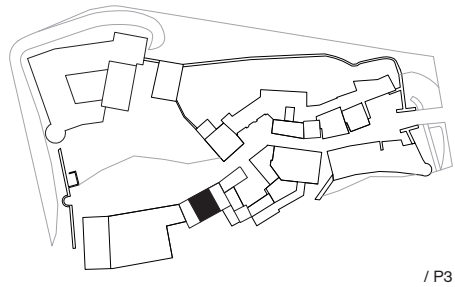
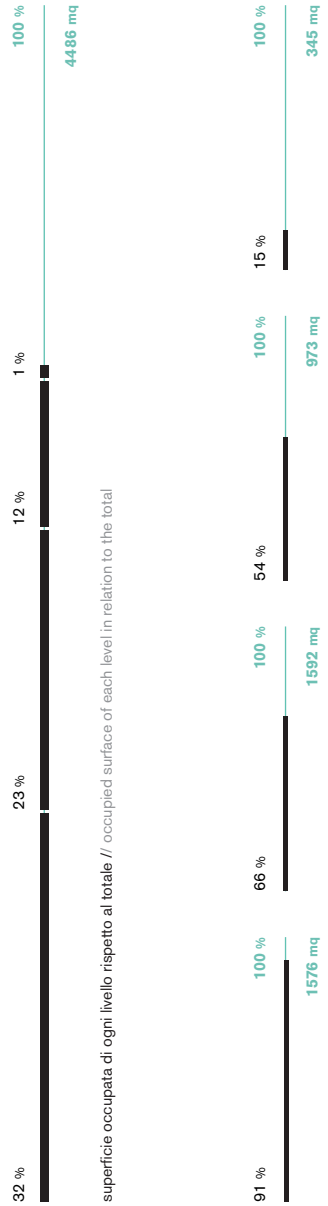
/ Borgo Medievale is a museum. Conceived as urban scenography, without actors and extras, it has lost its originality. Nowadays the museum exhibits the staging of a medieval village without actors and built in the 19th century. The entrance ticket allows you to visit the Castle only, that correspond to 26% of the entire surface of the Borgo. The ground floors of the village are partially occupied by small commercial activities that pay a rent. The only coherent and authentic activity that remains in the Borgo is the blacksmith who continues to produce small iron artefacts, sold in the shop.

The most relevant problem of the Borgo is the inadequate accessibility to the upper floors. For the most part the upper floors are empty. While the presence of the commercial activities on the ground floors guarantees their maintenance, the upper floors show problems related to the progressive deterioration of the surfaces. 10% of the surface of the Borgo is addressed to employees of the municipality as residence (approx. 500 sqm).



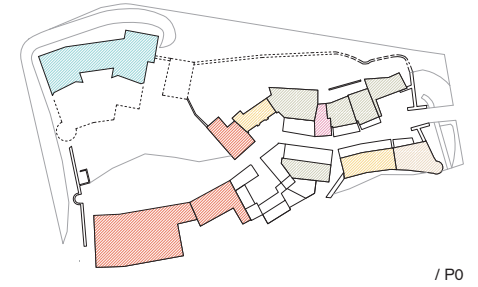
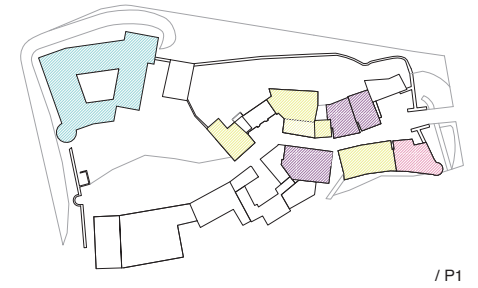
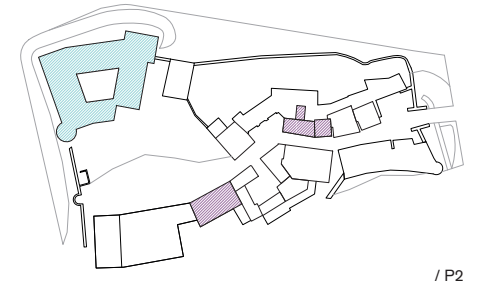
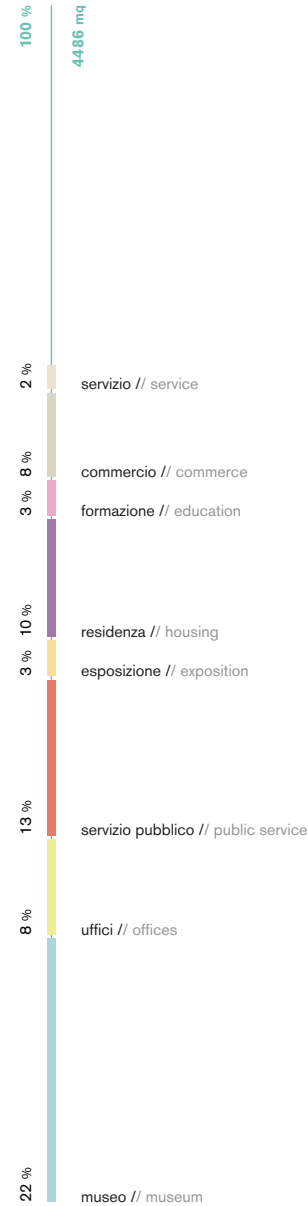
gli utenti del Borgo Medievale si dividono in coloro che lo fruiscono in quanto museo e coloro che lo fruiscono in quanto attrezzatura del Parco // the users of Borgo Medievale are divided into those who enjoy it as museum and those who enjoy it as park equipment

superfici in uso // used spaces



in nero, spazi occupati ai piani // in black, occupied spaces at floors

occupazione degli spazi // space occupation



articolazione degli usi ai piani // activities layout at the different floors

Obiettivo della proposta strategica è quello di aumentare la redditività del Borgo Medievale preservando la fruizione pubblica del bene culturale e la sua destinazione per scopi museali. Se il complesso edilizio presenta un buon livello di conservazione, i dati sull'affluenza rivelano un calo nelle visite corrispondente a un calo d'interesse nel pubblico. Ciò è causato, da un lato, al calo complessivo della presenza di turisti nella città di Torino, dall'altro, dalla radicalizzazione di un'idea ormai superata di museo, inteso come luogo di sola visita in cui "si guarda ma non si tocca" e in cui l'interazione originale tra la scenografia urbana e la messa in scena della vita è stata accantonata svuotando di significato del borgo. La strategia messa a punto sceglie di recuperare l'originale natura del villaggio proponendo l'inserimento di attività coerenti e compatibili sia con il carattere del Borgo Medievale sia con la consistenza delle architetture che lo compongono. L'idea è quella di riattivare il borgo proponendolo come luogo dotato di un carattere eccezionale inserito, non già all'interno del circuito dei musei torinesi, ma come tassello del loisir che caratterizza le due sponde del Po. Trovando nel parco del Valentino il proprio baricentro, il sistema del loisir dei parchi torinesi può assumere il Borgo Medievale quale tassello strutturante la sua organizzazione e fruizione (da ricordare la presenza dell'attracco dei battelli che transitano sul fiume collocata davanti al borgo che lo rende perno di una accessibilità fluviale e terrestre). Questa interpretazione innovata di Borgo Medievale affianca quella tradizionale del museo e restituisce nuove possibilità interpretative. L'immagine risultante dalla valutazione di potenziale evidenzia una complessità spaziale ricca di spunti e potenzialmente in grado di accogliere attività e usi che siano congrui alla natura di un villaggio che si colloca all'interno di un parco urbano /

/ The objective of the strategic proposal is to increase the profitability of Borgo Medievale preserving the public use of the open air spaces and the museum. While the buildings show a high level of conservation, the turnout data reveals a contraction of tourists corresponding to a decline of the public interest. On the one hand, this is caused by the general decline of the tourists in the city of Turin and, on the other, by the outdated idea of museum intended as a holy place denying the original interaction between urban scenography, actors and visitors emptying the village of its original meanings. The designed strategy recovers the original character of the village integrating new economic activities that are coherent and compatible with both the character of the Borgo Medievale and its architectures. The attractiveness of the site will be increased by proposing the Borgo Medievale as a place with an exceptional character that is part of the loisir of the Parco del Valentino and the Po river and not only part of the circuit of Turin museums. Finding its centre of gravity in the Parco del Valentino, the leisure system of the Turin parks can assume the Borgo Medievale as a structuring piece of its organization and use (remember the presence of the docking of the boats that sail on the river, located in front of the village and that make it the focal point of the river). This innovative interpretation of Borgo Medievale joins the traditional one opening to new possibilities. The resulting image of the potential evaluation shows a spatial complexity rich in possibilities and potentially able to accommodate new activities and uses coherent to the character of a historic village located in an urban park.

	fase 1 // phase 1		
	investitore / / investor	proprietario / / owner	
	gestore attività economica // economic activity manager	-	
	superfici attivate / / activated surfaces	0 mq	

	fase 2 // phase 2	fase 2a // phase 2a	
	investitore / / investor	proprietario / / owner	proprietario / / owner
	gestore attività economica // economic activity manager	gestore hotelierie / / hotel manager	proprietario / / owner
	superfici attivate / / activated surfaces	1.767 mq	1.767 mq

	fase 3 // phase 3	fase 3a // phase 3a	
	investitore / / investor	proprietario / / owner	proprietario / / owner
	gestore attività economica // economic activity manager	gestore hotelierie / / hotel manager	proprietario / / owner
	superfici attivate / / activated surfaces	1.259 mq	1.259 mq

le tre fasi sono progressive: ciascuna di esse agisce su una porzione 'dipendente' dalla precedente /
/ the three phases are progressive: each of them operates on a portion "dependent" on the previous one

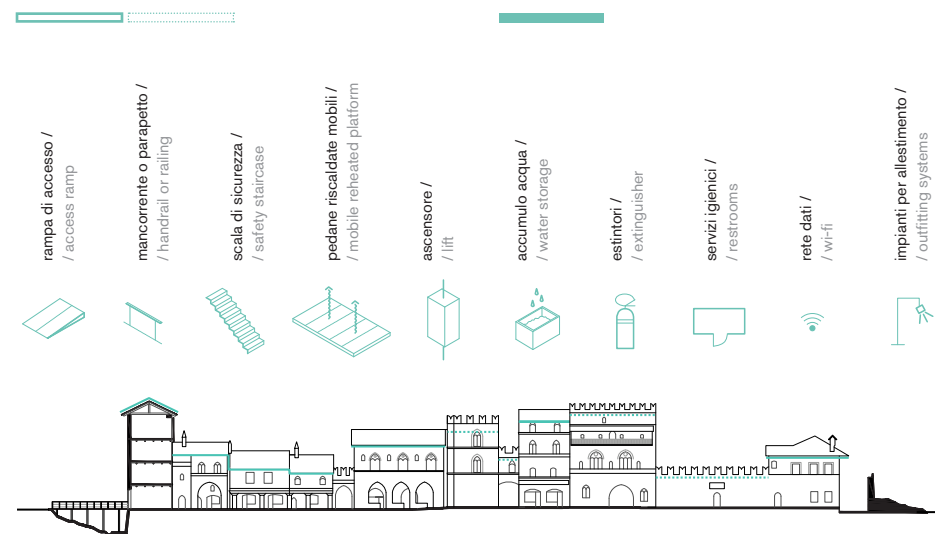
La valorizzazione prevede di riportare le persone ad abitare il borgo. La strategia di rinnovamento si articola in tre fasi. Obiettivo della prima fase è duplice: da un lato, incrementare la visibilità e l'accessibilità al borgo intervenendo nel riordino degli spazi urbani immediatamente circostanti e che attualmente risultano particolarmente disordinati; dall'altro, ristrutturare il management per potenziare la visibilità del bene all'interno dei circuiti del turismo culturale e per ridurre i costi di gestione attualmente molto elevati. La seconda fase ha quale obiettivo il potenziamento delle attività legate all'accoglienza (hôtellerie ai piani superiori) e alla ristorazione all'interno degli spazi del borgo maggiormente accessibili (nucleo sud con la Casa d'Ozegna). In particolare, nella corte descritta dalle Casa di Chieri e Casa di Borgofranco si propone, al piano terreno, di potenziare la ristorazione già presente nella Casa di Mondovi prevedendo una corte dedicata. La terza, e ultima, fase prevede di completare la riattivazione dei piani superiori dei fabbricati prospicienti l'ingresso nord dove di colloca la Croce di Fenis; la Casa dei Pellegrini, la Casa di Bussoleno, la Casa d'Alba, la Casa di Frossasco, mantenendo inalterato nella destinazione il piano terreno, verrebbero riconvertiti in spazi di accoglienza (ostello). Restano inalterati gli spazi interni a destinazione museale. Sulla base di questa nuova interpretazione spaziale, è stato individuato un abaco di dispositivi infrastrutturali che, affiancati alle più urgenti operazioni di manutenzione ordinaria e di consolidamento, sono in grado di rinnovare il borgo rendendolo immediatamente più accessibile e aperto. L'obiettivo è quello di trasformare il progetto di valorizzazione in un progetto incrementale che possa rappresentare la possibile sintesi tra il progetto tradizionale di restauro e una serie d'interventi sviluppati nel tempo ma frutto di una filosofia progettuale unitaria. Un progetto che vive della contrattazione tra le infrastrutture ereditate dal passato e le azioni controllate e specifiche mirate a un uso compatibile ma contemporaneo degli spazi /

/ The enhancement strategy plans to bring people back to live in the village. The strategy is divided in three phases. The objective of the first phase is twofold: on the one hand, to increase the visibility and accessibility of the village by intervening in the reorganization of the surrounding urban spaces which are currently particularly disordered; on the other hand, to restructure the management both to enhance the visibility of this cultural heritage within the cultural tourism circuits and to reduce the huge management costs. The second phase aims to increase the hospitality activities (hôtellerie on the upper floors) and catering located in the most accessible spaces of the village (e.g. Casa d'Ozegna). In particular, the court described by the Casa di Chieri and Casa di Borgofranco will hold new catering activities supporting the one located into the Casa di Mondovi. The third and final phase ends the reactivation of the upper floors of the buildings of the north entrance with the Croce di Fenis; the Casa dei Pellegrini, the Casa di Bussoleno, the Casa d'Alba and the Casa di Frossasco, preserving the ground floor unchanged in use, are converted into reception spaces (hostel). The museum spaces remain unaltered. Based on this new spatial interpretation, the strategy identifies an abacus of infrastructural devices that, with the ordinary maintenance operations on buildings, are able to renovate the village making it immediately more accessible and open. The sequence of phases transforms the enhancement project into an incremental project that is the synthesis between the traditional restoration project and a new active preservative project composed by a series of interventions developed over time that are the result both of a unitary design philosophy and of the equilibrium of economic sustainability, coherence and durability objectives. A project that finds the correct equilibrium between infrastructures inherited from the past and specific interventions that increase the compatible and contemporary use of space.



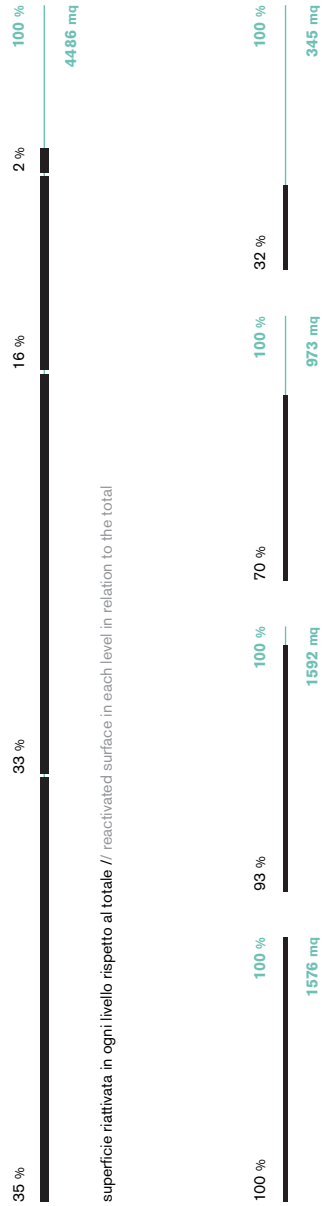
restauro e integrazione // restoration and integration

adeguamento alla norma // adaptation to standards



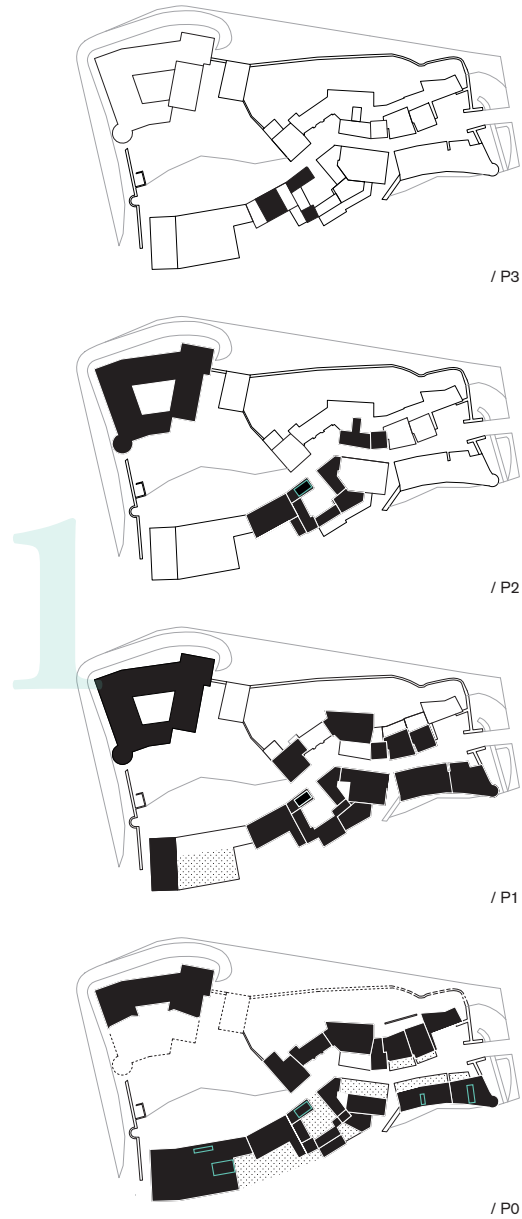
i principali interventi consistono nella manutenzione dei tetti, nell'adeguamento delle scale e nel consolidamento strutturale / the main interventions consist of roofs maintenance, stairs adaptation and structural reinforcements

superfici attivate // activated surfaces



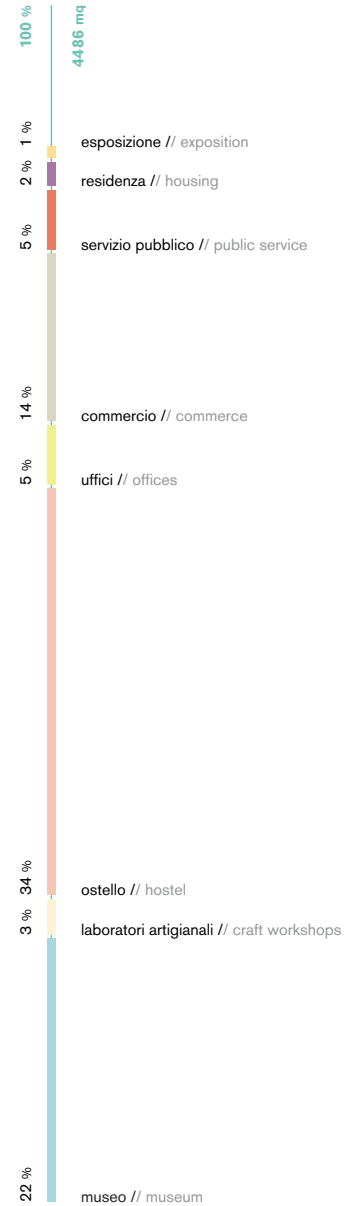
superficie riattivata in ogni livello rispetto al totale // reactivated surface in each level in relation to the total

superficie occupata rispetto al piano // occupied surface in relation to the level



in nero, spazi occupati ai piani // in black, occupied spaces at floors

nuovi usi // new uses



articolazione degli usi ai piani // activities layout at the different floors

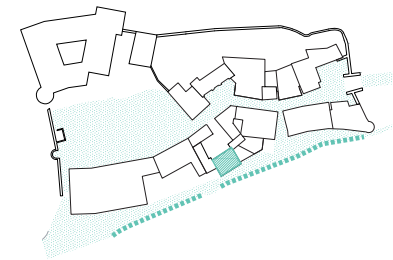
stima economica // economic evaluation

La valutazione economica degli interventi è stata eseguita esaminando (1) i tipi d'intervento da eseguire (consolidamenti, manutenzioni straordinarie o ordinarie a coperture e facciate, integrazioni impiantistiche e infrastrutturali), (2) gli eventuali cambi di destinazione (in questo caso, non si prevedono cambi di destinazione alla luce del fatto che i piani superiori hanno già predisposizioni ad uso abitativo), (3) l'inserimento dei dispositivi. Pur essendo tra loro indipendenti, ciascuna fase d'intervento è stata concepita come propedeutica alla successiva. I costi relativi alla revisione del layout manageriale sono stati inseriti nella prima fase /

/ The economic evaluation of the interventions was carried out by analyzing (1) the types of intervention on buildings (consolidations, extraordinary or ordinary maintenance of roofs and facades, plant and infrastructural additions), (2) changes of functions (in this case, no change of use is expected in light of the fact that the upper floors already have arrangements for residential use), (3) the devices insertion. Despite being independent, each phase of the intervention was conceived as a necessary step for the next. The costs related to the correction of the managerial layout were included in the first phase.

1

sequenza degli investimenti // sequence of investments

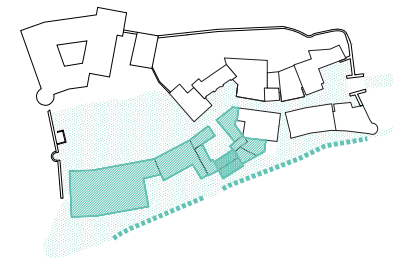


fase 1 // phase 1

€

stima interventi /
/ interventions estimate

1.826.003



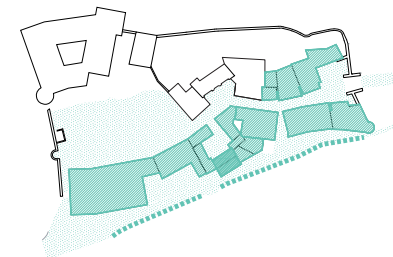
fase 2 / 2a // phase 2 / 2a

stima interventi /
/ interventions estimate

2.946.933

costo parziale /
/ partial cost

4.772.936



fase 3 / 3a // phase 3 / 3a

stima interventi /
/ interventions estimate

1.095.072

costo totale /
/ total cost

5.868.008

la valutazione economica maggiormente impattante è l'intervento sul layout degli ambienti urbani (fase 1) /
/ from the economic point of view, the intervention on the urban spaces (phase 1) is the most impactful

modello di business // management

I risultati sono presentati sotto forma di conto economico per differenza. Esiste, infatti, un utile/perdita attuale (circa 800.000 € di perdita nel 2018) che rimane una costante per gli anni dei quali, invece, si stima un utile/perdita aggiuntivo sulla base di alcune modifiche al modello di business. Nelle tre fasi incrementali, con modalità e dimensioni diverse, si sono ipotizzate tre tipologie di attività, con diverse intensità: (1) hôtellerie; (2) somministrazione; (3) affitto sale per eventi, fiere e mercatini, attività di marketing. Al termine della fase tre si ipotizza un delta-utile tra 200.000 e 297.000 € al decimo anno. Si segnala che la strategia presentata parte dal presupposto che tutte le attività inserite (somministrazione, ricettiva, ecc.; escluso il museo) siano cedute in mano a terzi e che il proprietario del bene riceva, per ciò, un affitto. Ma nell'ipotesi in cui, invece, la gestione e il controllo della struttura ricettiva venisse gestita completamente dalla proprietà, vale a dire internalizzando completamente l'utile ed eliminando il costo per godimento beni terzi, il modello di business dimostra che il comune di Torino avrebbe un vantaggio economico nel gestire e controllare l'attività di hôtellerie (vedere tabella di sintesi pagina 67) /

The results are provided as an income statement for difference. In fact, the current profit/loss (about 800,000 € loss in 2018) endures through years in spite of, introducing some changes to the business model, an additional profit is estimated. In the three incremental phases, with different modalities and quantities, three types of activities with different "intensities" are hypothesized: (1) hôtellerie; (2) administration; (3) rental of rooms for events, fairs and markets, marketing activities. At the end of phase three, a profit delta between 200,000 and 297,000 € is assumed at the tenth year. The strategy starts from the assumption that all the activities (administration, accommodation, ecc. except museum) are sold to third parties and that the owner receives a rent. But in the hypothesis in which the management and control of the new functions are managed completely by the property, that means internalizing the profit and eliminating the cost for the use of third parties, the business model demonstrates that the municipality would have an economic advantage in managing and controlling the hôtellerie business (see summary table on page 67).

impatto // impact

stima nuovi posti di lavoro (dopo 5 anni) /
/ new jobs valuation (after 5 years)

+ 10

forbice nuovi turisti (dopo 5 anni, al giorno) /
/ range of new tourists (after 5 years, per day)

+ 80 / 400

comparazione dei modelli di business / / business models comparison



grafico comparativo dei flussi di cassa in 10 anni // comparative chart of cash flows in 10 years

Gli scenari sviluppati riducono la passività attuale di 800.000 €/anno a una forbice che oscilla tra 600.000 e 400.000 mila €/anno ma nessuno degli scenari la annulla. Dal punto di vista della valorizzazione del bene, la frammentarietà e la ricca articolazione degli spazi, che costituiscono la struttura portante del progetto originale, costituiscono la criticità strutturale maggiormente rilevante e, al contempo, insuperabile. Alla luce dei due concetti di *compatibility* (mantenere il carattere del luogo) e *proportionality* (fare ciò che è necessario ma il meno possibile), descritti all'interno del documento *European Quality Principles for EU-funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), al fine di ridurre il disavanzo tra entrate e uscite, non volendo agire sulla struttura violentandone il carattere, è necessario intervenire sulla gestione del bene.

La riattivazione dei piani superiori, auspicabile al fine della fruizione, non comporta però un beneficio reale in termini economici giacché le entrate non pareggiano i costi fissi. Nel complesso le superfici ridotte e la loro frammentarietà consentono di immaginare l'inserimento di attività e usi che richiedano sia "tagli" piccoli sia una sinergia gestionale in grado di conformarsi al carattere frammentario del sistema architettonico (es. atelier, studio, etc.). Per queste ragioni si ritiene fondamentale agire dal lato dei costi. In altre parole, anche ipotizzando una rendita al metro quadro simile alla migliore rendita commerciale del centro di Torino (stimabile in 100 €/mq), la rendita per affitto al termine della terza fase (che riattiva tutte le superfici possibili a esclusione di quelle a destinazione museale), corrisponderebbe a 302.600 € (100 €/mq x 3.026 mq, superficie totale riattivata) che in ogni caso è inferiore alla perdita attuale. Per queste ragioni è centrale comprendere la struttura dei costi che a oggi genera una perdita di 800.000 €/anno. I dati riguardanti i costi che sono stati forniti dalla proprietà sono in forma aggregata e non permettono un approfondimento ulteriore /

/ Thanks to the developed strategy, the current liability of approximately 800,000 €/year is not cancelled but is reduced to a range of between 600,000 and 400,000 €/year. Despite the spatial fragmentation and the building articulation are the most important characters of the original project, at the same time they are the most significant and critical obstacle for the economic enhancement of this cultural heritage. In light of the two concepts of compatibility (maintaining the character of the place) and proportionality (doing what is necessary but as little as possible), described in the document *European Quality Principles for EU-funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), in order to reduce the gap between incomes and costs without transforming the original character of the Borgo Medievale, it is necessary to intervene on the management of the cultural heritage. The reactivation of the upper floors, desirable for the implementation of the layout of uses, does not produce a real economic benefit since the incomes do not equalize the fixed costs. Because of the small surfaces of the buildings and their fragmentation. Borgo Medievale can include only activities that need of small dimensions and a management able to conform to the fragmented architectural system (e.g. atelier, studio, etc.). For these reasons, to intervene on costs it is essential. In other words, even assuming an income similar to the best commercial income of the Turin city centre (estimated around at 100 €/sqm), the income per rent at the end of the third phase (which reactivates all the possible surfaces except those for museum) would correspond to 302,600 € (100 €/sqm x 3,026 mq, total reactivated surface) which is lower than the current costs. To understand the cost structure which generates a loss of 800,000 €/year it is fundamental. The costs data provided by the owner are in aggregate form and do not allow further investigation.

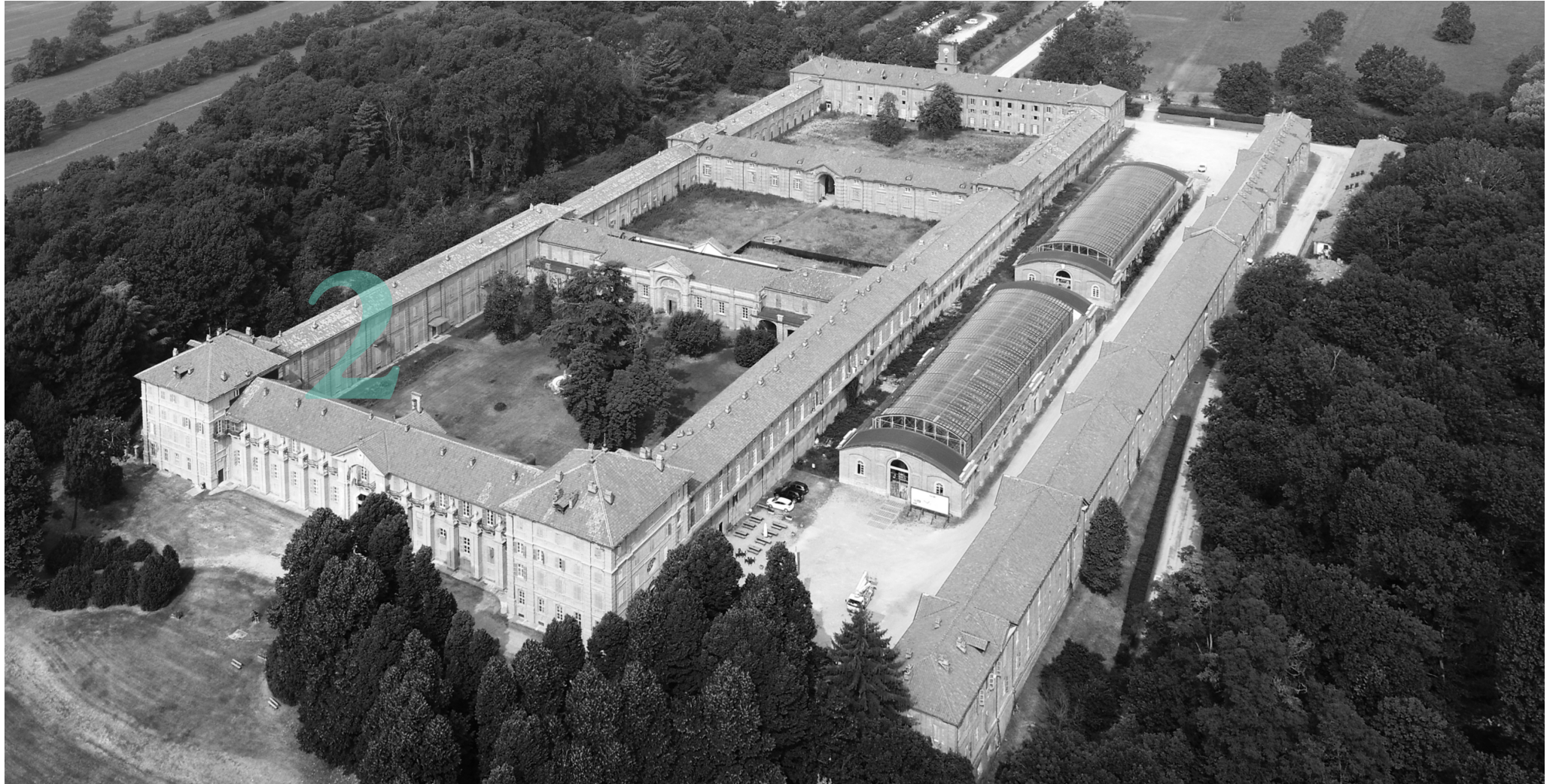
	stima intervento sugli edifici / building intervention estimate	stima intervento sulla gestione / management intervention estimate	superfici riattivate / reactivated surfaces	utile (dopo 10 anni) / profit (after 10 years)
fase 1	1.826.003 €	113.168 €	0 mq	+ 202.000 €
fase 2	2.946.933 €	113.168 €	1.767 mq	+ 229.453 €
fase 2a				+ 309.064 €
fase 3	1.095.072 €	191.038 €	3.026 mq	+ 371.000 €
fase 3a				+ 390.981 €

la performance migliore si ottiene sempre quando la proprietà è anche gestore delle attività economiche programmate /
/ the most efficient performance coincides to the solution in which the owner is also the manager of the economic activities

2

Il Borgo Castello fa parte del circuito delle Residenze Reali Sabaude che circondano l'area metropolitana di Torino. Ristrutturato nella seconda metà dell'Ottocento quale residenza reale dotata di tutti i servizi di appoggio, è il tassello più importante e consistente del Parco Naturale La Mandria che confina con i giardini della Reggia di Venaria Reale – residenza reale inserita nella UNESCO World Heritage List nel 1997 /

/ Borgo Castello is part of the Savoy Royal Residences network that surrounds the City of Turin. The site was renovated in the second half of the 19th century to become a royal residence equipped with all support services. Borgo Castello is the most relevant cultural site of La Mandria Natural Park which borders the gardens of Venaria Reale Royal Residence – since 1997 included into the UNESCO World Heritage List



Ciò che rende interessante il caso studio di Borgo Castello è la sua prossimità alla Reggia di Venaria Reale, una delle più importanti residenze reali sabaude appartenenti alla corona di delizie che circonda Torino nonché uno dei beni faro in cui le politiche sui beni culturali degli anni '90 hanno investito. Da un punto di vista geografico, Borgo Castello è il cuore del Parco della Mandria, 3.000 ettari di riserva naturale che confinano con i giardini della Reggia. A seguito dell'iscrizione della Reggia di Venaria Reale all'interno della World Heritage List nel 1997, nello stesso anno prende avvio il grande progetto di restauro e valorizzazione dell'intero compendio. 250.000,00 € vengono spesi per il progetto e l'intervento di restauro; l'80% proviene dall'Unione Europea.

In una fase iniziale, il progetto d'intervento include il sito di Borgo Castello. Per ragioni amministrative e tecniche (in particolare a causa del crollo dell'edificio I in fase di restauro), nel 2005 il cantiere di restauro sul Borgo s'interrompe: il denaro residuo viene trasferito alla Reggia e gli edifici restano incompiuti. Dal 2001, il 60% delle superfici del Borgo sono al "rustico", inutilizzabili e inaccessibili. Solo un terzo delle superfici è utilizzato per scopi museali e amministrativi mentre la restante parte si divide in spazi in attesa che i lavori iniziati vengano terminati e che i lavori di restauro e rinnovamento pongano termine al declino che ha affettato le parti strutturali.

La strategia di valorizzazione ha quali obiettivi sia l'identificazione della sequenza delle azioni necessarie per la riattivazione degli spazi attualmente non utilizzati sia la valutazione dell'impatto in termini di nuovi utenti e nuovi posti di lavoro prodotti dall'intervento /

/ Borgo Castello is an interesting case study because of its proximity to the Reggia di Venaria Reale, one of the most important Savoy royal residences belonging to the "crown of delights" surrounding Turin and one of the most important sites where the cultural heritage policies of the '90 have invested. Geographically, Borgo Castello is the core of La Mandria Natural Park, the natural reserve of 3,000 hectares that borders the gardens of the Reggia. In 1997 the Reggia and the gardens of Venaria Reale were inserted into the World Heritage List and, in the same year, a great project of restoration and enhancement of the entire compendium began. 250,000.00 € were spent on the project of restoration; 80% coming from the European Union.

The project of intervention initially included the site of Borgo Castello. Because of administrative and technical problems (in particular the collapse of building I during its restoration), in 2005 the restoration of Borgo Castello was interrupted: the remaining funds were transferred to the building site of the Reggia and Borgo's buildings remained unfinished.

Since 2001, 60% of the surfaces of the investigated site are "rustic", unusable and inaccessible. Only one third of the buildings are used for museum and administrative purposes while the others are divided into buildings waiting to be completed and buildings waiting for a restoration ending the decay that has affected their structural elements.

The objectives of the enhancement strategy are both the identification of the sequence of actions that are necessary for the reactivation of spaces currently not used and the evaluation of the impact in terms of new users and new jobs.

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

M. G. Vinardi, *La Mandria della Venaria Reale*, in C. Roggero, A. Vanelli (a cura di), *Le residenze sabaude*, Umberto Allemandi Editore, Torino 2009.

P. Cornaglia, *Borgo Castello at La Mandria*, in *La mandria di Venaria. The apartments of Vittorio Emanuele II*, Celid, Torino 2008.

P. Cornaglia, A. Scaringella, *Centro Storico, Reggia, Giardini e La Mandria: l'unicum de la Venaria Reale*, in F. Pernice, A. Vanelli (a cura di), *La Venaria Reale. Lavori a Corte 2. I progetti, i cantieri, le destinazioni*, Regione Piemonte, Torino 2006.

P. Cornaglia, *La Mandria. Periodizzazione delle architetture*, in Scheda nel sito web ufficiale del castello di Venaria Reale, 2000.

P. Cornaglia, *La Mandria. Venaria Reale*, in V. Comoli, C. Olmo (a cura di), *Guida di Torino. Architettura*, Umberto Allemandi Editore, Torino 1999.

Regione Piemonte (a cura di), *La Venaria Reale: progetto di restauro e valorizzazione della Reggia di Venaria Reale e del Borgo Castello della Mandria*, Regione Piemonte, Torino 1999.

V. Comoli, F. Pernice (a cura di), *La Mandria: un anello "diverso" della corona*, in *La Mandria di Venaria Reale. L'appartamenti di Vittorio Emanuele II*, Celid, Torino 1998.

P. Cornaglia, S. Trucco, F. Pernice, *Il Borgo Castello alla Mandria: interventi e progetti*, Celid, Torino 1998.

F. Pernice (a cura di), *La Mandria di Venaria: l'appartamento di Vittorio Emanuele II*, Celid, Torino 1998.

contesto // context

Il Parco Naturale La Mandria è oggi il parco naturale più esteso della Pianura Padana e il parco recintato più grande d'Europa. Per la sua estensione e per le sue risorse naturalistiche e culturali il parco è un caso unico a livello europeo. Esso si trova a metà strada tra l'aeroporto di Caselle e il centro della città di Torino. L'accessibilità pedonale e ciclabile è libera mentre è vietato l'accesso ai veicoli privati non autorizzati. All'interno del parco, Borgo Castello è il complesso di maggiore estensione. La Reggia di Venaria Reale è il sito culturale maggiormente attrattivo del sistema preso in esame. Nel 2019 la Reggia è stata visitata da 837.000 visitatori (nel 2018 erano 958.000; fonte: MIBACT). La Reggia si colloca al settimo posto in Italia per numero di visitatori /

/ Nowadays La Mandria Natural Park is both the largest forest of the Po Valley under protection and the largest fenced park in Europe. For its naturalistic and cultural resources the park is a unique case at European level. It is located between the Caselle airport and the city centre of Turin, is freely accessible by pedestrian and bicycles while unauthorized private vehicles cannot enter. Inside the park, Borgo Castello is the largest complex. In the examined sector, the Royal Palace of Venaria Reale is the most attractive cultural site. 837.000 tourists visited the Reggia in 2019 (in 2018 tourists were 958,000; source: MIBACT). In Italy, the Reggia is the seventh museum for number of visitors.

2

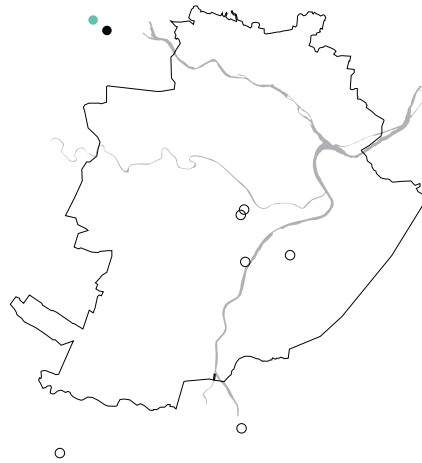
confine della Città di Torino // City of Turin perimeter

fiume Po // Po river

● Borgo Medievale /

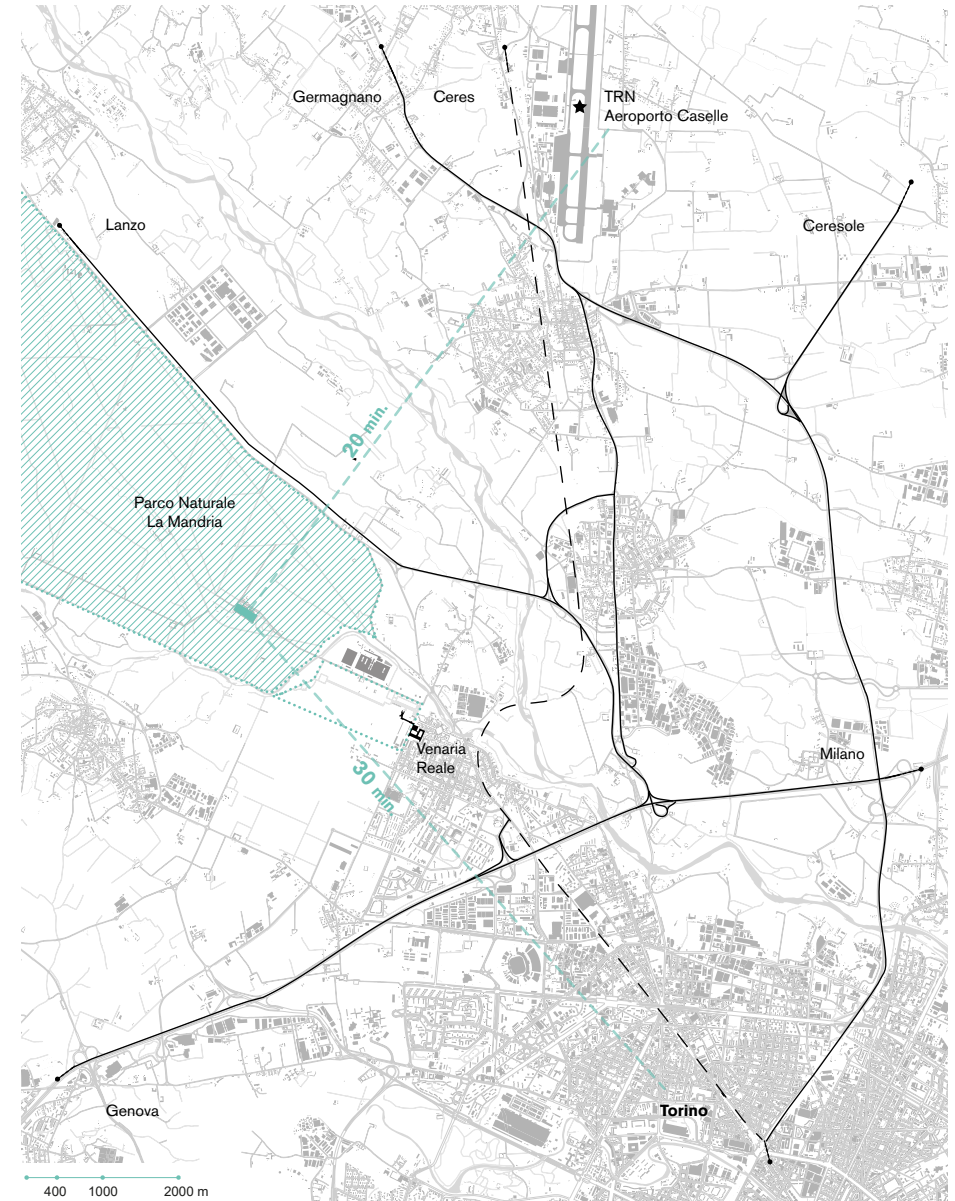
● Reggia di Venaria /

○ altre residenze reali // other royal residences



la città di Torino e la Rete delle Residenze Reali Sabaude // the city of Turin Savoy Royal Residences network

Torino, il Parco Naturale La Mandria e Borgo Castello / / Turin, La Mandria Natural Park and Borgo Castello



Borgo Castello si colloca tra l'aeroporto di Caselle e il centro di Torino // Borgo Castello is between Caselle airport and the city centre of Turin

il contesto territoriale di Borgo Castello /
/ the territorial context of Borgo Castello



Borgo Castello facciata principale // principal facade



Rubbianeta /



Castello dei Laghi /



Bizzarria /



Peppinella /



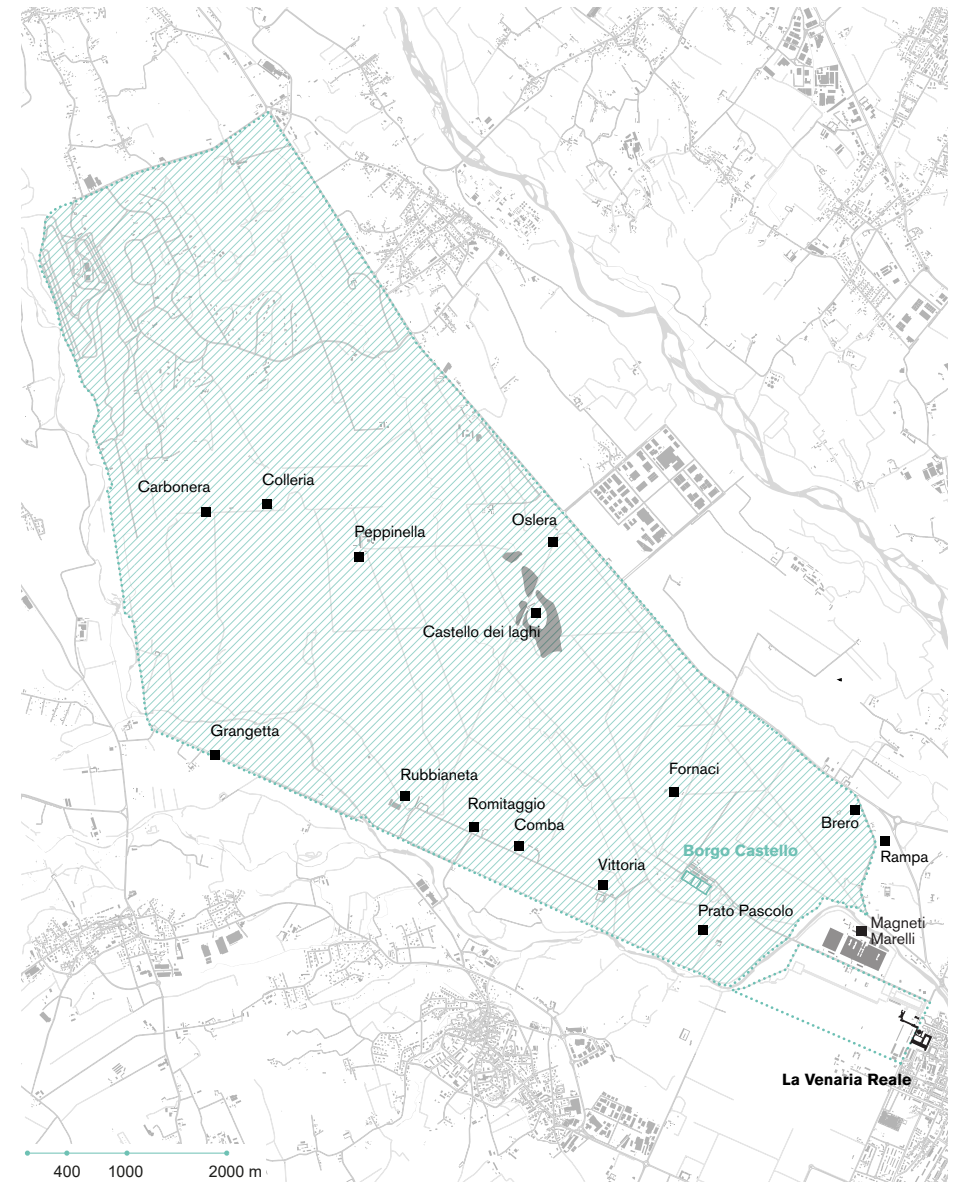
Villa Ghia /



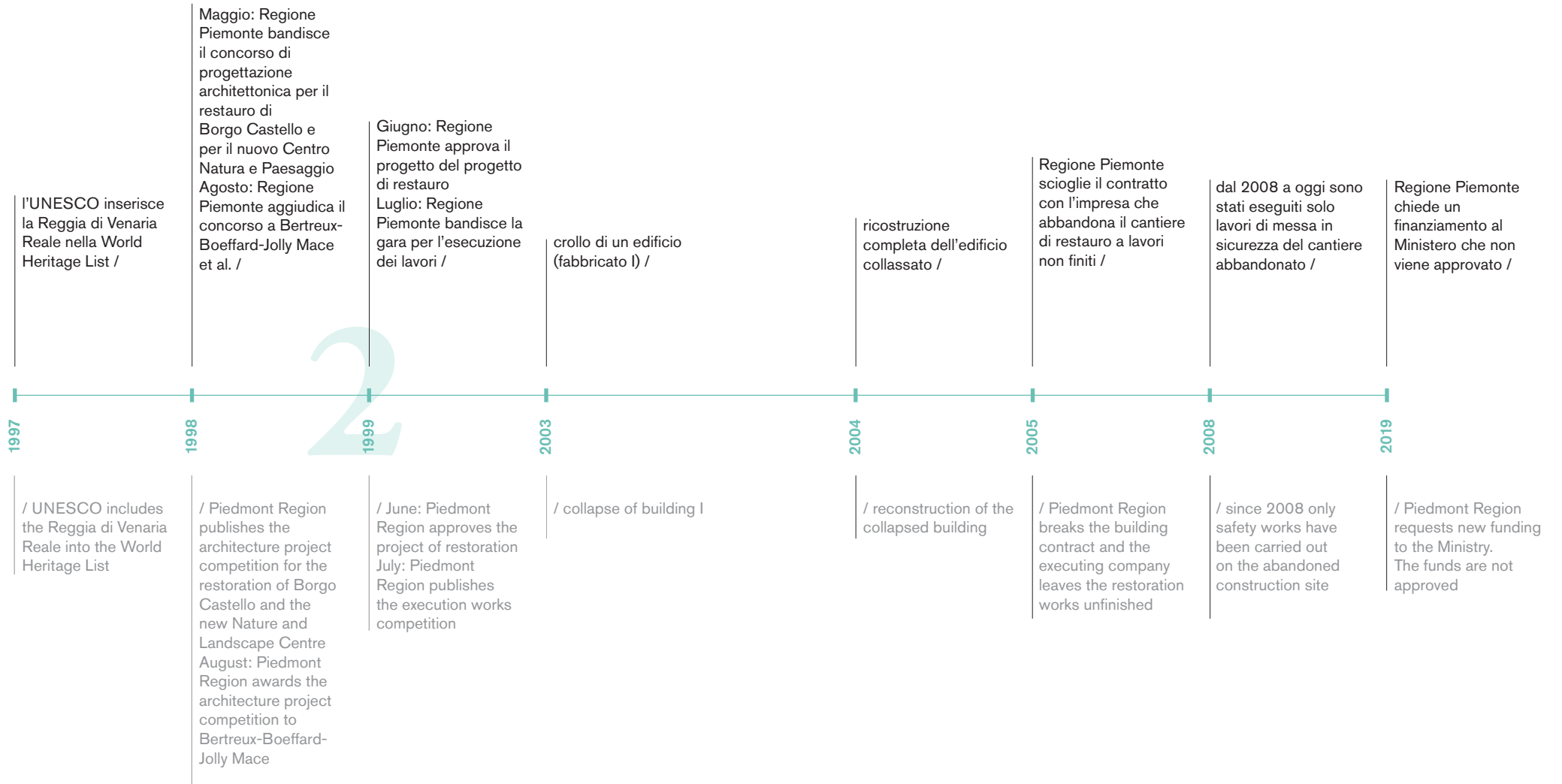
Reggia di Venaria /



fabbrica Magneti Marelli /



la superficie del parco è di circa 3.000 ettari e il suo muro di recinzione è lungo approssimativamente 30 km. La Regione Piemonte è proprietaria di tutti i beni presenti all'interno del parco // the surface of the park is around 3,000 hectares and its enclosure wall is approximately 30 km long. The Piedmont Region owns all the assets included into the park



nel 1997 la Reggia di Venaria Reale entra nella UNESCO World Heritage List. Nel 1998 iniziano i restauri del complesso. Gli interventi coinvolgono anche Borgo Castello ma mentre i cantieri della Reggia terminano nel 2006 quelli di Borgo Castello vengono interrotti nel 2005 a lavori non finiti /

/ the Reggia di Venaria Reale joined in 1997 in the UNESCO World Heritage List. The restoration of the complex started in 1998. The restoration work involved Borgo Castello but while the Reggia construction site ended in 2006, the restoration site in Borgo Castello was interrupted (unfinished) in 2005



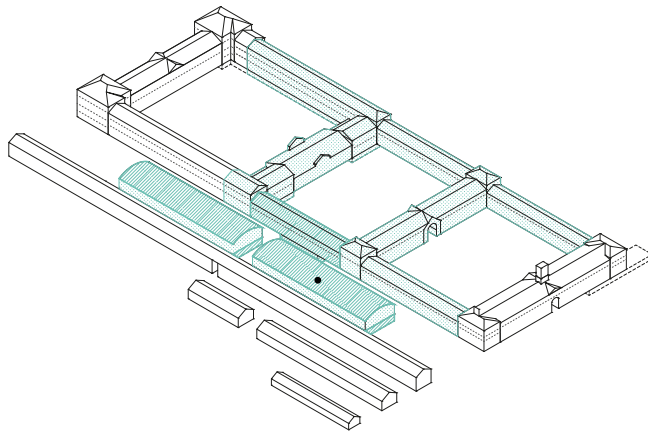
sopra, lavori incompiuti del progetto del Centro Natura e Paesaggio del 1998; sotto, categorie degli interventi del progetto del 1998 /
/ above, unfinished works of the Nature and Landscape Center project (1998); below, categories of interventions of the unfinished project



sopra: interno del piano terreno dove le stanze sono incompiute e inutilizzabili; sotto, stato di conservazione degli edifici /
/ above, interior of the ground floor where the rooms are unfinished and unusable; below, the state of conservation of the buildings

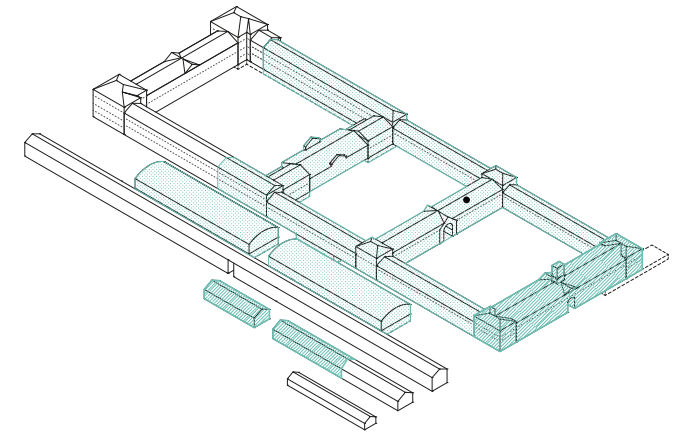


demolizione o ricostruzione // demolition or reconstruction
risanamento o manutenzione // restoration or maintenance



la fotografia mostra l'interno di una cavallerizza la cui copertura originale è stata demolita e il piano di campagna abbassato di circa 5 m /
/ the photo shows the interior of a cavallerizza (royal stable) in which the original roof was demolished and the zero level lowered by about 5 m

edifici pericolanti // dangerous buildings
edifici al rustico // unfinished buildings



gli edifici pericolanti mostrano evidenti cedimenti strutturali provocati dall'assenza prolungata di manutenzione /
/ the dangerous buildings show evident structural failures caused by the prolonged absence of maintenance

spazi // spaces

Borgo Castello è risultato di un progetto unitario iniziato da Michelangelo Garove e proseguito da Filippo Juvarra. L'impianto di Borgo Castello segue l'impostazione della Reggia di Venaria Reale di cui era, originalmente, la struttura di servizio destinata all'allevamento dei cavalli. La sua consistenza attuale è il risultato dell'ampliamento e ristrutturazione avviato da Vittorio Emanuele II nel 1860. Il complesso è costituito da un rettangolo di 280 x 100 m con tre grandi cortili interni tra loro interconnessi mentre sul lato nord si collocano le due grandi cavallerizze e le pagliere.

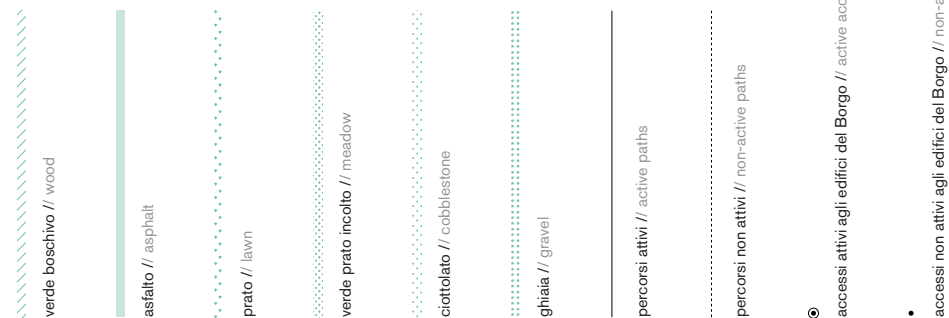
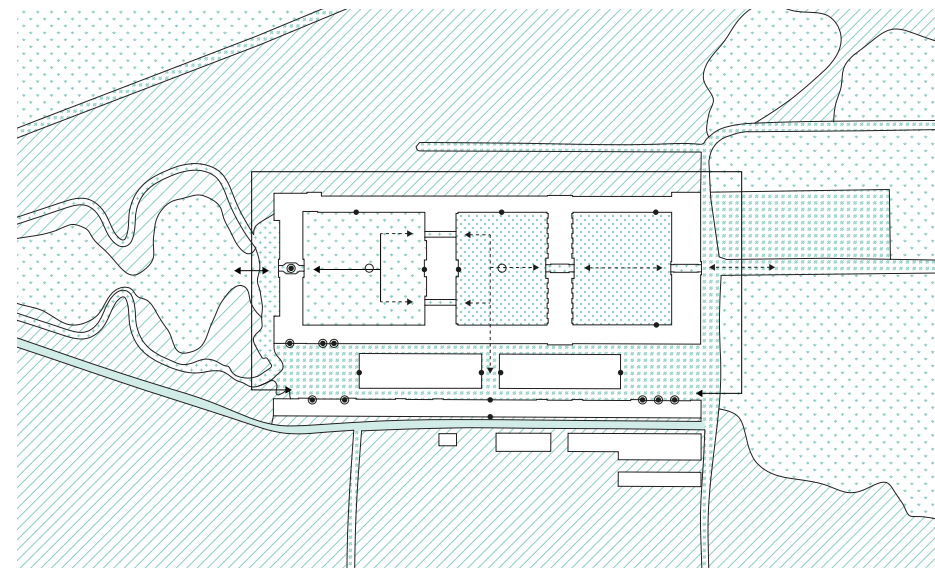
Borgo Castello ha un impianto compatto e chiuso, rivolto verso il suo interno. Un asse longitudinale, rafforzato dal disegno delle facciate degli edifici trasversali nella cui mezzeria si trova un grande portale, struttura la sequenza dei cortili permettendo il collegamento tra gli spazi interni e aperti del complesso. Se le facciate dei lati più lunghi risultano estremamente omogenee tra loro senza mai essere uguali, le facciate dei lati corti propongono partiture e carattere diversi tra loro. Le superfici orizzontali che circondano il sito mantengono il loro carattere originale, omogeneo e sono permeabili (prato o con ghiaia) /

/ Borgo Castello is a unitary project began by Michelangelo Garove and continued by Filippo Juvarra. At the origin Borgo Castello was the adjacent horse stable of the Reggia of Venaria Reale and its original geometric scheme followed the layout of the royal palace. Its current layout is the result of the expansion and renovation initiated by King Vittorio Emanuele II in 1860. The building complex consists of a rectangle measuring 280 x 100 m with three large interconnected courtyards and two large horse stables on the north side.

Borgo Castello has a compact and closed layout. Strengthened by the design of the facades of the transversal buildings that have a large portal in the middle, a longitudinal axis structures the sequence of the courtyards allowing the connection between the three open spaces. If the facades of the longer sides are extremely homogeneous without ever being the same, the facades of the short sides offer different rhythms and characters.

The horizontal surfaces surrounding Borgo Castello maintain their original and homogeneous character and are permeable (lawn or gravel).

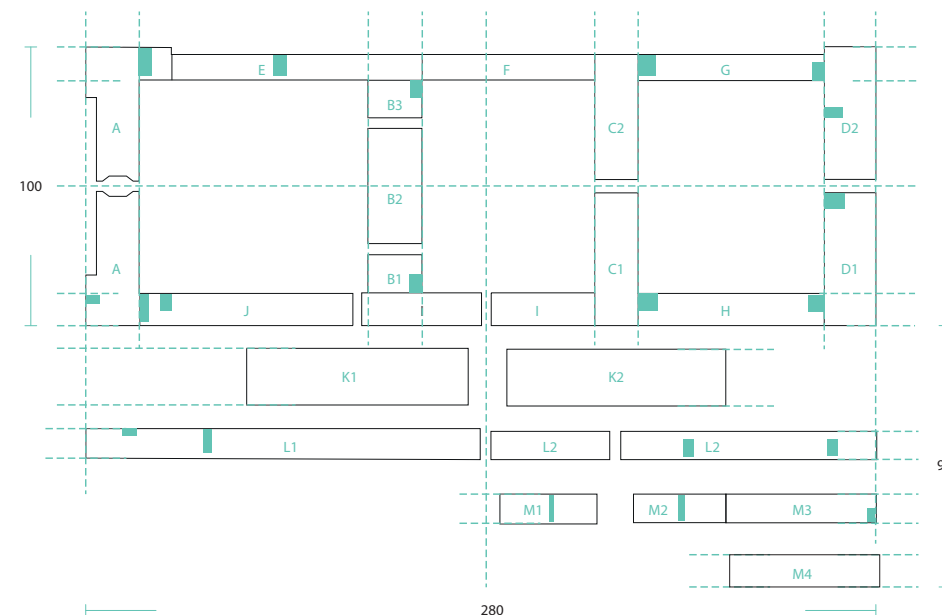
materiali urbani e accessibilità // urban materials and accessibility



il 90% della superficie non costruita è permeabile. Di questa, circa il 70% è prato // 90% of the not built area is permeable. About 70% is lawn

Gli edifici caratterizzano Borgo Castello per la loro compattezza volumetrica e omogeneità materica. Tuttavia, un'osservazione di maggiore dettaglio rivela composizioni e ritmi tra loro variabili. Sia i diversi edifici che descrivono il rettangolo con le tre corti sia le cavallerizze (K1 e K2) presentano ritmi compositivi che rivelano una chiara impostazione gerarchica. Gli edifici trasversali, di larghezza maggiore e che presentano una maggiore articolazione nell'apparato decorativo, s'impongono su quelli a manica semplice dei lati lunghi quasi esclusivamente accessibili dall'interno delle corti. Dal punto di vista spaziale, gli interni degli edifici si caratterizzano per i grandi ambienti privi di tramezzi ai piani terreni e una distribuzione maggiormente frazionata a quelli superiori. L'impatto dell'intervento programmato e non finito è desolante perché i fenomeni di degrado di si stanno impossessando delle opere non finite. In particolare, le due ex cavallerizze si presentano oggi in uno stato di desolante abbandono e deterioramento in contrasto con le parti del complesso correttamente utilizzato (in particolare gli edifici A e L). Gravi segni di compromissione strutturale sono evidenti nell'edificio D (le legature tra le murature portanti sono compromesse). A causa della mancata manutenzione, gli edifici M1, M2 e M3 sono quelli che presentano il degrado più marcato (coperture parzialmente crollate e murature compromesse) /

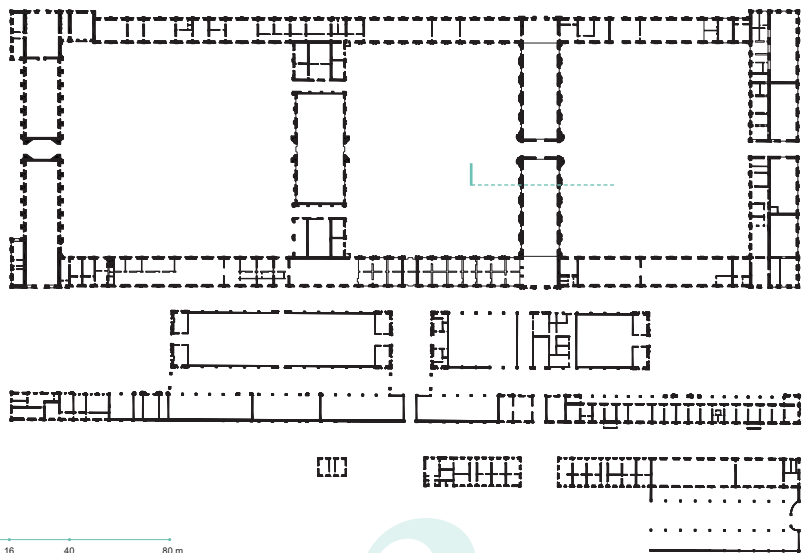
/ Volumetric compactness and material homogeneity characterise Borgo Castello. However, a specific observation reveals facades with variable compositions and rhythm. Both the buildings that describe the huge rectangle with the three courtyards and the horse stables (K1 and K2) present rhythms that show a clear hierarchical layout. The facades of the larger transversal buildings show a decorative composition that is more articulated than the one that gives the rhythm to the long buildings on the sides, exclusively accessible from the courts. From a spatial point of view, large rooms characterize the ground floors of the buildings while a sequence of rooms organizes the upper ones. The impact of the planned but unfinished project is bleak because the degradation phenomena are affecting the unfinished works. Nowadays the horse stables are abandoned and their deterioration is in contrast with the buildings that are properly used (e.g. buildings A and L). Building D shows a serious structural damage (the ligatures between the load-bearing walls are compromised). Due to the lack of maintenance, buildings M1, M2 and M3 show the most evident deterioration (roofs partially collapsed and deteriorated walls).



	P-1	P-0	P-1	P-2	P-3
A	// 400	// 1.500	// 320	// 1.500	// 630
B	// 600	// 1.300	// -	// -	// -
C	// -	// 1.250	// -	// -	// -
D	// 800	// 1.750	// 710	// 1.750	// 630
E	// 600	// 700	// 700	// 700	// -
F	// -	// 500	// 600	// -	// -
G	// -	// 500	// 500	// -	// -
H	// -	// 600	// 700	// -	// -
I	// -	// 800	// 700	// -	// -
J	// -	// 750	// 850	// 900	// -
K1	// 1.400	// -	// -	// -	// -
K2	// 1.400	// -	// -	// -	// -
L1	// -	// 1.300	// 400	// -	// -
L2	// 500	// 1.300	// 1.000	// -	// -
M1	// 350	// 350	// 350	// -	// -
M2	// -	// 350	// 350	// -	// -
M3	// -	// 500	// 50	// -	// -
M4	// -	// 650	// -	// -	// -

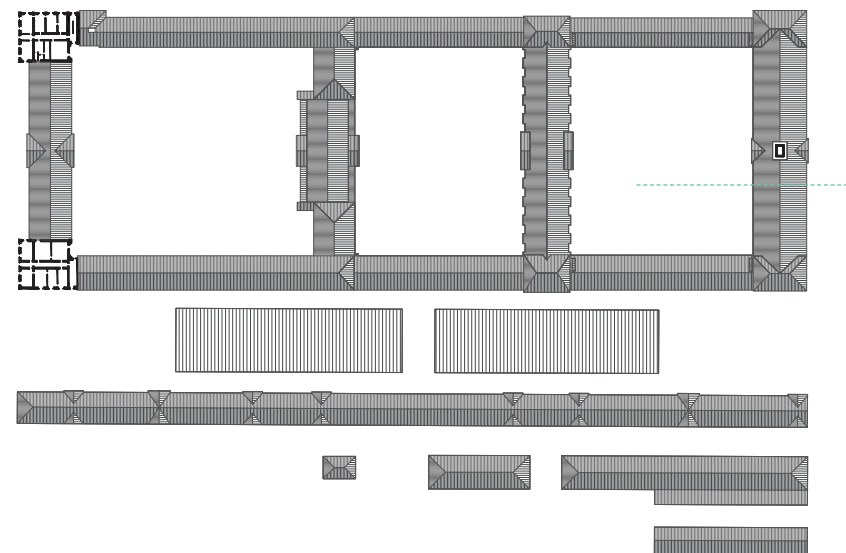
// connessione verticale // vertical connection

identificazione degli edifici e descrizione sintetica delle geometrie // buildings identification and geometrical synthesis

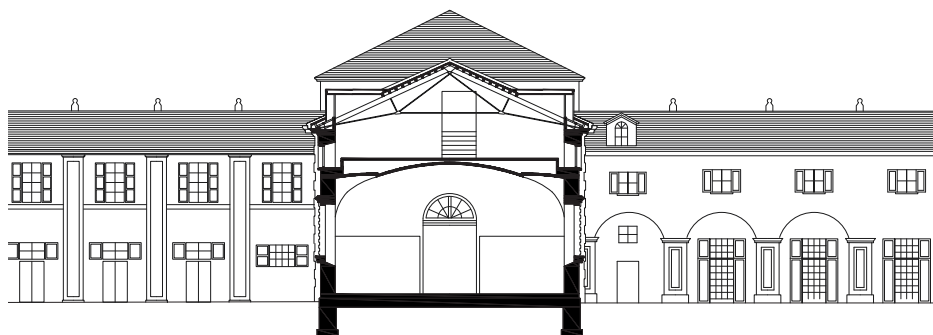


sopra, pianta P0; sotto, sezione // above, plan P3; below, section

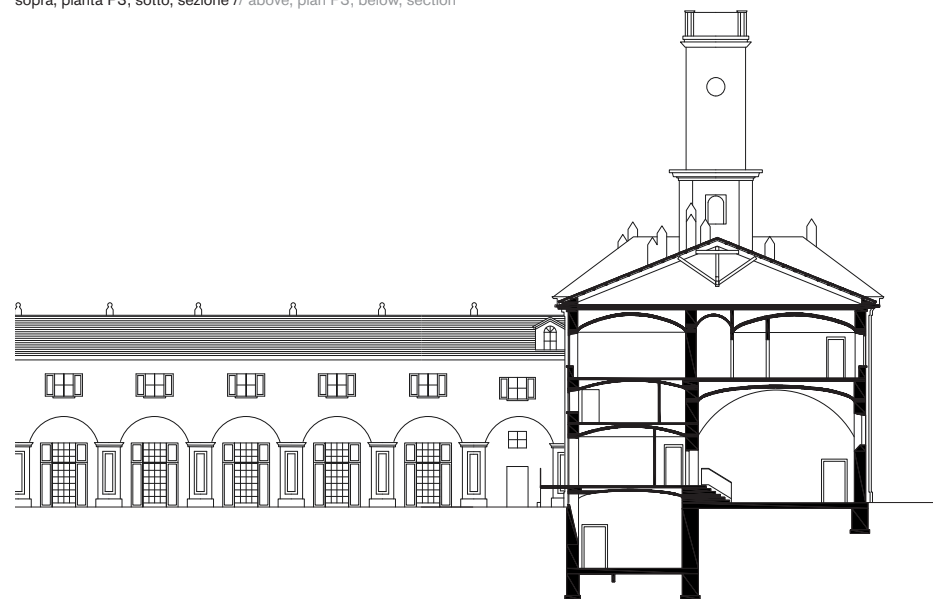
2



sopra, pianta P3; sotto, sezione // above, plan P3; below, section



2 5 10 m

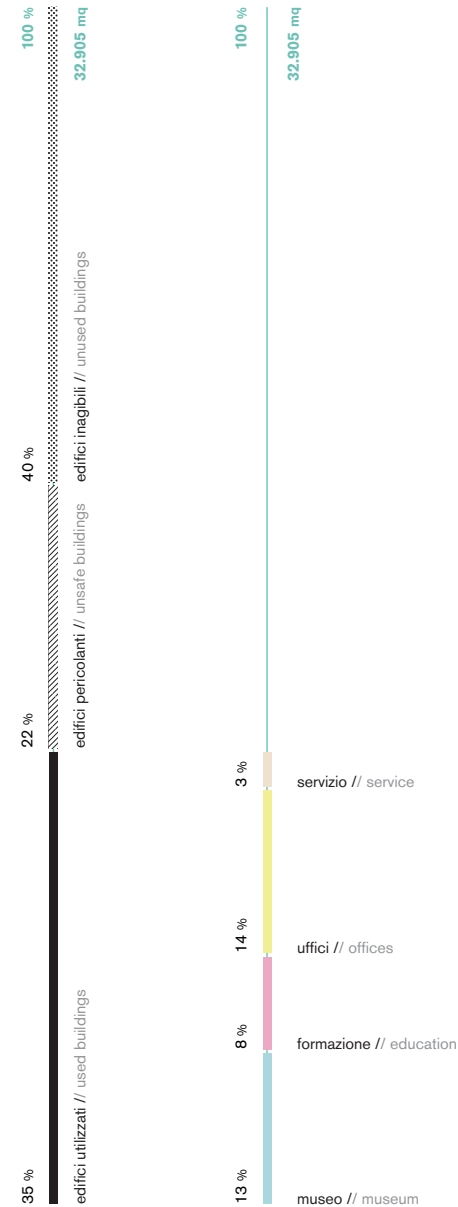


ridisegno architettonico e descrizione della consistenza // architectural redraw and consistency description

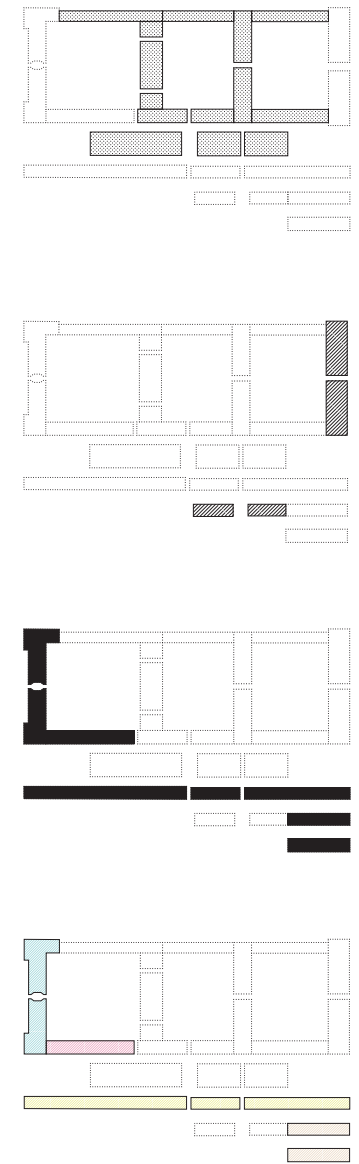
usi // uses

Fino agli anni '90, Borgo Castello era abitato da residenti e famiglie. Con l'acquisto della proprietà da parte della Regione Piemonte e con il grande progetto di rinnovamento della Reggia di Venaria Reale, è stato progressivamente spopolato. L'obiettivo di questa operazione di "svuotamento" era quello di sostituire le attività residenziali con il nuovo polo museale del Centro Natura e Paesaggio che doveva diventare il baricentro attrattivo del Parco Naturale La Mandria affiancando l'offerta culturale della Reggia di Venaria. Le due grandi teche vetrate contenute all'interno delle ex cavallerizze sarebbero state il cuore del percorso espositivo. Insieme a questo nuovo polo museale dedicato al paesaggio, il progetto prevedeva la realizzazione di spazi ricettivi e dedicati all'accoglienza: ai piani terreni servizi di ristorante, caffetteria, emporio gastronomico mentre ai piani superiori hôtellerie di varia categoria. Con l'improvvisa interruzione del cantiere, solo 1/3 delle superfici del Borgo Castello sono oggi utilizzate come sede museale e come sede amministrativa degli uffici della Regione Piemonte. È presente anche una scuola professionale che ha circa 150 allievi che quotidianamente gravitano sul borgo accedendovi con un autobus che fa un servizio navetta tra il Borgo Castello e Venaria Reale. Le parti non utilizzate non sono accessibili perché non finite e non sicure. Il 22% degli edifici è pericolante /

/ Until the end of the 90's, resident and families inhabited Borgo Castello. After its acquisition by the Regione Piemonte and with the great renovation project of the Reggia of Venaria Reale, the village was progressively abandoned. The objective of this evacuation was the substitution of the residential activities with a new museum district called Centro Natura e Paesaggio that had to become the attractive focus point of La Mandria Natural Park supporting the Reggia's cultural offer. The two crystal shrines that envelope the interiors of the original horse stables had to become the centre of the new exposition focused on biodiversity. Supporting this new museum district focused on nature and landscape, the project provided for new hospitality spaces: at the ground floors, reception and food services, café and refreshments, gastronomic emporium while, at the upper floors, hôtellerie. After the unexpected interruption of the construction site, only 1/3 of Borgo Castello's surfaces are nowadays in use as museum and administrative offices of the Regione Piemonte. There is also a professional school with about 150 students that daily revolve around the site accessing by bus from the village of Venaria Reale. Unused spaces are not accessible because not finished and not safe. 22% of buildings are unstable /



superfici in uso // used spaces



spazi occupati ai piani // occupied spaces at floors

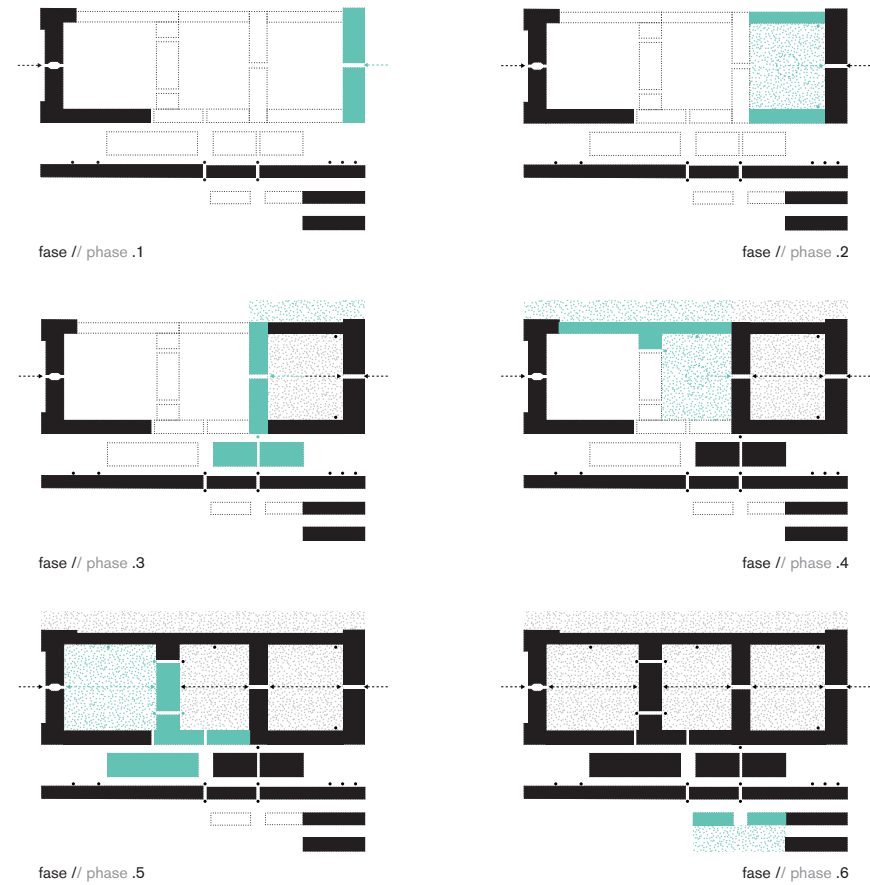
L'opportunità che si presenta è quella di intervenire su una risorsa culturale pregiata quale il Borgo Castello al fine di rinnovarne il ruolo quale elemento trainante dell'area Parco e per consolidarne le relazioni culturali, economiche e produttive all'interno del territorio che accoglie il sistema delle Residenze Sabaude cui è storicamente legato. L'obiettivo non è di captare quote di flussi di visitatori provenienti dal circuito turistico delle Residenze Sabaude e incrementarne le presenze quanto identificare nuovi possibili utenti la cui presenza possa avere ricadute sul borgo e sul Parco. La strategia di valorizzazione si articola in sei conseguenti fasi d'intervento. Alla luce di una contrazione della domanda di spazi espositivi a fronte di un incremento di quella di spazi ricreativi e legati al benessere della persona, la proposta non varia le destinazioni d'uso già ipotizzate dal progetto di rinnovamento mai terminato ma varia le loro quantità e distribuzione.

Le sei fasi d'intervento sono organizzate in modo da non interferire con le attività correnti e, inserendo nuove attività non in competizione con quelle presenti, superare l'idea del "contenitore da riempire" per favorire il rinnovarsi di un'immagine sempre più legata al parco e meno ai temi della Reggia di cui il Borgo Castello non potrà mai essere un competitor /

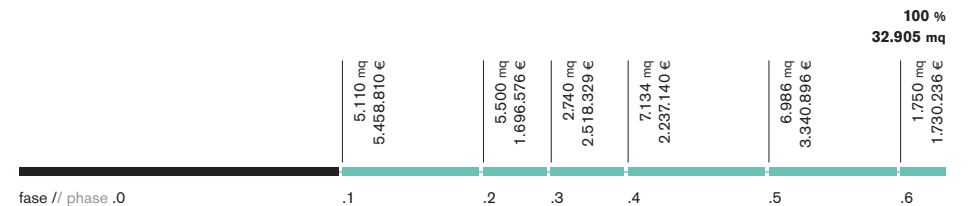
/ The chance that we face on is to intervene on an important cultural heritage such as Borgo Castello to renew its role as core of the natural park and to affirm its cultural, economic and productive relationships to the territories described by the Savoy palaces system that surrounds Turin. The objective is not to subtract tourists from the Savoy palaces touristic circuit incrementing the visitors in Borgo Castello but is to identify new users interested into a new offer that can activate positive effect on the site and on the park.

The enhancement strategy is articulated in six subsequent intervention phases. In light of the fact of the demand contraction of exhibit spaces and the demand increase of leisure and wellness spaces, the strategy confirms the uses submitted by the never finished project of renovation but it modifies quantities and layout.

The six intervention phases are organized to not interfere with the current activities and, including new activities not in competition with the present ones, to overcome the idea of the "box to be filled" fostering the renovation of an image more related to the park and less to the Reggia to which Borgo Castello could never be a competitor.



- 1 Restauro di D // Building D restoration
- 2 Completamento di G e H // Buildings G and H completion
- 3 Completamento di C e K2 // Buildings C and K2 completion
- 4 Completamento di B (40%), E e F // Buildings B (40%), E and F completion
- 5 Completamento di B (60%), I e K1 // Buildings B (60%), I and K1 completion
- 6 Risanamento di M1 e M2 // Buildings M1 and M2 renovation



la sequenza progressiva delle fasi è studiata per evitare le interferenze tra le attività /
/ the sequence is designed to avoid interferences between activities

Per rinnovare l'immagine di Borgo Castello e la sua relazione con il Parco Naturale La Mandria, il restauro e rinnovamento del fabbricato D è individuato quale innesco del processo di valorizzazione. Con questa prima azione si ottengono due effetti: da un lato, la riattivazione della porta ovest che risalda il legame con il Parco; dall'altro, il restauro del corretto contrappunto alla porta est che guarda verso la Reggia. La sequenza degli interventi procede in coerenza: il primo lotto funzionale finanziato con soli fondi pubblici, a fronte del coinvolgimento di privati nella fase di gestione, potrà essere seguito da lotti che vedano sempre più coinvolti economicamente i gestori.

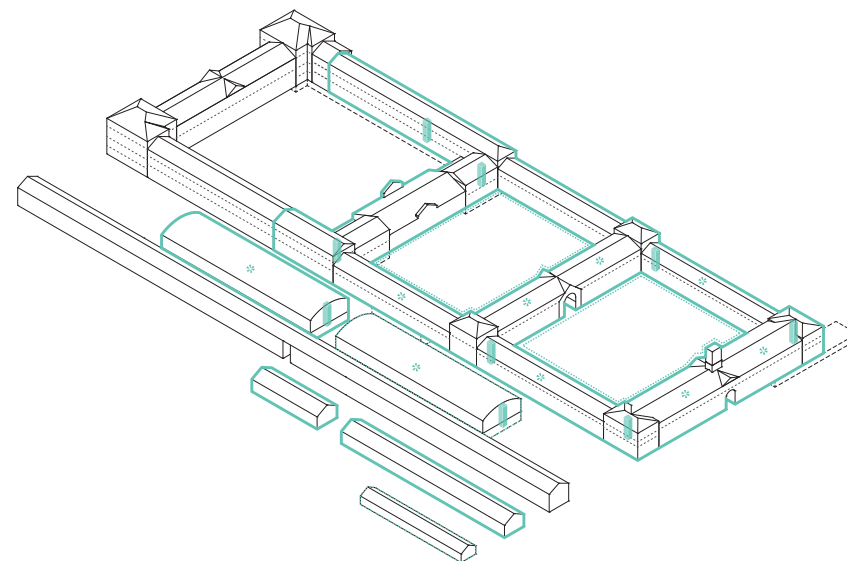
Gli interventi da sviluppare sono per lo più di completamento dei lavori interrotti e di trasformazione dei due grandi e vuoti volumi delle ex cavallerizze – aumentando il carico antropico, per evitare di realizzare nuovi parcheggi nei prati circostanti, si propone di chiudere il volume interrato di almeno una delle due ex cavallerizze per realizzare un silos per le auto dei dipendenti. Al piano di campagna verrebbe quindi a ripristinarsi la continuità originale tra gli spazi delle ex cavallerizze, quelli di circolazione esterna e gli spazi di accoglienza disposti ai piani terreni dei diversi fabbricati. Il ridimensionamento della proporzione dei due maneggi oggi serre potrà essere utile per inserire attività ricreative da considerarsi all'aria aperta – lo stato di degrado della struttura metallica invita, almeno in questa fase, a un atteggiamento cauto evitando di considerarli spazi chiusi.

L'intervento di rinnovamento dei giardini e delle corti procede in parallelo al procedere del rinnovamento dei fabbricati /

/ In order to renew the image of Borgo Castello and its relationship with La Mandria Natural Park, the starting point of the enhancement project is the restoration and renovation of building D. This action produces two effects: on one hand, the reactivation of the west entrance rewelding the bond with the park; on the other, the restoration of the correct counterpoint to the east entrance that looks to the Reggia. The sequence of interventions evolves in coherence: the first functional lot, funded only through public investments but with a private management, can be followed by lots that match private and public funds and investors.

The interventions to develop are mostly dedicated to the completion of the unfinished works and to the transformation of the two huge volumes of the original horse stables – increasing the anthropic pressure, to avoid the construction of new parking areas replacing the surrounding meadows, the project suggests to close the underground volumes realizing an auto park silos dedicated to the staff members. This intervention restores the ground floor original continuity guaranteeing the flowing access to all the buildings. The downsizing of the two original stables will be useful for inserting new recreational "outdoors" activities at the ground floor – the metal structure state of decay invites, at least in this phase, the adoption of a cautious attitude avoiding to assume them as closed spaces.

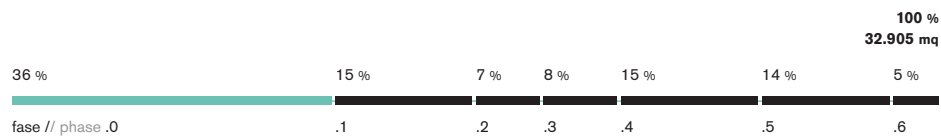
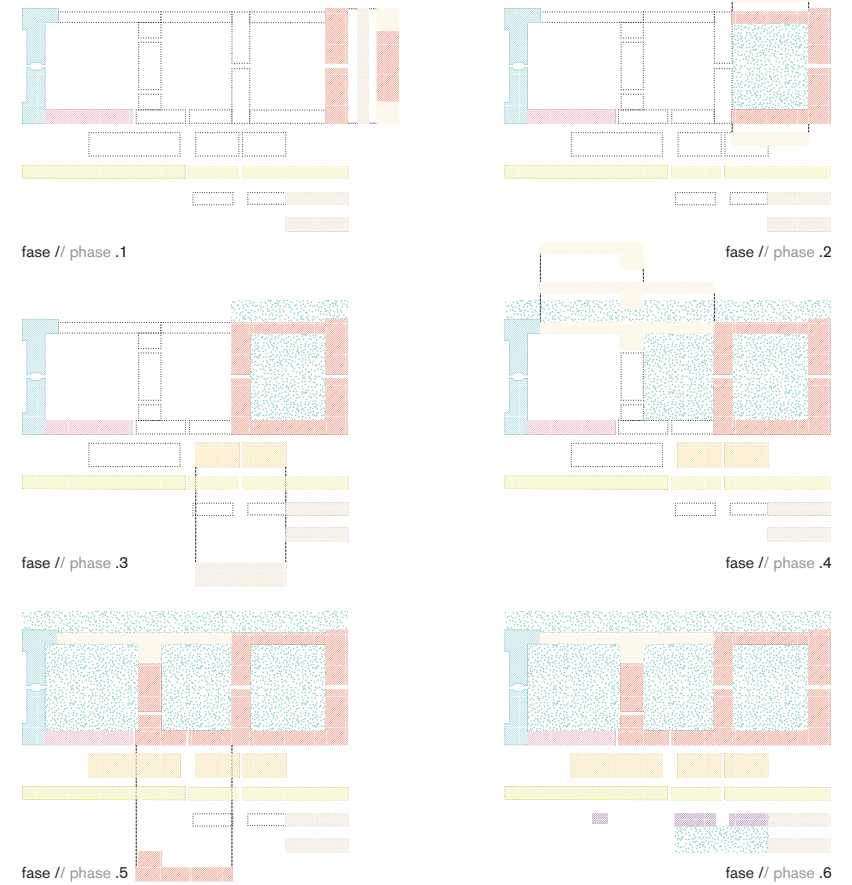
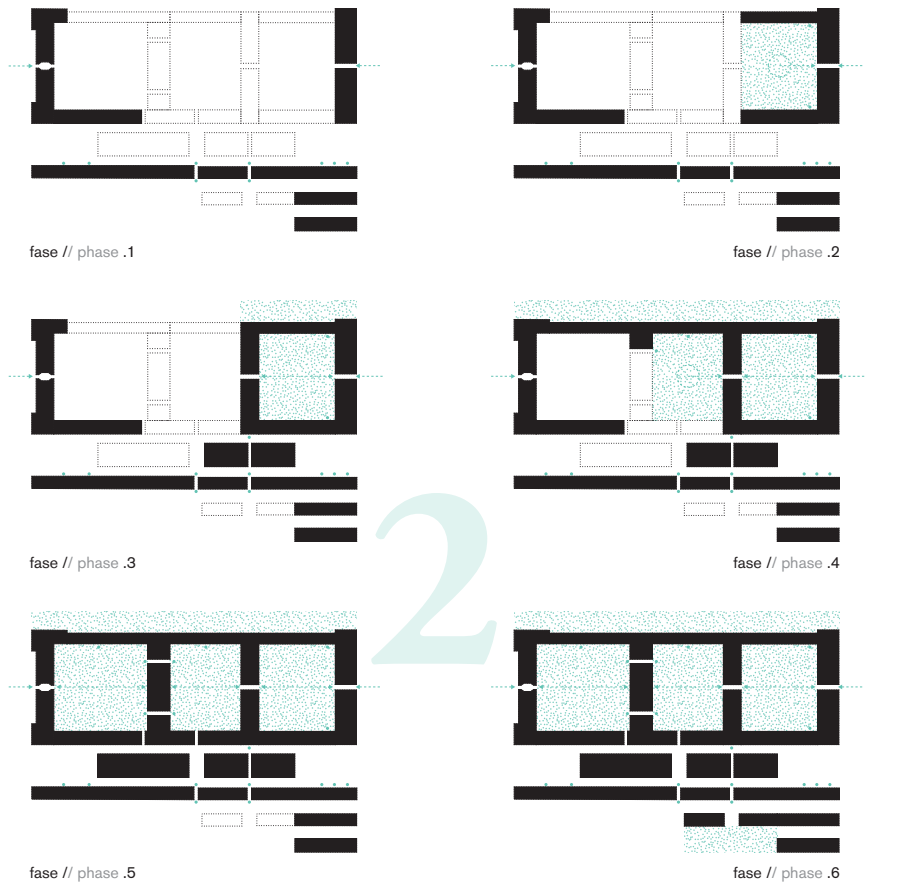
The renovation of the gardens and courtyards proceeds in parallel with the renovation of the buildings.



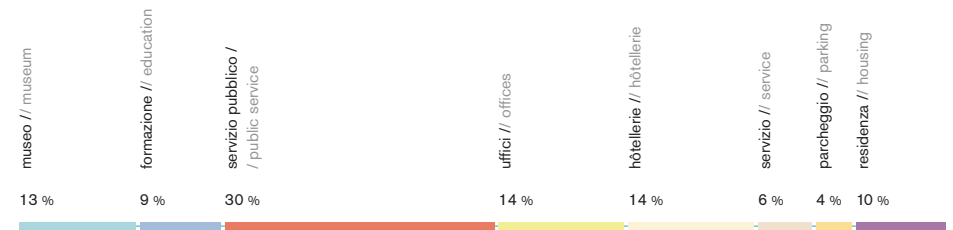
restauro e integrazione / / restoration and integration		cambio destinazione d'uso / / change of use		adeguamento alla norma / / adaptation to standards	
<p>rampa di accesso / / access ramp</p>		<p>raccolta differenziata / / recycling</p>		<p>integrazione luce-paesaggio / / integration landscape-light</p>	
<p>estintori / / extinguisher</p>		<p>mancorrente o parapetto / / handrail or railing</p>		<p>segnalatica / / signage</p>	
<p>alberature / / trees</p>		<p>arredo urbano mobile / / street furniture</p>		<p>tendalino / / shelter</p>	
<p>ascensore / / lift</p>		<p>accumulo acqua / / water storage</p>		<p>scala di sicurezza / / safety staircase</p>	
<p>pedane riscaldate mobili / / mobile reheated platform</p>		<p>servizi igienici / / restrooms</p>		<p>impianti per allestimento / / outfitting systems</p>	
<p>rete dati / / wi-fi</p>		<p>arredo urbano fisso / / fixed street furniture</p>		<p>panchine / / benches</p>	

superfici attivate // activated surfaces

nuovi usi // new activities



in nero, spazi occupati ai piani // in black, occupied spaces at floors



articolazione degli usi ai piani // activities layout at the different floors

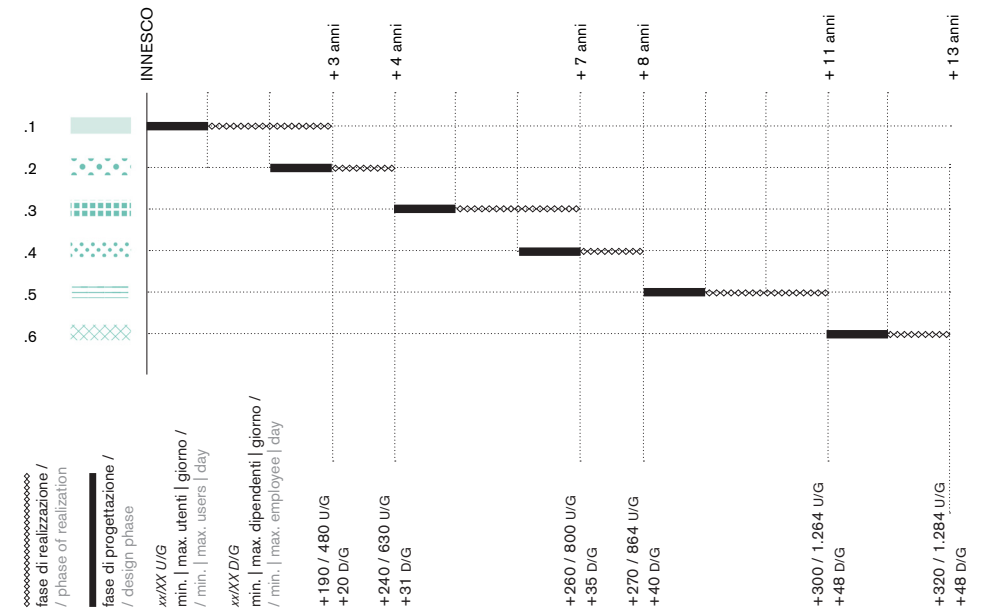
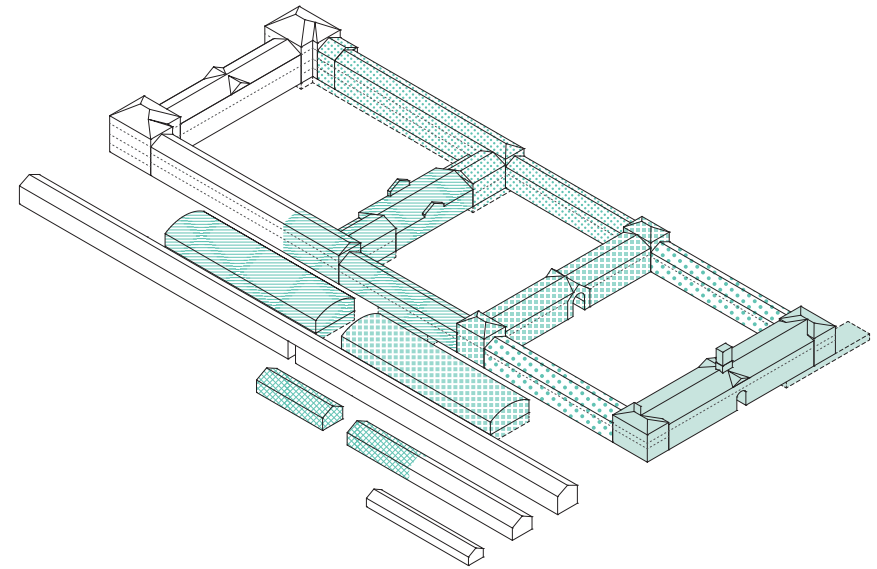
stima economica // economic evaluation

La stima economica elaborata è articolata in fasi d'investimento che si sovrappongono in sequenza. L'idea è che l'investimento pubblico iniziale possa essere seguito da investimenti pubblico/privato. I costi relativi alla realizzazione di una struttura di gestione permanente (pubblico/privata) sono stati distribuiti tra le fasi 2 e 4. Dall'attivazione della fase 1, si ipotizza un incremento di utenti progressivo: dagli attuali utenti (150/200 persone lun.-ven.; 50/500 persone sab.-dom.) si passerebbe ad una forbice di 520/1.484 persone (lun.-dom.) con un incremento di posti di lavoro di 48 unità /

/ The economic evaluation is organized in six subsequent overlapping investment phases. The idea is that the first public investment could be followed by public and private ones. The cost dedicated to the set up of a new permanent management office (public/private) are allocated on phase 2 and 4. Since the activation of phase 1, the strategy estimates a visitors progressive increase: from the current situation (150/200 people mon.-fri.; 50/500 people sat.-sun.) the increase is evaluated in 520/1,484 people (mon.-sun.) and 48 new job positions.

2

sequenza degli investimenti // sequence of investments



l'investimento economico maggiore corrisponde alla fase 1 // the most relevant investment coincides with phase 1

modello di business // management

A seguito dell'analisi dei requisiti degli stakeholders e dei requisiti tecnici, senza variare il layout delle attività presenti, l'ipotesi per Borgo Castello prevede l'inserimento di nuove attività quali hôtellerie, bistrot, caffetteria-pasticceria, centro congressi. Il layout delle nuove attività prevede due macro-strutture: ricettivo; centro congressi. Per ognuna è stata sviluppata un'analisi di mercato per definire il potenziale attrattivo. Successivamente, si sono declinate le variabili economiche.

Gli attori del processo sono due: il proprietario del bene (Regione Piemonte); il gestore della funzione. Sulla base della tipologia d'investimento che l'attore è disposto a fare, sono stati simulati due scenari. 1: il proprietario del bene si occupa di tutti gli investimenti necessari alla messa in sicurezza del bene e predisporre quanto necessario alla messa in funzione. Gli spazi rinnovati sono dati in affitto a enti terzi (gestori) che si occuperanno di allestirli, di soccorrere ai costi operativi e di incassare il fatturato stimato. Inoltre, hanno l'onere di pagare un corrispettivo pari al 4% del fatturato annuo. 2: il proprietario del bene provvede sia agli investimenti per le prime tre fasi, che all'efficientamento della prima corte. Le attività prospicienti sono date in gestione a terzi che dovranno ottemperare a quanto già descritto. Successivamente, il gestore si occuperà dell'investimento di ristrutturazione degli spazi destinati al centro congressi (seconda corte).

Per il proprietario del bene, lo scenario 1 prevede un grande esborso in ristrutturazione. In compenso, riceverà una cospicua somma per l'affitto di tutti i locali. Diversamente, lo scenario 2 prevede un minore investimento in ristrutturazione e l'incasso di una minore somma per l'affitto dei locali della prima corte. In questo scenario però, s'ipotizza che esista un investitore interessato alla ristrutturazione e messa in funzione della seconda corte e che sia disposto ad accettare (come da analisi di mercato e conto economico) di avere un pareggio dopo circa 30 anni /

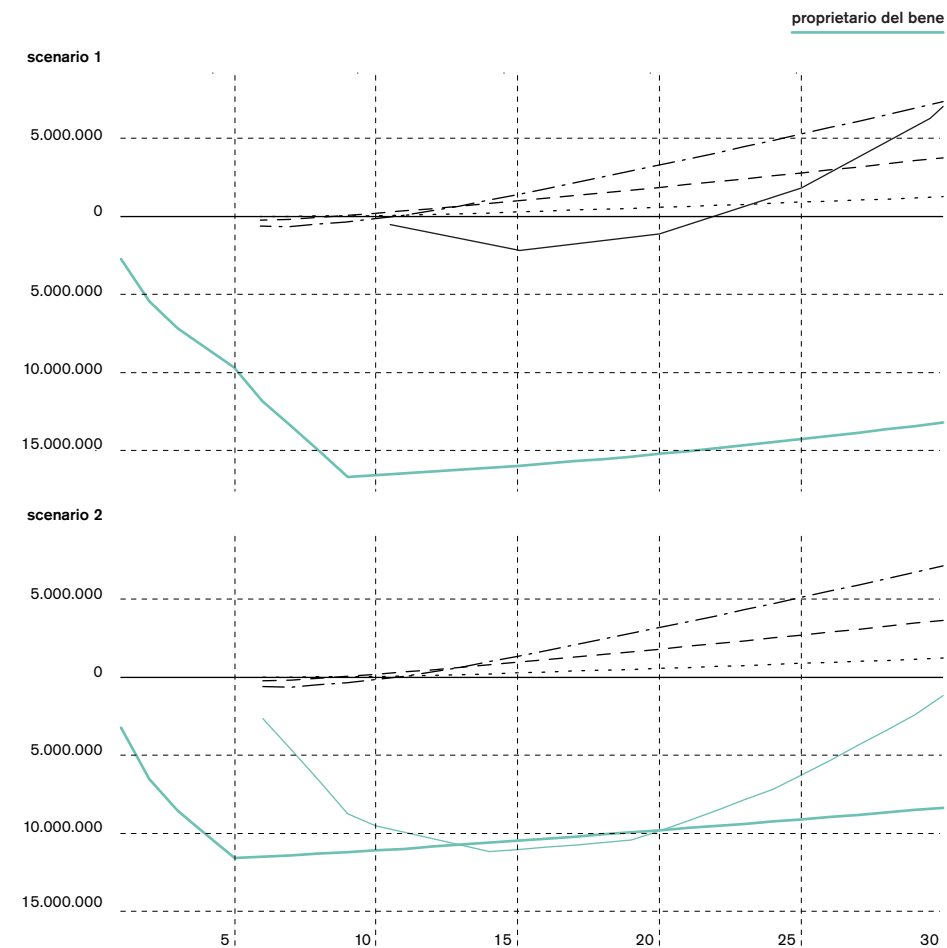
/ After the stakeholders and technical requisites analysis, without changing the current uses layout, Borgo Castello's enhancement strategy plans to arrange new economic activities such as hôtellerie, bistrot, café-pâtisserie, and congress centre. The updated layout is composed by two functional clusters: reception and hôtellerie; congress centre. To identify the potential ability of each cluster to attract new users, the investigation developed a market analysis. Successively, the economic variables have been identified.

The process's characters are two: the owner of the cultural heritage (Regione Piemonte); the manager of the activity. Two scenarios have been planned in relation to the investment typology that the characters are motivated to support. 1: owner's activities are focused on both the investments that are necessary to safeguard the cultural heritage and those that are necessary for its reactivation. The renewed spaces are rent to third parties (managers) that have in charge the activities fittings, the payment of the operating costs and the collection of the estimated turnover. Additionally, they have to pay 4% of the annual turnover. 2: the owner arranges to pay for the first three phases and for the renovation of the first courtyard. The management of the facing activities is entrusted to a third party that has to comply what previously described. Moreover, the manager will pay for the intervention of renovation of the congress centre's spaces (second courtyard).

For the owner, the first scenario needs a great quantity of funds for the renovation. In exchange, it will gain an important amount of money produced by the rent spaces. On the contrary, the second scenario plans a less investment in renovation and, consequently, a less income for rent. However, in this scenario the hypothesis includes that a private investor interested in the restoration and renovation of the second courtyard can accept (as market analysis and revenue account) a break-even period of 30 years.

comparazione dei modelli di business / / business models comparison

TAM	1.275.753	1.118.981	5.761.074	20.307.767
SAM	33.604	596.150	1.036.993	2.415.608
SOM	9.363	37.259	15.657	16.545
	hôtellerie	caffetteria - pasticceria	ristorante - bistrot	centro congressi



comparazione dei due scenari alternativi e delle ricadute sul mercato // comparison of the two alternative scenarios and market spillovers

valutazione dell'efficacia // evaluation of effectiveness

utile // income

L'organizzazione morfologica degli spazi, la loro articolazione intorno a tre grandi corti e l'inserimento all'interno del Parco Naturale La Mandria sono le risorse strutturali che consentono all'intervento di valorizzazione di produrre effettivamente un impatto socio-economico sul territorio.

Alla luce dei due concetti di *compatibility* (mantenere il carattere del luogo) e *proportionality* (fare ciò che è necessario ma il meno possibile), descritti all'interno del documento *European Quality Principles for EU-funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), gli interventi/ investimenti proposti sono indispensabili affinché questo bene, attualmente per lo più non fruibile, possa essere "usato" e produrre "effetti". Dal punto di vista gestionale si sottolinea la necessità di creare un sistema sinergico di attività capaci di collaborare strutturalmente con l'obiettivo comune di rendere più attrattivo l'intero sistema di Borgo Castello.

Alla luce dell'incremento progressivo del numero di visitatori stimato, aumenterà parallelamente la pressione antropica sul Parco Naturale La Mandria. Per questo, si suggerisce la strutturazione di un team dedicato alla gestione di Borgo Castello e che raccolga gli interessi di tutti gli stakeholders.

Uno degli obiettivi del team dovrà essere quello di ricostruire la sinergia con il magnete della Reggia di Venaria Reale in modo da offrire ai nuovi visitatori opportunità differenti e senza eccessive sovrapposizioni /

/ The morphological layout of spaces, their organization around three courtyards and the geographical location into La Mandria Natural Park are the pillars that allow the intervention to produce a positive social and economic impact. In light of the two concept proposed by the document *European Quality Principles for EU-funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), compatibility (to preserve the character of the place) and proportionality (to do the necessary but less as possible), the planned interventions and investments are necessary in order that this cultural heritage, currently for the most not accessible, can be reused and produce impact. From a managerial point of view, it is necessary to create a synergic system of activities that can work together with the aim of increasing the attractiveness of the entire system of Borgo Castello.

In light of the progressive increasing amount of estimated visitors, the anthropic pressure on the La Mandria Natural Park will increase in parallel. For this the strategy suggests the identification of a work team that can manage the accessibility and collect all stakeholders' interests. One of the objectives that the work team will manage is the reconstruction of the original link with the Reggia di Venaria Reale so as to offer to new visitors different opportunities reducing possible functional overlapping.

	intervento architettonico / architectural project (€)	superfici interne riattivate / reactivated interior surfaces (mq)	periodo / period	incremento dipendenti / employee increase (D/G)	incremento visitatori / visitors increase (U/G)
fase // phase 1	5.458.810	5.010	2019 / 2022	+ 20	+ 190 / 480
fase // phase 2	1.696.576	2.300	2021 / 2023	+ 11	+ 50 / 150
fase // phase 3	2.518.329	2.650	2023 / 2026	+ 4	+ 20 / 170
fase // phase 4	2.237.140	4.824	2025 / 2027	+ 5	+ 10 / 64
fase // phase 5	3.340.896	4.436	2027 / 2030	+ 8	+ 30 / 400
fase // phase 6	1.730.236	1.750	2030 / 2032	+ 0	+ 20
				+ 48	+ 320 / 1.284

impatto // impact

stima nuovi posti di lavoro (dopo 13 anni) /
/ new jobs valuation (after 13 years)

+ 48

forbice nuovi turisti (dopo 13 anni, al giorno) /
/ range of new tourists (after 13 years, per day)

+ 320 / 1.284

utile ristorante/bistrot - caffetteria/pasticceria (dopo 8 anni) /
/ profit restaurant/bistro - café/pastry (after 8 years)

159.444 €

utile hôtellerie (dopo 8 anni) /
/ profit hôtellerie (after 8 years)

339.282 €

utile centro congressi (dopo 20 anni) /
/ profit congress center (after 20 years)

1.052.564 €

3

Il Forte di Fenestrelle è la fortezza piemontese maggiormente estesa in superficie. Costruito tra il XVIII e il XIX secolo su progetto iniziale di Ignazio Bertola, nel 2007 viene inserito dal World Monuments Fund nella lista dei 100 siti storico e archeologici di rilevanza mondiale più a rischio /

/ Forte di Fenestrelle is the largest Piedmontese fortress. It was built between the XVIII and XIX centuries on an initial design by Ignazio Bertola. In 2007 it was inserted into the World Monuments Fund List of the 100 historic and archeological sites most at risk



Il Forte di Fenestrelle è un complesso fortificato della Val Chisone costruito tra il XVIII e il XIX secolo, di proprietà dell'Agenzia del Demanio – sezione Piemonte e Valle d'Aosta. Per le sue enormi dimensioni è chiamato "la grande muraglia piemontese". Nel 2007, il World Monuments Fund l'ha inserito nella lista dei 100 siti più importanti per valore storico-archeologico in pericolo nel mondo.

La fortezza si compone in tre nuclei fortificati tra loro connessi: Forte San Carlo, Forte Tre Denti e Forte Delle Valli collegati da un tunnel all'interno del quale si estende una scala di circa 4.000 gradini. Complessivamente la fortezza copre una superficie di 1.350.000 metri quadri distesi su una lunghezza di tre chilometri che coprono un dislivello di 650 metri.

Dopo un lungo periodo di abbandono e decadenza, solo nel 1990 la fortezza è riaperta come meta turistica (museo) che oggi è visitata da circa 20.000 persone per anno.

Attualmente la gestione della fortezza è in capo all'Associazione San Carlo Onlus composta da 60 iscritti che forniscono, ciascuno, per statuto dell'associazione, 100 ore di volontariato all'anno necessarie al funzionamento (accoglienza e accompagnamento dei visitatori, pulizie, ecc.). In assenza del lavoro gratuito fornito dai volontari, la sostenibilità della gestione non sarebbe garantita.

Obiettivo della strategia è quello di valutare se l'incremento dell'attrattività della fortezza per scopi non solo legati all'interesse militare e l'eventuale revisione del layout delle attività presenti possano produrre un incremento dell'attuale impatto socio-economico sul territorio /

/ The Forte di Fenestrelle is a military fortress in Val Chisone, built between XVII and XIX century, owned by the Agenzia del Demanio – sezione Piemonte and Valle d'Aosta. For its huge dimension it is called "the great wall of Piedmont". In 2007, the World Monuments Fund inserted it into the list of the 100 sites more important for their historical and archaeological values and in danger of the world.

The fortress is composed by three fortified and interconnected sites: Forte San Carlo, Forte Tre Denti and Forte Delle Valli connected through a tunnel in which a stair of about 4,000 steps twists and turns. Altogether the surface of the fortress is 1,350,000 square meters extended on a length of three kilometres that exceed a difference in altitude of 650 meters.

After a long period of abandonment and decay, only in 1990 the fortress reopened as touristic site (museum) that nowadays is visited by about 20,000 people per year.

Currently the Associazione San Carlo Onlus manage the fortress. The association is composed by 60 members offering voluntary work for 100 hours per year that are necessary to the operational activities (e.g. visitors reception and retinue, cleaning, ecc.). In absence of the voluntary free work, the management sustainability could not be satisfied.

The aim of the enhancement strategy is to evaluate if the fortress attraction increase for purposes not only linked to the military interest a the reconfiguration of the activities layout can produce a social and economic impact increase on the territory.

J. Bossuto, L. Costanzo, *Le catene dei Savoia. Cronache di carcere, politici e soldati borbonici a Fenestrelle, forzati, oziosi e donne di malaffare*, Il Punto, Torino 2012.

M. Minola, *Fortezze del Piemonte e Valle d'Aosta*, Susalibri, Susa 2012, pp. 127-136.

Associazione San Carlo, *La grande muraglia piemontese*, Il Punto, Torino 2007.

M. Reviglio, *La valle contesa: storia della Val Chisone e del Forte di Fenestrelle*, Il Punto, Torino 2006.

Forte di Fenestrelle, in "Tranta Sold", n. 158, giugno 2005, pp. 42-43.

F. Caresio, *Il Forte di Fenestrelle*, Michelangelo Carta Editore, Torino 2003.

A. Bonnardel, *Viaggio affascinante nella fortezza di Fenestrelle: notizie sulla piazzaforte alpina più grande d'Europa*, Anzani, Pinerolo 2002.

D. Andriolo, *Forti del Piemonte*, Carta, Torino 2000, pp. 21-25.

A. Bonnarel, J. Bossuto, B. Usseglio, *Il gigante armato: Fenestrelle fortezza d'Europa*, Il Punto, Torino 1999.

D. Gariglio, *Le Fenestrelle*, Roberto Chiaramonte editore, Torino 1999.

M. Minola, B. Ronco, *Fortificazioni nell'arco alpino: l'evoluzione delle opere difensive tra XVIII e XX secolo*, Priuli e Verlucca, Ivrea, 1998, pp. 93-96.

Comunità Montana Valli Chisone e Germanasca, *La Draja: guida ai beni culturali delle Valli Chisone e Germanasca*, 1998, pp. 125-136.

V. Comoli, *Le Alpi: storia e prospettiva di un territorio di frontiera*, Celid, Torino 1997.

D. Gariglio, *Le sentinelle di Pietra: fortezze e cittadelle del Piemonte Sabauda*, 1997, pp. 133-154.

B. Bassi Gerbi, *Forte di Fenestrelle. Ridotta Belvedere: rilievo tradizionale e fotogrammetrico rielaborato con tecniche computerizzate e realtà virtuale*, 1995.

D. Gariglio, M. Minola, *Fenestrelle e l'Assietta, in Le fortezze delle Alpi Occidentali. Dal Piccolo S. Bernardo al Monginevro*, vol. 1, Edizioni L'Arciere, Cuneo 1994, pp. 97-126.

T. Contino, *La piazzaforte di Fenestrelle*, 1993.

E. De Amicis, *Alle porte d'Italia, riedizione Alberto Meynier*, Torino 1985.

G. Beltrutti, *Le Fortezze dei Savoia*, 1980, pp. 46-47.

F. Conti, *Castelli del Piemonte. Torino e Cuneo*, tomo III, 1975, pp. 89-93.

T. Contino, *Fenestrelle, una fortezza del vecchio Piemonte*, 1971.

S. Santiano, *La fortezza di Fenestrelle. Un "segno" dimenticato*,

in "Castellum. Rivista dell'Istituto italiano dei castelli", n. 27-28, 1987, pp. 39-58.

R. Grilletto, *La valle del Chisone e la Fortezza di Fenestrelle*, in "L'Universo", n. 5, 1972, pp. 1097-1140.

B. Forestier, P. Prost, *Il museo dei plans-reliefs a Parigi. La pace delle cittadelle*, in "Casabella", n. 533, 1987, pp. 44-53.

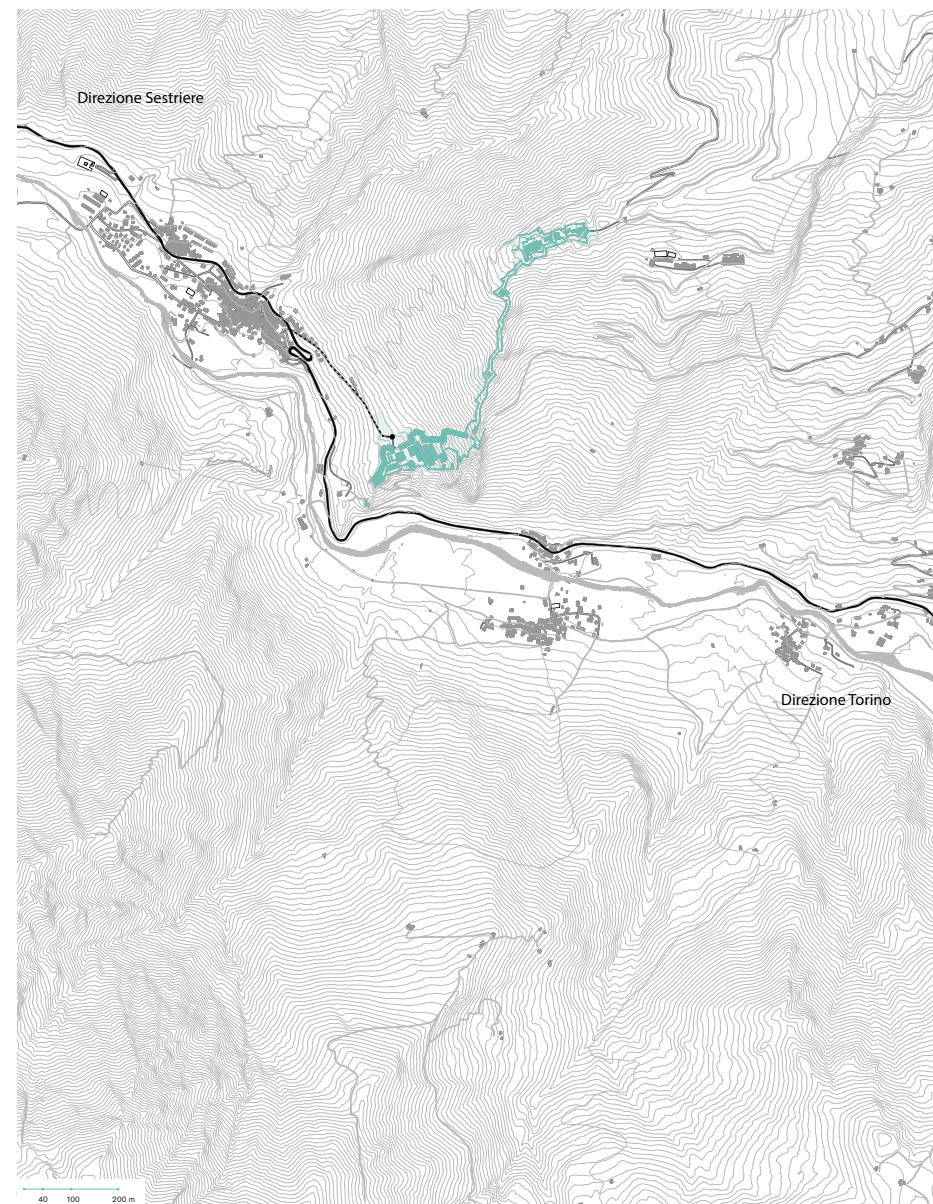
Bando di concorso "Il drago e la montagna. Concorso internazionale di idee per l'individuazione del futuro del complesso monumentale del Forte di Fenestrelle, proponendo anche una soluzione ideativa per il reinserimento della Ridotta Carlo Alberto da porre a base di una progettazione preliminare", 16 Giugno 2008.

contesto // context

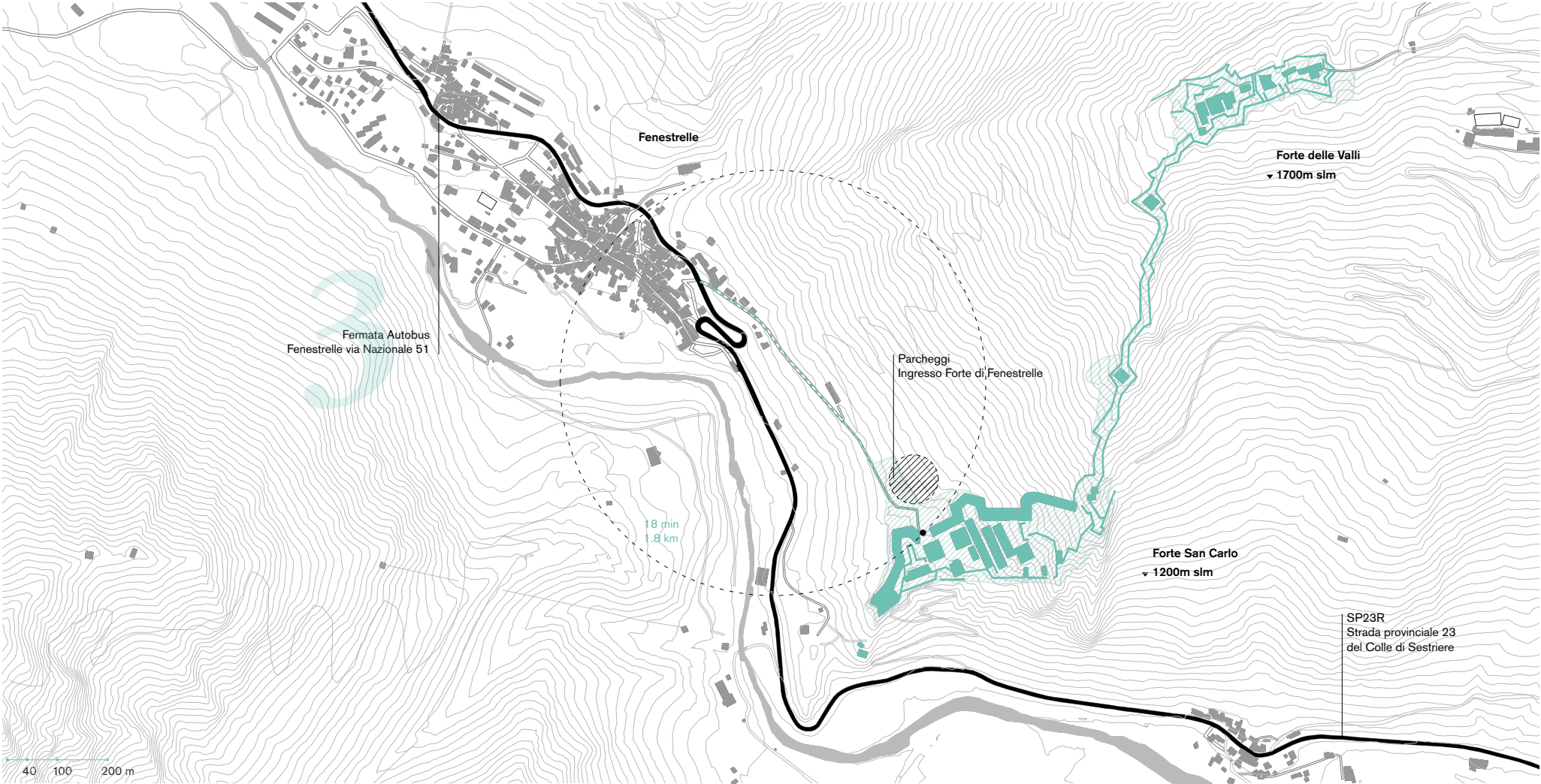
Il comune di Fenestrelle, in cui si trova il Forte, aderisce all'Unione Montana Val Chisone e Germanasca che include 15 comuni. Il territorio dell'Unione è in prevalenza montano e si estende sia sulla Val Germanasca sia sulla Val Chisone. Da segnalare la presenza di due Parchi Regionali, il Parco Naturale Val Troncea e il Parco Naturale Orsiera Rocciavè (che include il Forte). Dal punto di vista demografico, il territorio è caratterizzato da un andamento demografico storicamente negativo, con una continua perdita di popolazione e/o relativo invecchiamento. I comuni della Val Germanasca sono i meno popolosi mentre quelli della bassa valle sono quelli che mantengono stabile la loro quota di abitanti. La parte alta della Val Chisone ha tre comuni, Usseaux, Roure e Fenestrelle con superfici territoriali molto estese e un basso numero di abitanti. Il territorio dell'Unione ha un'interessante valenza turistica. Il comune in cui si registrano più presenze è Fenestrelle grazie alla presenza del forte. Il periodo estivo è quello in cui aumentano maggiormente le presenze. La prossimità ai comuni olimpici, come Pragelato o Sestriere, salda geograficamente l'Unione al circuito turistico internazionale, caratterizzato da flussi più consistenti, che negli ultimi anni ha affiancato, al turismo sportivo e sciistico, la ricerca di un'esperienza più completa del territorio e delle sue valenze storico-archeologiche e culturali. La presenza di un alto numero di seconde case è un fenomeno indicativo, da un lato, dell'abbandono dei residenti dei comuni, dall'altro, della presenza di un tipo di turismo che le occupa solo nei periodi festivi e durante le vacanze estive. La presenza di un alto numero di seconde case potrebbe agevolare una nuova accoglienza turistica diffusa nei periodi in cui le case sono vuote /

/ The municipality of Fenestrelle, in which the fortress is located, participates in the Unione Montana Val Chisone e Germanasca that includes 15 municipalities. For the most part the Unione's territory is mountain and is extended both on Val Germanasca and on Val Chisone. The presence of two Regional Parks should be noted: the Val Troncea and the Orsiera Rocciavè Natural Parks (the second one includes the fortress). From a demographic point of view, the territory is characterized by a negative demographic trend that shows a continuous decline of population and/or ageing. Val Germanasca municipalities are less populous while those located at the valley floor maintain stable the number of their inhabitants. Usseaux, Roure and Fenestrelle have large territorial surfaces and fewer inhabitants. The territory shows an interesting touristic attitude. The most attractive municipality is Fenestrelle because of the presence of the fortress. The most interesting period is the summer in which the tourists increase. The proximity to the Olympic municipalities, such as Pragelato or Sestriere, links the Unione to the international touristic circuit, characterized by its dynamism that in the last years has combined the winter sport tourism with new cultural experiences. If on the one hand, the presence of a high number of second houses points out the abandonment of the territory, on the other, it shows the presence of a tourism that occupies the empty houses only during holidays and summer time. The high number of second houses could support a new hospitality for new tourists in periods in which the houses are empty.

il Forte di Fenestrelle e la Valle Chisone / / Forte di Fenestrelle and Chisone Valley



la mappa illustra le proporzioni del forte in relazione ai centri abitati vicini /
/ the map shows the proportional relationship between the fort and the villages close by



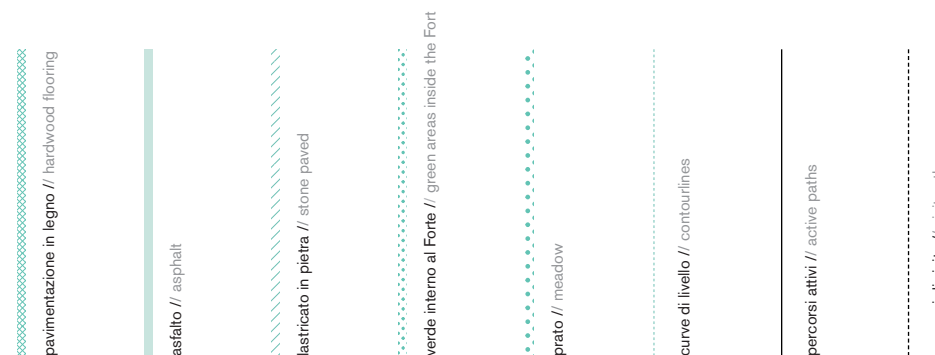
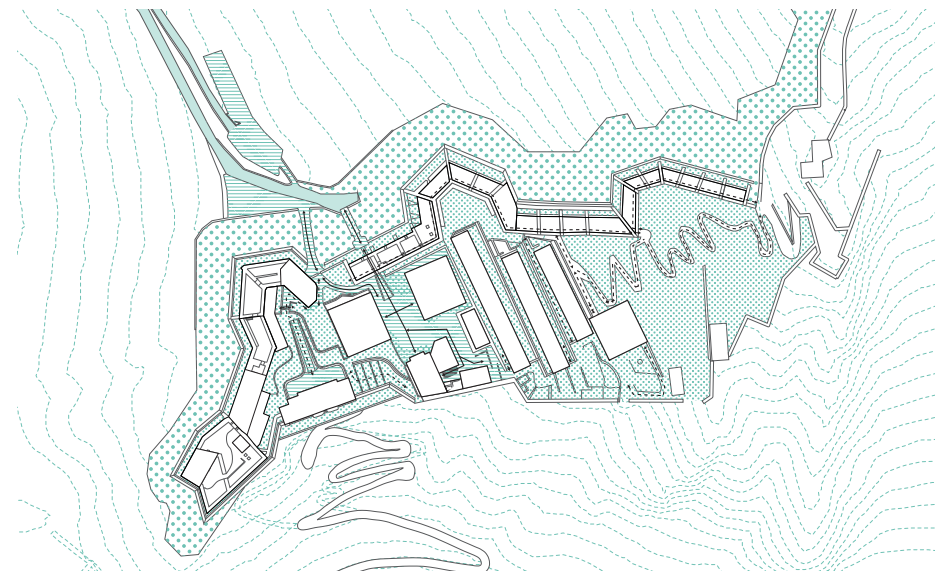
la fortezza è composta da 3 forti e 7 ridotte indipendenti, collegati da bastioni e scale. La superficie complessiva della fortezza è di circa 1.350.000 mq. La struttura si sviluppa per oltre 3 km su un dislivello di 635 m /

/ the fortress is composed by 3 main forts and 7 small forts, connected by bastions and stairs. The total area of the fortress is approximately 1.350.000 sq.m. The structure is over 3 km long and covers a 635 m difference in height

La fortezza si trova a circa un chilometro dal comune di Fenestrelle. Il collegamento avviene per mezzo di una strada carrabile, in alcuni tratti sconnessa, priva di percorso pedonale dedicato. Alla luce del fatto che il borgo non è dotato di stazione ferroviaria e che il servizio navetta "da" e "per" la stazione raggiunge il solo centro abitato di Fenestrelle non estendendosi alla fortezza, l'accessibilità al forte è in prevalenza di tipo veicolare. Il percorso che connette il borgo con il forte non anticipa la presenza di questo bene monumentale; un parcheggio anonimo precede l'ingresso alla fortezza.

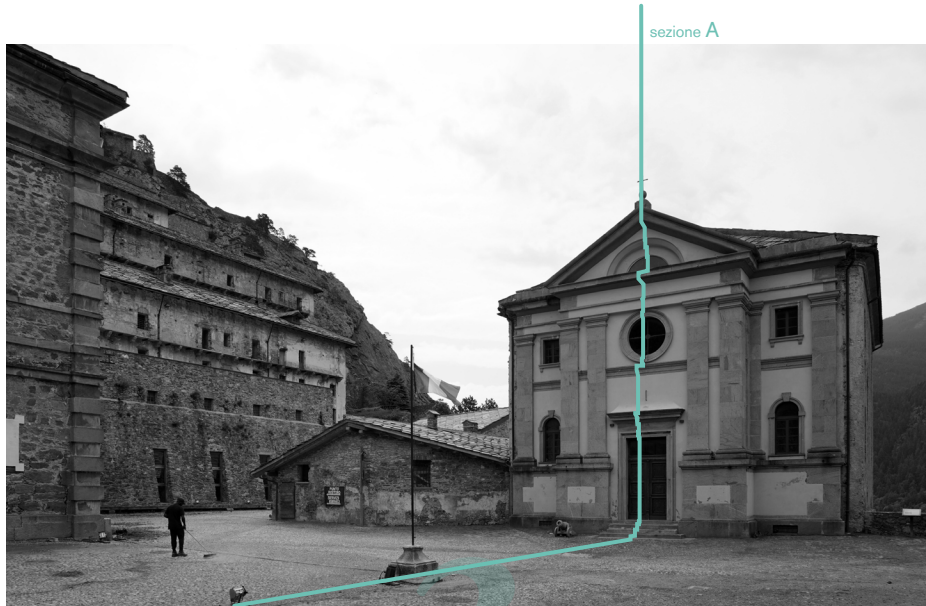
Mentre le infrastrutture di accesso si caratterizzano per il loro anonimato (mitigato dal paesaggio che le circonda), gli spazi aperti e interni al forte mantengono tutta la loro originalità. Connotando il forte quale museo all'aperto, la sequenza di piazze, percorsi, belvedere e terrazze è la risorsa paesistica più interessante del complesso: da un lato, perché il Forte di Fenestrelle viene fruito proprio attraverso i percorsi all'aperto che storicamente connettono i differenti corpi di fabbrica; dall'altro, perché consente di fruire del paesaggio che circonda il forte: gli spazi aperti qualificano l'interno forte come un'infrastruttura paesaggistica che, seguendo il pendio, si sviluppa diventando parte della montagna su cui poggia la fortezza /

/ The fortress is located at about one kilometre from the municipality of Fenestrelle. A vehicle road, in some parts broken down and with no pedestrian path, links the sites. In light of the fact that the village is not provided with a railway station and that the shuttle that links Fenestrelle to the station is not extended to the fortress, the most of the visitors arrive at the military site by car. The path that links the village to the fortress does not reveal in advance the presence of the monumental site; an anonymous car park precedes the entrance at the fortress. If the access infrastructures are anonymous but mitigated by the surrounding landscape, the open spaces inside the fortress maintain their original nature. Characterizing the fortress as an open air museum, the sequence of squares, paths, panoramic viewpoint and terraces is the most interesting landscape resource of the site: on one hand, the Forte di Fenestrelle is enjoyed through this open spaces that interconnect the different levels and buildings; on the other, because it allows the enjoyment of the natural landscape that surrounds the fortress: the open spaces qualify the fortress as a landscape infrastructure that, following the slope, becomes part of the mountain on which it rests.



gli spazi aperti conservano il loro carattere originale // the open spaces preserve their original character

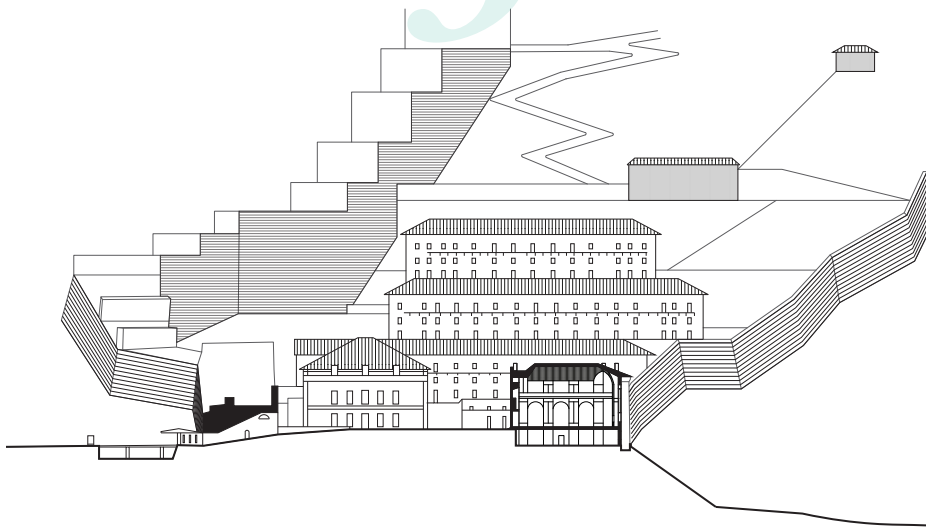
il Forte e il profilo della montagna // the Fort and the mountain profile



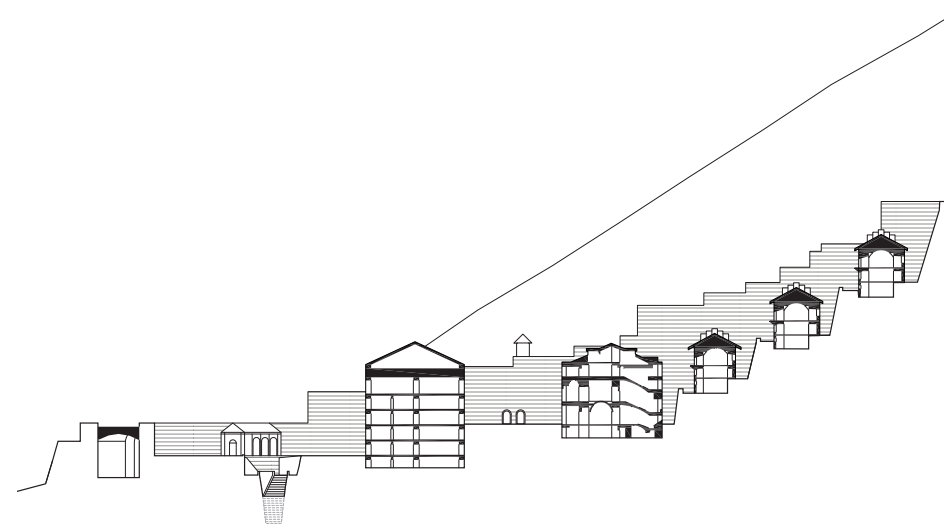
piazza d'Armi: sopra, chiesa; sotto, sezione A // piazza d'Armi: above, church; below, section A



4.000 gradini: sopra, immagine di uno dei livelli intermedi; sotto, sezione B // 1,200 steps: above, image of an intermediate level; below, section B



Il Forte San Carlo accoglie le strutture principali come la chiesa o il Palazzo del Governatore che si affacciano sulla piazza d'Armi. Il principale ingresso dalla mura difensive è disposto in asse alla piazza /

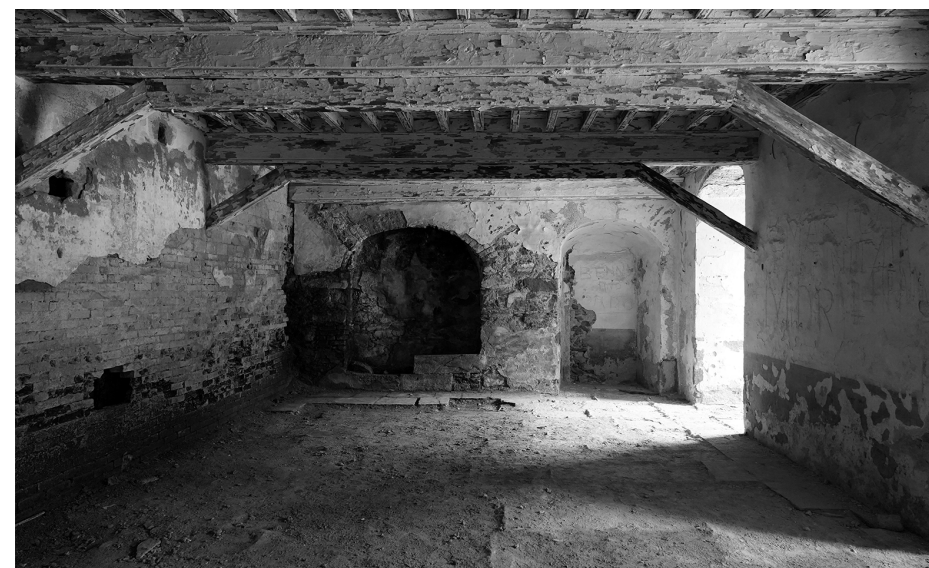
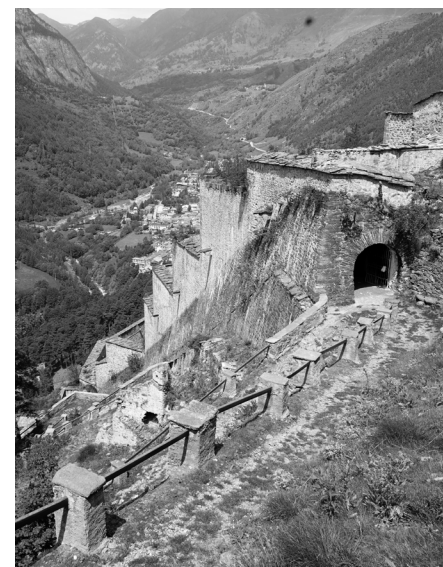


/ The Forte San Carlo includes the most important buildings such as the church or the Governor's Palace overlooking the piazza d'Armi. The main entrance is arranged in axis with the main square

L'orografia del terreno condiziona sia la struttura sia l'organizzazione degli edifici: l'orientamento est-ovest dei Forti San Carlo e delle Valli, funzionale alla linea di tiro dei cannoni sul nemico, è contenuto all'interno di un perimetro fortificato descritto, verso sud, dal ripido pendio della montagna mentre, a nord, il profilo dei bastioni del San Carlo protegge il fronte più esposto. Gli edifici della fortezza si caratterizzano per la tecnica costruttiva della muratura portante realizzata in conci di roccia rettificati. Le imponenti murature sono rinforzate da volte in conci di roccia che aumentano la massa e la resistenza delle strutture; in altri casi, come i Quartieri militari, i solai interni sono lignei. Gli edifici più imponenti sono il Palazzo del Governatore e il Padiglione degli Ufficiali: mentre questi presentano un'organizzazione interna composta da celle chiuse (a manica quadrupla), gli altri edifici presentano una distribuzione a manica semplice. I tetti sono composti da orditure lignee mentre i manti sono in lose di pietra. Tutti gli edifici sono caratterizzati da un'ottima "tessitura" murale originale. Il degrado maggiormente evidente è causato da due principali fenomeni: umidità (meteorica e di risalita) e infestanti arbustive (radicate sulle coperture e negli interstizi delle murature di pietra). In generale, le coperture sono gli elementi costruttivi maggiormente compromessi. I fenomeni di degrado sono particolarmente evidenti nei fabbricati del Forte delle Valli in cui si notano fenomeni d'instabilità /

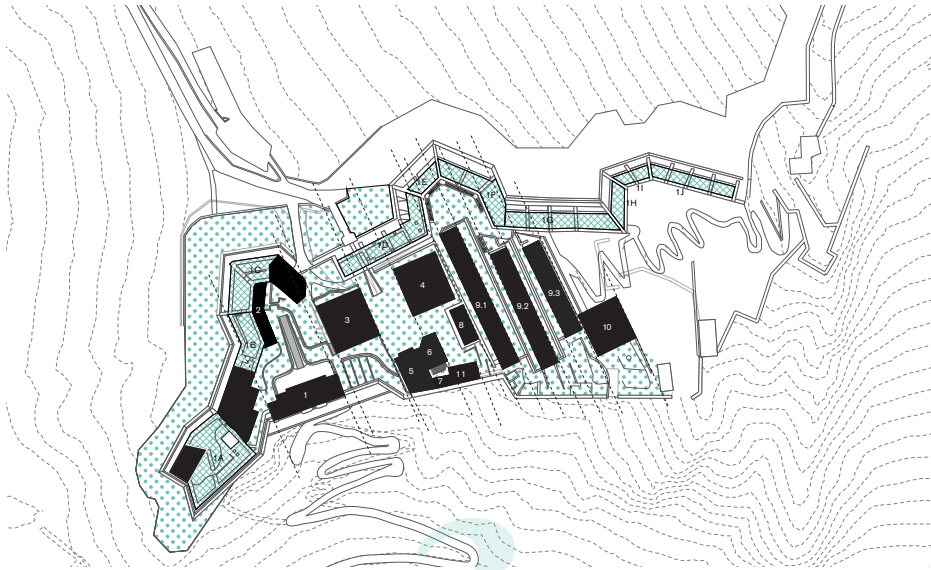
/ The topography influences both the structure and the buildings layout: the fortresses San Carlo and delle Valli have an east-west orientation, that was functional to the cannon shooting on enemy and included the fortified perimeter; towards south, a precipitous slope protects the fortresses while towards north the outline of the San Carlo's bastions protects the most exposed side. Buildings are made by stonework with rectified angles. The impressive walls are reinforced with vault made with rock pieces that increase the mass and the resistance of the structures but in some buildings, such as the Quartieri militari, slabs are wooden. The Palazzo del Governatore and the Padiglione degli Ufficiali are the most impressive buildings: with a layout composed by closed structural units (quadruple aligned cells), while the other buildings have a simple distribution (single aligned cell).

Roofs are made by wood structures while the coverings are made by stone sheets. All buildings show a well built original wall texture. The causes of degradation are two: humidity (rainfall and rising damp) and infesting shrub (rooted on roofs and stone walls). Overall, roofs are the most damaged elements. Degradation phenomena are particularly evident in Forte delle Valli in which collapses risks are higher.



immagini della fortezza (Forte San Carlo) // images of the fortress (Forte San Carlo)

Forte San Carlo geometrie // Forte San Carlo layout



- 1 // Porta Reale // 2.310 mq
- 2 // Edificio 2 // 300 mq
- 3 // Padiglione degli ufficiali // 6.860 mq
- 4 // Palazzo del Governatore // 4.750 mq
- 5 // Chiesa del Forte (P-1 caffetteria) // 890 mq
- 6 // Edificio 6 // 256 mq
- 7 // Edificio 7 // 60 mq
- 8 // Ospedale // 660 mq
- 9.1 // Quartiere militare 1 // 4.520 mq
- 9.2 // Quartiere militare 2 // 3.744 mq
- 9.3 // Quartiere militare 3 // 2.920 mq
- 10 // Polveriera di Sant'Ignazio // 800 mq
- 11 // Edificio 11 // 200 mq
- 1A // Bastione 1A coperto // 250 mq
- 1B // Bastione 1B coperto // 700 mq
- 1C // Bastione 1C coperto // 400 mq

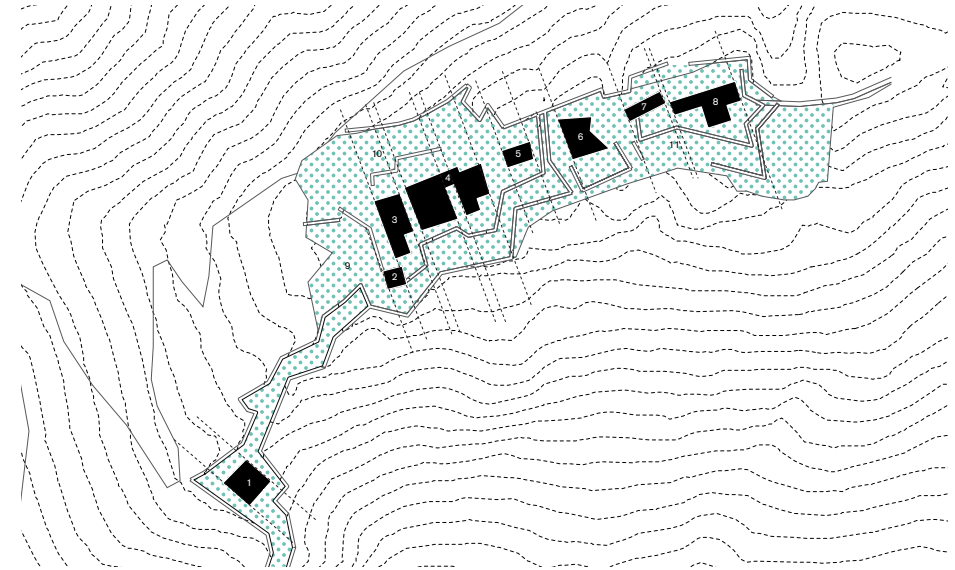
edifici // buildings

- 1A // Bastione 1A scoperto // 1.330 mq
- 1B // Bastione 1B scoperto // 533 mq
- 1C // Bastione 1C scoperto // 660 mq
- 1D // Bastione 1D scoperto // 1.300 mq
- 1E // Bastione 1E scoperto // 320 mq
- 1F // Bastione 1F scoperto // 780 mq
- 1G // Bastione 1G scoperto // 990 mq
- 1H // Bastione 1H scoperto // 310 mq
- 1I // Bastione 1I scoperto // 250 mq
- 1J // Bastione 1J scoperto // 640 mq
- area Forte San Carlo // 12.050 mq
- area esterna ai bastioni // 10.000 mq

spazi aperti // external spaces

identificazione degli edifici e descrizione sintetica delle geometrie // buildings identification and geometrical synthesis

Forte delle Valli geometrie // Forte delle Valli layout

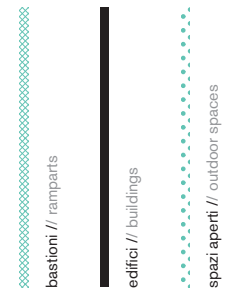


- 1 // Ridotta dei soldati // 462 mq
- 2 // Ridotta Belvedere // 156 mq
- 3 // Ridotta Belvedere // 600 mq
- 4 // Ridotta Belvedere // 1.328 mq
- 5 // Ridotta Belvedere // 217 mq
- 6 // Ridotta Sant'Antonio // 513 mq
- 7 // Ridotta Sant'Elmo // 226 mq
- 8 // Ridotta Sant'Elmo // 669 mq

edifici // buildings

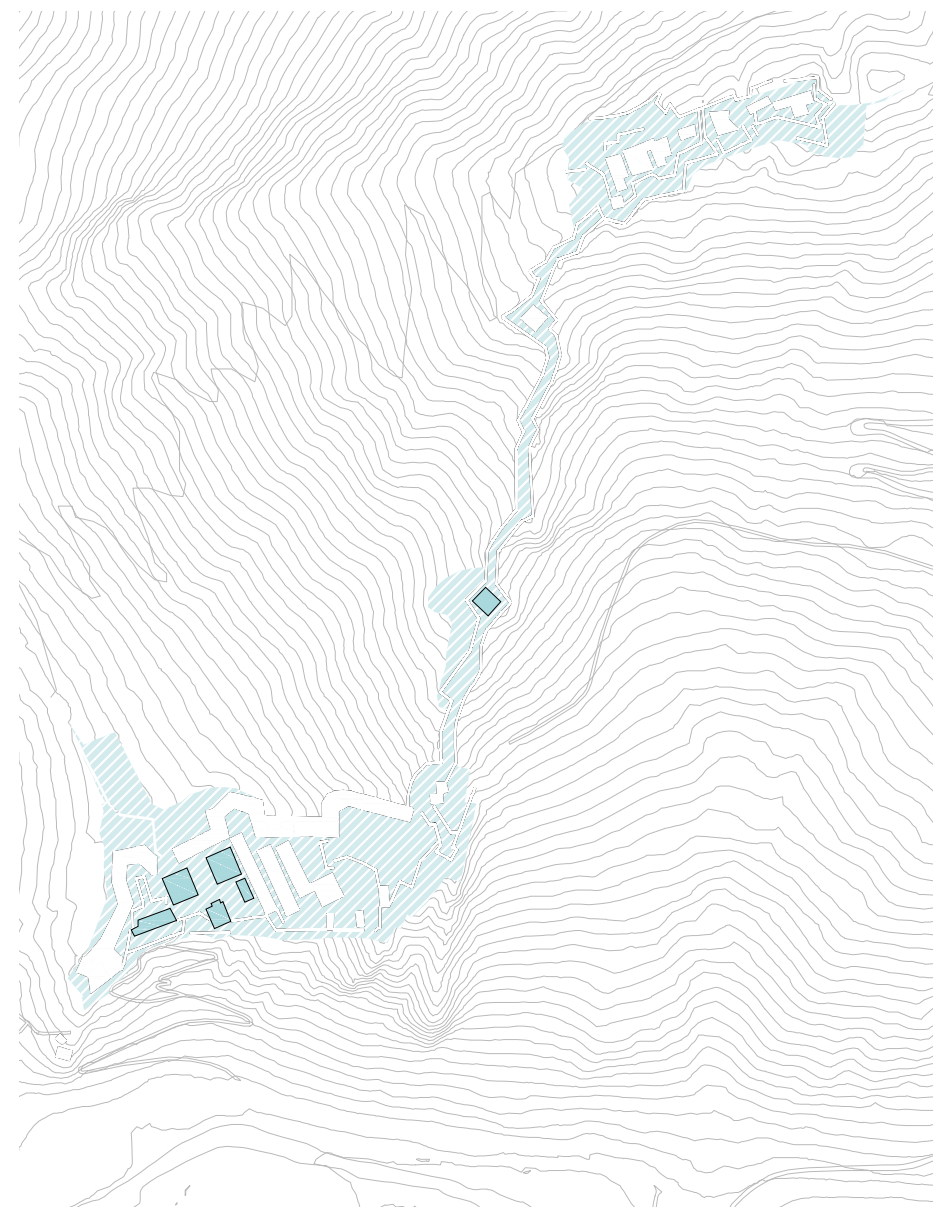
- area Forte delle Valli // 22.395 mq

spazi aperti // external spaces



Il Forte di Fenestrelle è oggi un museo. Dopo la dismissione da parte delle Forze Armate e con il passaggio di proprietà all'Agenzia del Demanio, dal 1999 l'intero complesso è destinato alla fruizione culturale. L'Associazione Progetto San Carlo Onlus, concessionaria del forte, organizza la sua cura e la sua accessibilità da parte del pubblico. Alla luce dell'estensione della superficie del complesso monumentale e del suo sviluppo lungo un dislivello di quasi 1.000 metri, sono previsti tre tipi di percorsi di visita organizzati in base al tempo di percorrenza e alla difficoltà così da intercettare escursionisti con differenti abilità. La Passeggiata Reale è il percorso più lungo (7 ore): partendo dal Forte San Carlo (900 metri s.l.m.) si risale sino al Forte delle Valli (1.800 metri s.l.m.); la Passeggiata dentro le mura (3 ore) permette di arrivare sino alla Garitta del Diavolo: le due partenze giornaliere avvengono sempre dal Forte San Carlo; l'ultima, la Passeggiata San Carlo (una ora) limita la visita al nucleo principale. Il primo e il secondo percorso vengono organizzati compatibilmente con le condizioni meteo (la prenotazione è obbligatoria per la prima passeggiata). Le attività principali del museo si collocano all'interno degli spazi del Forte San Carlo, punto più facilmente accessibile di tutto il complesso. Intorno alla piazza, descritta dal Palazzo del Governatore e dal Padiglione degli Ufficiali, si collocano le principali attività di accoglienza del pubblico quali centro informazioni, biglietteria, caffè-ristorante (in gestione all'associazione e che è attivo negli orari di apertura del museo) e servizi igienici. La chiesa è utilizzata come auditorium o spazio mostre. All'interno del forte non sono presenti attività commerciali. All'interno del Palazzo del Governatore è presente una struttura ricettiva (tipologia ostello) con 40 posti letto: l'ospitalità offerta è gratuita, dedicata ai gruppi operanti all'interno del forte e deve essere precedentemente concordata con l'associazione /

/ Nowadays the Forte di Fenestrelle is a museum. After the military dismantling and the change of property to the Agenzia del Demanio, since 1999 the fortress assumes a new cultural identity. The Associazione Progetto San Carlo Onlus, the current manager, organises the public accessibility and handle of the fort. Because of the huge extension of the monumental area and its development along a different of altitude of about 1,000 meters, the association has organized three tours that are different for excursion time and walker's efforts. The Passeggiata Reale is the longest tour (7 hours): from Forte San Carlo (900 meters above sea level), the path climbs to Forte delle Valli (1,800 meters above sea level); the Passeggiata dentro le mura (3 hours) arrives to the Garitta del Diavolo: two daily tours start from Forte San Carlo; the Passeggiata San Carlo (one hour) shows the focal point of the fortress. The first and the second described tours, depending on meteo conditions, are daily organized (the reservation is mandatory for the first tour). The most relevant activities are located into the Forte San Carlo, that is the most accessible site of the fortress. Facing the square described by Palazzo del Governatore and Padiglione degli Ufficiali, there are the reception activities such as info point, ticket office, café-restaurant (managed by the association and active during the museum opening), and toilets. The church is used as auditorium or exhibit space. There are no commercial activities. There are 40 beds into the Palazzo del Governatore (hostel) however the hospitality is free and is reserved only for groups that works inside the fortress and needs a previous arrangement with the association.



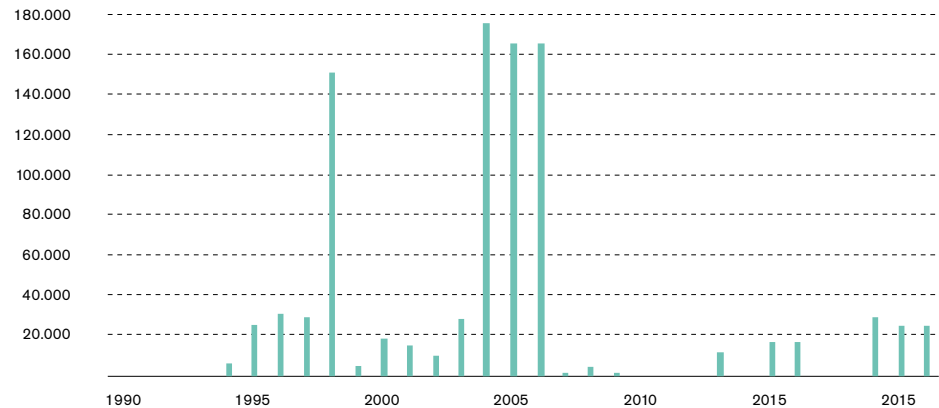
edifici adibiti a museo // museum buildings

area di visita // visiting area

finanziamenti // financing

Nel corso della sua azione, l'Associazione San Carlo Onlus ha garantito e garantisce la fruizione della fortezza (che a seguito della dismissione era gravemente compromesso), la gestione ordinaria degli spazi e degli edifici, l'approvvigionamento di fondi e risorse necessarie agli interventi di manutenzione. L'opera dei volontari è quanto garantisce il pareggio di bilancio dell'Associazione che diversamente accumulerebbe una perdita di circa 200.000 €/anno /

/ During its period of action, the Associazione San Carlo Onlus has guaranteed and guarantees the enjoyment of the fortress (that after the dismantling was seriously damaged), the management of its open spaces and buildings and the fundraising for the ordinary maintenance. Volunteers' work guarantees the balance of the Association's budget which otherwise would accumulate a loss of about 200,000 €/year.



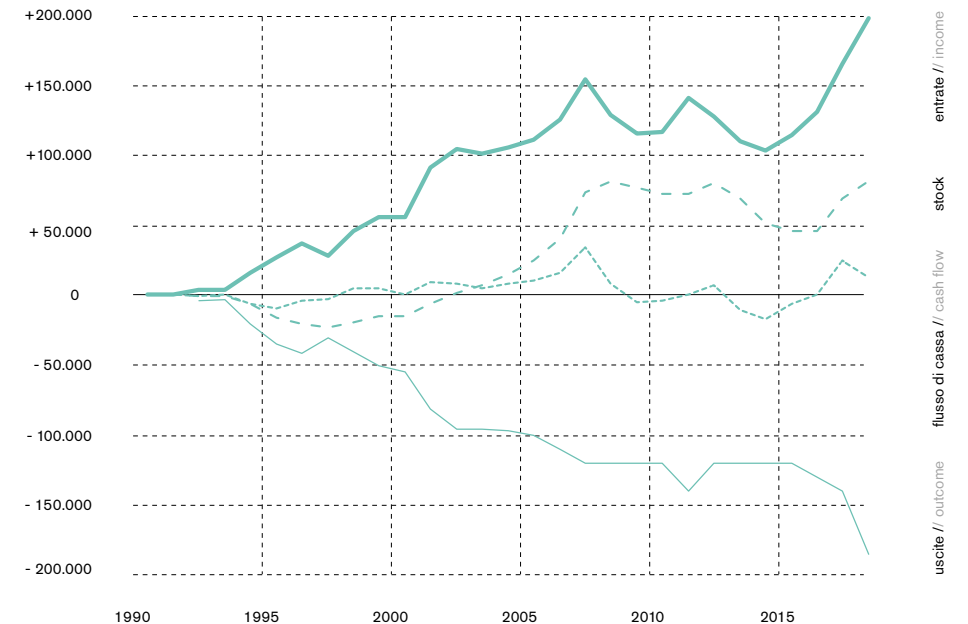
36,7	Regione Piemonte	2,1	Associazione del Forte
23,3	Ministero dei Beni Culturali	1,7	Fondazione CRT
14,3	Compagnia di San Paolo	1,6	Società Enel
10,7	Unione Europea	0,16	Camera di Commercio
7,3	Provincia di Torino	0,11	Parco Orsiera
2,1	Comunità Montana		

TOTALE PARZIALE FINANZIAMENTI 9.299.820 €
 TOTALE COFINANZIAMENTO ASSOCIAZIONE PROGETTO SAN CARLO 1.500.000 €
 L'associazione ha cofinanziato in media il 15% dell'importo relativo a ciascuno degli interventi di restauro eseguiti
 TOTALE COMPLESSIVO FINANZIAMENTI 10.799.820 € /
 / PARTIAL AMOUNT OF FUNDS 9,299,820.24 €
 ASSOCIAZIONE PROGETTO SAN CARLO CO-FINANCING 1,500,000 €
 The association has funded, in average, the 15% of the amount for each interventions of restoration
 TOTAL FUNDS 10,799,820 €

management // management

L'Associazione San Carlo Onlus è una associazione senza scopo di lucro. Si compone di 60 soci iscritti. I soci sono per lo più pensionati e residenti in zona. Per regolamento i soci s'impegnano a "offrire" a titolo gratuito 100 ore minimo di volontariato annuo. 10 soci sono presenti ogni fine settimana per svolgere le attività di accoglienza, accompagnamento dei visitatori, custodia, servizio di ristorazione, pulizie generali. La massima presenza dei volontari si ha nei mesi estivi, in cui ogni volontario raggiunge, circa, 36 ore settimanali /

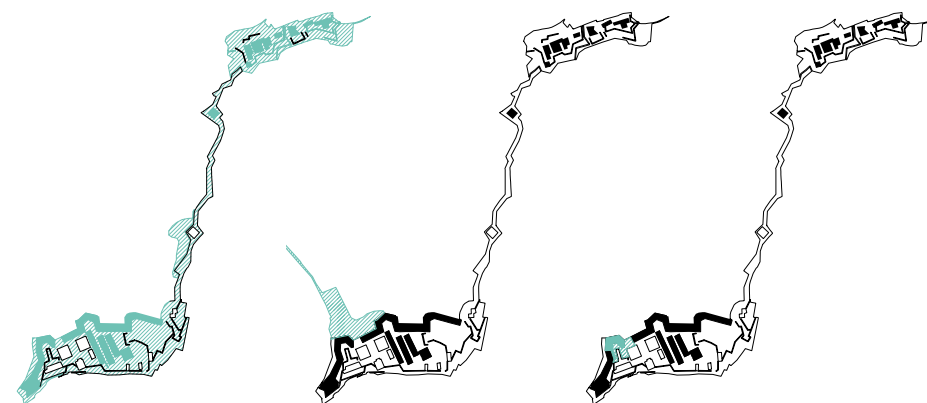
/ The Associazione San Carlo Onlus is non-profit. It counts 60 members. For the most the members are local inhabitants and pensioners. For internal regulation, members offer 100 hours of free work per year. 10 members are on site every weekend to carry out reception activities, visit tours, custody, restoration or ordinary clean. The maximum presence of volunteers is in summer, when each volunteer reaches approximately 36 hours of work per week.



TOTALI entrate visite 2.499.300 €
 Nel 2018, 30.000 turisti hanno visitato il forte (si sommano 20.000 non paganti per manifestazioni culturali e della Fiera del Libro)
 TOTALI uscite generali (amministrazione, gestione e manutenzione ordinaria) 2.418.400 €
 Accantonamento 80.900 € /
 / TOTAL visits incomes 2,499,300 €
 In 2018, 30,000 tourists visited the fortress (add up 20,000 non-paying people that visited cultural events and the Book Fair)
 TOTAL OVERHEADS (administration, management and ordinary maintenance) 2,418,400 €
 Reserve 80,900 €

La fragilità della gestione (affidata ai volontari senza i quali s'interrerebbe la fruizione da parte del pubblico) associata alla fragilità del contesto economico e sociale in cui si colloca il forte impongono l'identificazione di azioni che non si pongano in contrasto né con quello che è il milieu locale né con le attività presenti all'interno della fortezza e che, meritevolmente, ne hanno permesso la fruizione dopo il periodo di abbandono. In un'ottica di sistema, è necessario riconoscere il Forte di Fenestrelle quale prodotto turistico culturale collegabile con altri itinerari culturali riferibili al patrimonio militare e al patrimonio naturale della montagna di cui fa parte. A causa della scarsa accessibilità, della fragilità del contesto socio-economico e dell'estensione del bene monumentale, si propongono due tipi di azioni: da un lato, quelle di conservazione del monumento, necessarie a garantire l'integrità e la stabilità del bene culturale in assenza, però, di ipotesi di riuso (è il caso del Forte delle Valli); dall'altro, di potenziamento dell'accessibilità e delle attività presenti per mezzo della manutenzione della strada (con il suo allargamento, la realizzazione di una sezione ciclo-pedonale e il rifacimento dell'illuminazione che consenta la mobilità pedonale anche in orari serali) e della rilocalizzazione del ristoro in un luogo più accessibile e svincolato dagli orari del museo. Tutte le attività presenti nella fortezza sono a sostegno di quella museale e si strutturano intorno alla piazza principale del Forte San Carlo senza avere possibilità di accesso indipendente: la proposta simula l'inserimento di una nuova attività turistico-ricettiva o di rilocalizzare l'attuale caffetteria-ristorante all'interno dell'edificio 2 – posto in prossimità dell'unico accesso ai bastioni alternativo alla porta principale – in modo che possano godere di una maggiore flessibilità di orario. Questa nuova attività, che potrebbe funzionare da "ancora", potrebbe intercettare l'interesse di un turismo non esclusivamente connesso al forte e, al contempo, aumentare la visibilità del monumento /

/ The management fragility (nowadays entrusted to volunteers that guarantee the public accessibility) and the socio-economic weakness of the fortress' context force the identification of a strategy not in contrast both with the local milieu and the activities that are currently active and that allow its enjoyment after the abandonment. In this sense, it is necessary to recognize the Forte di Fenestrelle as a cultural tourist product that can be connected to other cultural itineraries linked to the military heritage and to the natural heritage of the mountain to which it belongs. Because of its lacking in accessibility, the socio-economic weakness of the territory and the huge extension of this monument, the strategy suggests two actions: on the one hand, action devoted to the conservation of the fortress and necessary for its safety and stability but without any hypothesis of reuse (it is the case of the Forte delle Valli); on the other, action devoted to the development of the accessibility through the maintenance of the street (e.g. the construction of a path devoted to bicycles and pedestrians or the renovation of the street lighting allowing the pedestrian mobility during early evening and evening) and the relocation of the café-restaurant in a building more accessible and not linked to the museum' open hours. All current activities support the museum and are located around the principal square of the Forte San Carlo with no independent accessibility: the simulation proposes a new café-restaurant or the relocation of the current activity into building 2 – nearest to the only one alternative entry located along the bastion – so as to benefit of a higher flexibility schedules. This new activity, a new "anchor", could intercept a tourist interest not necessarily interested in the military fortress and, at the same time, increase the exposure of the monument.



1 preservazione / / preservation	2 potenziamento / / development	3 potenziamento / / development
0 mq	0 mq	700 mq
3.583.421 €	981.750 €	1.767.150 €

tre azioni: una di preservazione, due di potenziamento // three actions: one of preservation, two of development

riuso adattivo // adaptive reuse

Le azioni di conservazione si concentrano sulla preservazione della stabilità degli edifici non accessibili del Forte delle Valli, sulla sicurezza degli spazi aperti e dei sentieri e sulla manutenzione ordinaria di alcune delle coperture degli edifici del Forte San Carlo. Non sono previsti restauri/risanamenti finalizzati al riuso. Si prevede l'inserimento dei dispositivi utili al miglioramento dell'accessibilità e fruizione degli spazi aperti.

Le azioni di potenziamento agiscono sul sistema infrastrutturale dell'accessibilità e sul layout delle attività funzionali presenti nella fortezza. Da un lato, l'intervento sull'accessibilità impone sia il miglioramento delle condizioni di praticabilità della strada (messa in sicurezza, affiancamento pista ciclo-pedonale, integrazione dell'illuminazione) sia il miglioramento della visibilità del forte e delle sue attività all'interno delle piattaforme dedicate al turismo e all'escursionismo dei parchi. Dall'altro, l'ipotesi di rendere maggiormente attrattiva la fortezza, anche in orari indipendenti dal museo, suggerisce di rilocalizzare l'attività di ristoro nell'unico fabbricato accessibile dall'esterno in maniera indipendente rispetto all'ingresso principale che immette direttamente nella piazza. Questo layout, che svincola l'attività di ristoro dal museo, potrebbe intercettare l'interesse di un operatore privato /

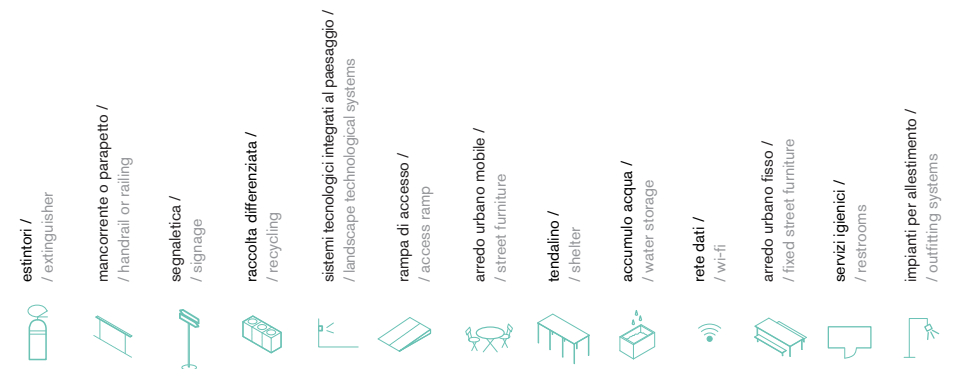
/ Conservation actions are focused on the stability preservation of the Forte delle Valli not accessible buildings, on the safety of open air spaces and trails and on the ordinary maintenance of Forte San Carlo buildings' roofs. Reuse interventions are not considered. Specific devices will be inserted to improve the enjoyment and accessibility of open air spaces. Strengthening actions have an effect on the infrastructural accessibility system and the layout of the activities currently active into the fortress. On the one hand, the intervention on the accessibility system imposes both the improvement of the street's conditions (safeguard, collocation of a new bicycles and pedestrians path, lighting renovation) and the enhancement of the visibility of the fortress and its activities into the tourism circuits and platforms devoted to parks' hiking. On the other, the idea of the development of the fortress appeal thanks to activities independent from the museum recommends the relocation of the restaurant into the only one building accessible from a secondary entrance and autonomous from the museum activities. This layout that make independent the museum and the new meal service/café could be intercept the interest of a private investor.

interventi e dispositivi // interventions and devices



restauro e integrazione // restoration and integration

adeguamento alla norma // adaptation to standards



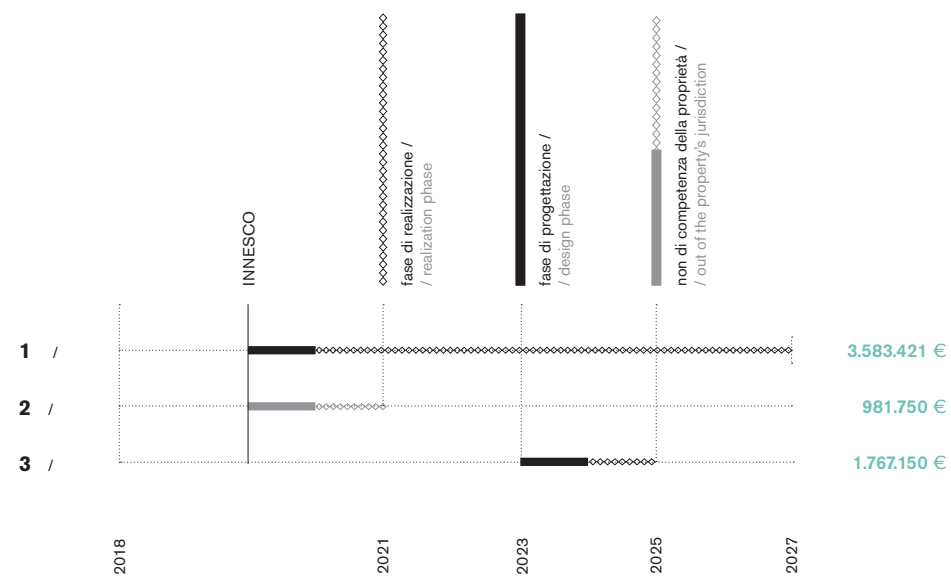
stima economica // economic evaluation

La valutazione economica degli interventi è stata effettuata considerando le caratteristiche specifiche dei manufatti edilizi e le condizioni ambientali in cui dovranno avvenire gli interventi. Dal punto di vista della stima, la competenza dell'intervento sulla strada di accesso non è di competenza del proprietario della fortezza ma della competente amministrazione /

/ The economic evaluation of the interventions includes the specific characters of the buildings and the environment situation in which the activities have to take place. From the point of view of the estimation, the maintenance of the street is jurisdiction of the municipality and not of the owner of the fortress.

3

sequenza degli investimenti // sequence of investments



suddivisione dell'intervento in fasi successive // subdivision of the intervention into successive phases

Dal punto di vista della valorizzazione, la localizzazione periferica del Forte di Fenestrelle rispetto ai circuiti turistici e l'assenza di un progetto di valorizzazione complessivo della valle renderebbero inefficace l'ipotesi d'insediamento di qualsiasi attività ricettiva a grande richiamo. L'assenza d'infrastrutture di accesso adeguate (la cui gestione e manutenzione non dipende dalla proprietà né dall'ente gestore) nonché di comunicazione/pubblicità efficiente, rendono prioritaria la costruzione di un progetto di valorizzazione del territorio capace di rinsaldare gli obiettivi e le priorità degli stakeholder presenti e che attualmente agiscono indipendentemente l'uno dall'altro rendendo scarsamente efficaci i loro stessi sforzi. Alla luce dei due concetti descritti all'interno del documento *European Quality Principles for EU funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), *compatibility* (mantenere il carattere del luogo) e *proportionality* (fare ciò che è necessario ma il meno possibile), si rileva che la gestione virtuosa del Forte di Fenestrelle non necessita di una ristrutturazione bensì di un sostegno adeguato (manutenzione programmata degli interventi) in modo da potenziarne la visibilità all'interno dei principali circuiti turistici. Nonostante la disponibilità di spazi e una localizzazione ambientale eccezionale, alla luce di quanto sopra descritto, la strategia più coerente e qui presentata rivela che gli investimenti profusi produrrebbero un impatto socio-economico minimo /

/ The peripheral location of the Forte di Fenestrelle in relation to the touristic circuits and the absence of an overall enhancement project of its valley make weak any hypothesis of settlement of new attractive activity. The absence of appropriate infrastructures (whose management and maintenance does not depend on the owner of the fortress) and of an efficient communication/advertising system make the design of an enhancement strategy of the entire territory the priority that can unify the different stakeholders objectives reinforcing the effectiveness of a collective strategy. In light of the two concept proposed by the document *European Quality Principles for EU-funded Interventions with Potential Impact upon Cultural Heritage* (2019), *compatibility* (to preserve the character of the place) and *proportionality* (to do the necessary but less as possible), the management of the Forte di Fenestrelle does not need any reorganization but a correct support (intervention schedule) so as to increase its appeal into the touristic circuits. Despite the availability of a great quantity of space and its exceptional environmental location, the most coherent strategy suggests that the investments can produce only a minimal socio-economic impact.

impatto // impact

stima nuovi posti di lavoro /
/ new jobs valuation

forbice nuovi turisti /
/ range of new tourists

-

-

intervento architettonico /
/ architectural project

superfici interne riattivate /
/ reactivated interior surfaces

1 preservazione // preservation	3.583.421 €	0 mq
2a potenziamento // development	981.750 €	0 mq
2b potenziamento // development	1.767.150 €	700 mq

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.

CHCfE 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. Heinich, *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

CHCfE 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 (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.ehhf.eu/sites/default/files/EHHF%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 [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 (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.