

D.T2.5.2

# PROPOSTA DI MODELLO DI GESTIONE E FINANZIARIO DEL SITO PILOTA SANTA CROCE DI CUNEO

---

Comune di Cuneo

Versione 2  
08 | 2021

---





## Indice

1. Introduzione .....	3
2. Proposta di modello di gestione e finanziario .....	4
2.1. Metodologia di sviluppo di questo documento .....	5
2.2. Fase 1 - Analisi propedeutica .....	6
2.2.1. Ricognizione delle informazioni e dei documenti utili .....	6
2.2.2. Individuazione degli stakeholders .....	7
2.2.3. Individuazione delle macro-esigenze del Comune di Cuneo e della città .....	7
2.2.4. Definizione del quadro normativo .....	7
2.2.5. Attenzione rivolta alla pianificazione in corso .....	8
2.3. Fase 2 - Analisi del contesto .....	8
2.4. Fase 3 - Definizione della strategia e del modello di gestione .....	11
2.4.1. Percorso partecipato pubblico-privato-persone .....	12
2.4.2. Consultazioni con referenti del mondo culturale ed economico .....	12
2.4.3. Ricognizione di casi simili sul territorio nazionale ed europeo .....	13
2.4.4. Applicazione di alcune linee guida del <i>ForHeritage toolkit</i> .....	14
2.4.5. Ricognizione del quadro normativo per la definizione di uno schema di PPP per la gestione del sito pilota .....	15
2.4.6. Visione strategica del Comune di Cuneo .....	15
3. Il modello di gestione .....	15
3.1. Criteri progettuali .....	16
3.2. Aree di attività .....	17
3.3. Fattori di criticità .....	19
3.4. Forma di Partenariato Pubblico-Privato individuata .....	20
3.5. Aspetti gestionali di rilievo .....	21
4. Conclusioni .....	22



## 1. Introduzione

Il progetto “ForHeritage- Excellence for integrated heritage management in central Europe” è stato avviato in marzo 2020, in seguito all’approvazione, da parte dell’Autorità di Gestione del programma Interreg Central Europe, della candidatura presentata in risposta al quarto bando pubblicato dal programma. L’obiettivo specifico del programma all’interno del quale il progetto si inserisce è il miglioramento delle competenze nell’uso sostenibile delle risorse e del patrimonio culturale. Il progetto, che vede coinvolti Finepiemonte e il Comune di Cuneo, si sviluppa in collaborazione con partner internazionali, quali: la Fondazione per la Protezione del Paesaggio (Polonia), l’Agenzia di Sviluppo della Regione Urbana di Ljubljana (Slovenia), l’Istituto per la Ricerca Economica (Slovenia), la Città di Rijeka (Croazia), l’Istituto per lo Sviluppo e le Relazioni Internazionali - IRMO (Croazia), e la Regione Westpomerania (Polonia) in qualità di capofila.

ForHeritage, infatti, vuole rispondere all’esigenza di perfezionare le competenze nella gestione del patrimonio culturale attraverso la capitalizzazione di precedenti progetti europei e dei loro risultati, per far sì che la gestione dei siti in disuso del patrimonio culturale adotti un approccio integrato e moderno.

Per fare ciò, il progetto è stato strutturato in tre *cluster* di attività temporalmente conseguenti:

1. la realizzazione di un set di linee guida, definito *ForHeritage toolkit*, sviluppato a partire dalle conoscenze pregresse nel settore e declinato in sei documenti che affrontano e approfondiscono alcuni aspetti ritenuti fondamentali nella gestione del patrimonio culturale, ovvero:
  - la *governance* partecipativa;
  - l’esperienza acquisita attraverso lo sviluppo di progetti pilota pregressi;
  - le forme di Partenariato Pubblico-Privato in ambito culturale;
  - gli strumenti e gli schemi finanziari disponibili per il settore culturale;
  - la formazione per gli operatori del settore;
  - la valutazione d’impatto di progetti culturali.

L’obiettivo del set di documenti è quello di indirizzare gli operatori del settore della rivitalizzazione degli spazi della cultura verso una migliore gestione degli stessi, traendo ispirazione dalle informazioni contenute nel set, che comprendono anche alcuni esempi concreti;

2. la sperimentazione di alcune delle linee guida del set di cui al punto precedente su quattro progetti pilota localizzati negli Stati membri che partecipano a ForHeritage, con l’obiettivo di testare l’applicazione delle linee guida in diversi contesti e di adeguarle alle varie regioni in cui i siti pilota si collocano;
3. la diffusione dei risultati del progetto e la disseminazione del *ForHeritage toolkit*, declinato sulle diverse esigenze e realtà che si possono incontrare nelle regioni che interessano il partenariato di ForHeritage.

Il Comune di Cuneo è uno dei quattro enti responsabili della realizzazione dei progetti pilota di cui sopra. Nello specifico, il Comune di Cuneo, supportato dal partner Finpiemonte, dal partner Foundation for Landscape Protection (FOK), dal partner leader del WP T2, Institute for Economic Research (IER) e dal capofila di progetto Regione della Westpomerania, è responsabile dell’azione “A.T2.5- Pilot in Cuneo” relativa alla sperimentazione del *ForHeritage toolkit* sul sito pilota cuneese.

Nel caso piemontese, infatti, l’approccio integrato proposto da ForHeritage è stato testato sui locali siti al piano terra dell’antico Palazzo Santa Croce, ubicato nel centro storico della città in un contesto fortemente connotato dalla cultura e la cui futura destinazione d’uso consisterà nell’ospitare la Biblioteca Civica della città. Nello specifico, sul sito pilota cuneese si è voluto applicare un approccio che integrasse la *governance* partecipativa con l’adozione di una forma di Partenariato Pubblico-Privato,



oltre a vagliare possibili soluzioni finanziarie innovative volte a garantire la sostenibilità economica del progetto pilota.

Questo documento, parte integrante del processo di implementazione del progetto pilota nel Comune di Cuneo, è stato redatto in conformità ai requisiti di ForHeritage e confluisce nel prodotto “D.T2.5.2 - Proposta di modello di gestione e finanziario del sito pilota Santa Croce di Cuneo”. L’obiettivo del documento è la restituzione di un modello finanziario e di gestione dei locali del sito pilota, propedeutico alla sua implementazione nella forma di una *call* volta a individuare un soggetto gestore privato per i locali (come da Application Form: “D.T2.5.3 - Implementazione della proposta di modello di gestione e finanziario del sito pilota”).

## 2. Proposta di modello di gestione e finanziario

Il documento redatto dal MiBAC dal titolo “Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO”<sup>1</sup> fornisce una definizione di modello concettuale come un passaggio fondamentale del processo di elaborazione di un piano di gestione per i siti del patrimonio culturale UNESCO. Il documento cita:

*“L’elaborazione di un piano di gestione richiede una precisa procedura senza la quale si rischia di produrre un documento poco strutturato e carente nella definizione degli strumenti e delle opzioni strategiche da utilizzare per la conservazione dei beni e per lo sviluppo dell’economia locale.*

*Una metodologia uniforme, condivisa e coordinata assicura, infatti, uno scambio di conoscenze e di pratiche virtuose che potenziano le capacità globali del sistema culturale italiano. Il modello che si descrive è in sostanza la sequenza delle attività che i siti dovrebbero adottare per essere in grado di realizzare e gestire il cambiamento, usando il rigore proprio del metodo scientifico.”*

Declinando questa definizione sul sito pilota cuneese del progetto ForHeritage ne emerge che il presente documento serve a fornire il quadro della metodologia adottata e una sintesi delle informazioni, entrambi necessari allo sviluppo del piano di gestione dei locali. In particolare verranno presentati:

- i valori che motivano la scelta del Comune di Cuneo di rivitalizzare il luogo;
- lo stato dei luoghi con l’individuazione delle forze del cambiamento in atto;
- gli obiettivi futuri raggiungibili;
- le opzioni di intervento e le possibili strategie.

Senza avere la pretesa di applicare letteralmente la metodologia prevista per lo sviluppo di un piano di gestione di un sito UNESCO, si ritiene che il processo descritto nel documento del MiBAC possa servire come ispirazione anche per la redazione del modello in oggetto.

Tra le fasi proposte dal MiBAC, se ne sono spontaneamente messe in atto alcune nel processo di sviluppo del presente modello di gestione del sito pilota cuneese (vedi Fig. 1) e specificatamente:

- Fase 1 - Analisi propedeutica, in cui sono stati raccolti tutti i documenti e le informazioni necessari al futuro sviluppo del piano di gestione, e in cui sono stati individuati gli *stakeholders*, le macro-esigenze del Comune di Cuneo e della città, il quadro normativo e la pianificazione in corso;
- Fase 2 - Analisi del contesto, che generalmente ha l’obiettivo di scansionare lo stato di fatto e che nel caso cuneese è stata svolta sia sul Palazzo Santa Croce, sia sul quartiere circostante e attraverso la quale è stata sviluppata un’analisi SWOT che evidenzia le risorse dell’area, gli elementi critici, le

---

<sup>1</sup> Ernst & Young Financial Business Advisor S.p.A., 2005: Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO, MiBAC

opportunità e le minacce soprattutto in riferimento al progetto pilota ma con una visione rivolta anche agli aspetti socio-economici della zona;

- Fase 3 - Definizione della strategia, volta a esprimere in termini concreti la visione che si ha del sito pilota e gli elementi più significativi che le proposte progettuali dovrebbero includere per poter raggiungere gli obiettivi che il Comune di Cuneo si è prefisso.

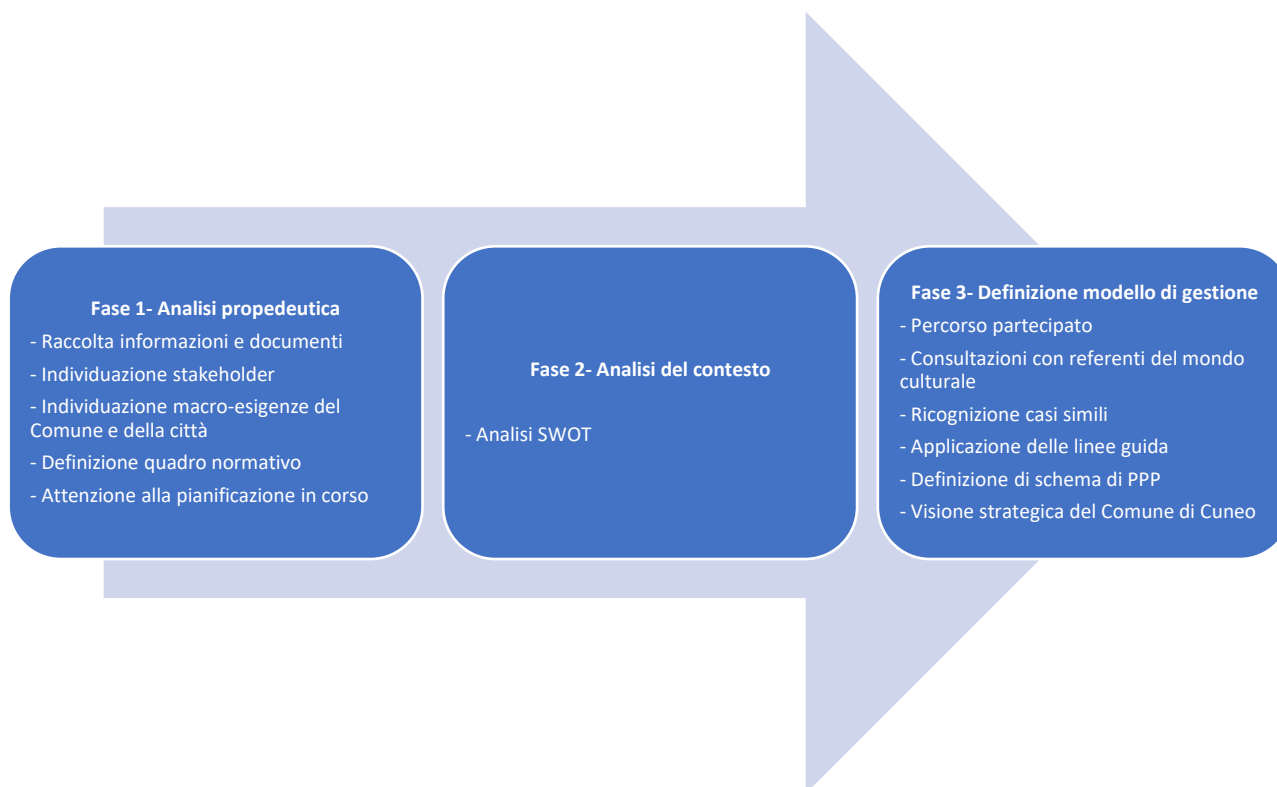


Figura 1: percorso di sviluppo del modello di gestione del sito pilota

## 2.1. Metodologia di sviluppo di questo documento

La redazione di questo documento è frutto di un percorso avviato dall'Ufficio Sportello Europa e dal *team* di ForHeritage a dicembre 2020.

Come anticipato sopra, l'approccio che spontaneamente si è adottato corrisponde in parte alla procedura individuata dal documento MiBAC sopracitato. Il dettaglio delle singole fasi declinato sulla situazione cuneese sarà presentato nei prossimi paragrafi.

Per riassumere, questo documento, nella forma di un modello di gestione e finanziario del sito pilota, è il risultato di:

- un'analisi del contesto;
- svariati tavoli di lavoro con il *team* di ForHeritage e con i partner di progetto;
- consultazioni con gli *stakeholders* locali del Comune di Cuneo e di Finpiemonte;
- consultazioni private con referenti del mondo culturale e con fondazioni bancarie;
- ricognizione di casi simili sul territorio nazionale;
- sperimentazione di alcune delle linee guida del *ForHeritage toolkit*, con particolare riferimento ai seguenti documenti:



- Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico;
- La cooperazione pubblico-privato applicata alla rivitalizzazione del patrimonio culturale;
- Elementi replicabili dei progetti pilota per la rivitalizzazione del patrimonio culturale;
- Strumenti e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale.

## 2.2. Fase 1 - Analisi propedeutica

In questa fase preliminare dello sviluppo del modello di gestione e finanziario del sito pilota cuneese, il *team* di lavoro che si occupa del progetto ha condotto alcune analisi riguardanti i locali di Palazzo Santa Croce, il loro stato pregresso, le loro potenzialità e la visione dell'Amministrazione rispetto alla loro futura gestione. Le analisi sono state condotte attraverso la lettura e la presa visione di alcuni documenti e di atti amministrativi che hanno interessato i locali al piano terra e più in generale l'edificio di Palazzo Santa Croce e detenuti dal Comune di Cuneo. Sono state inoltre condotte riunioni a valenza interna in cui si sono esplorate le possibilità di gestione e gli obiettivi dell'Amministrazione anche rispetto alla futura destinazione d'uso dell'intero Palazzo come Biblioteca Civica.

### 2.2.1. Ricognizione delle informazioni e dei documenti utili

Rispetto alla fase di ricognizione dei documenti e degli atti sono stati presi a riferimento i seguenti:

- A Cuneo prende forma la nuova biblioteca (2017, disponibile [qui](#));
- Proposta per la realizzazione della Cittadella della cultura di Cuneo (2010);
- Uno spazio per la città - Identità spazi e servizi per la nuova biblioteca di Cuneo. Studio di fattibilità;
- Capitolato e progetto per l'affidamento in concessione in uso - Locali per "Caffè Letterario", Ex Ospedale Santa Croce (2017, disponibile [qui](#));
- Chiarimento n. 1 al documento di cui sopra (2017, disponibile [qui](#));
- Scheda n. 4, Beni culturali da salvaguardare vincolati con Decreto Ministeriale o Decreto della Direzione Regionale per i Beni culturali e paesistici del Piemonte (disponibile [qui](#));
- Relazione introduttiva e proposta di programma per il Completamento dei Contratti di Quartiere II - "Il triangolo super-acuto" del Comune di Cuneo (disponibile [qui](#));
- Santa Croce sede della Biblioteca 0-18, su Rendiconti (2017, disponibile [qui](#));
- Quaderno n. 37 - Rigenerare spazi dismessi (2019, disponibile [qui](#));
- Bando gestione "Ex Frigorifero Militare" - Fase 1 (2020, disponibile [qui](#));
- Disegni Urbani - Laboratorio di ispirazione collettiva sul futuro dell'Ex Frigorifero Militare di Cuneo, Restituzione risultati (2019, disponibile [qui](#));
- Gli Idea Stores di Londra. Biblioteche nel "mercato" urbano e sociale (2020, disponibile [qui](#));
- Documentazione disponibile e aggiornata (attuale livello di progettazione) sul recupero funzionale di Palazzo Santa Croce in ragione del futuro trasferimento, all'interno dell'edificio, della Biblioteca Civica.



### 2.2.2. Individuazione degli stakeholders

Fin dalle prime fasi di vita del progetto ForHeritage, lo staff del Comune di Cuneo, in sinergia con il partner Finpiemonte, è stato impegnato nel creare un gruppo di *stakeholders* locali e regionali, afferenti a diverse categorie e potenzialmente interessati a collaborare ai tavoli di lavoro del progetto sia in un'ottica di condivisione delle proprie esperienze e sviluppo condiviso del progetto pilota, sia per un interesse verso il progetto e le tematiche dallo stesso affrontate.

Il gruppo è andato via via definendosi e, compatibilmente con gli impegni di ciascuno, sono stati realizzati nel corso di un anno quattro tavoli di lavoro.

Il percorso partecipato verrà dettagliato nel capitolo 2.4.1.

### 2.2.3. Individuazione delle macro-esigenze del Comune di Cuneo e della città

Un aspetto fondamentale della fase propedeutica dello sviluppo del modello di gestione dei locali è stato quello di interrogarsi rispetto alle esigenze dell'Amministrazione e della città circa la gestione del luogo e rispetto al contesto circostante che si trova in uno stato di rapida evoluzione.

Non solo, tra le volontà dell'Amministrazione è anche emerso l'intento di creare un polo culturale senza precedenti nella città, con un forte carattere di innovatività, conforme ai più recenti modelli di sviluppo di centri della cultura a 360 gradi che stanno nascendo in Europa.

Attraverso numerose riunioni è stato possibile definire tra gli obiettivi generali dell'Amministrazione del Comune di Cuneo per la gestione del sito pilota i seguenti:

- creare un nuovo polo culturale per la città, innovativo, inclusivo e dei cittadini;
- rendere questo polo un elemento sinergico e di transizione verso l'attuale Biblioteca 0-18 e verso la futura Biblioteca Civica di Palazzo Santa Croce;
- aggiungere un tassello al più ampio obiettivo strategico della "Cittadella della Cultura";
- colmare il vuoto degli spazi siti al piano terra di Palazzo Santa Croce con un'offerta culturale dedicata ai giovani adulti e sinergica con le altre realtà del territorio;
- offrire servizi di base per la Biblioteca 0-18 e per la futura Biblioteca Civica, quali un angolo di somministrazione di cibo e bevande.

### 2.2.4. Definizione del quadro normativo

Attraverso un *brainstorming* sono stati individuati alcuni vincoli normativi e di contesto all'interno dei quali la futura gestione dovrà operare, tra cui:

- la necessità di acquisizione di pareri, autorizzazioni e nulla osta sia in riferimento alle attività culturali individuate, sia in riferimento all'eventuale attività specifica di somministrazione di cibo e bevande, soggetta a stretti controlli da parte dell'ASL;
- rispetto dell'immagine del Comune di Cuneo quale proprietario degli spazi e rispetto del decoro pubblico;
- rispetto dell'iscrizione dell'edificio nell'elenco dei beni culturali da salvaguardare vincolati al decreto ministeriale o decreto della Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesistici del Piemonte;
- corresponsione degli oneri di monetizzazione dei parcheggi previsti dalla normativa vigente in materia di attività commerciali di somministrazione di cibo e bevande.





Dal punto di vista dei vincoli dettati dalla progettualità dell'intero Palazzo Santa Croce, si è individuata la necessità di adeguare le proposte gestionali alla riqualificazione degli spazi destinati a Biblioteca Civica, eventualmente individuando spazi comuni e/o fruibili previo accordo con l'Amministrazione comunale, quali a titolo di esempio il cortile interno e la terrazza.

### 2.2.5. Attenzione rivolta alla pianificazione in corso

Trattandosi il quartiere di un contesto in forte evoluzione, si è posta adeguata attenzione ai cambiamenti in atto, che interessano sia lo stesso Palazzo Santa Croce che altri luoghi della cultura soggetti a riqualificazione.

Per ciò che concerne il Palazzo, si è cercato un dialogo con la progettazione della futura Biblioteca Civica, partecipando ad alcuni incontri con il raggruppamento economico affidatario della progettazione e per il tramite della Direttrice della Biblioteca Civica Dott.sa Stefania Chiavero. L'intento è quello di sviluppare la futura gestione dei locali del sito pilota parallelamente alla progettazione della Biblioteca Civica, anzi trovando però punti di contatto e scambio tra le due realtà, inevitabilmente dipendenti l'una dall'altra.

Per ciò che concerne il contesto circostante, l'elemento di maggior impatto sulla caratterizzazione futura del quartiere è l'Ex Frigorifero Militare, interessato da un importante intervento di riqualificazione promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, che purtroppo ha subito un rallentamento dovuto alla situazione pandemica da Covid-19. Trattandosi di un potenziale futuro polo culturale, secondo le volontà della Fondazione CRC, è di fondamentale importanza dialogare con la sua evoluzione e rendere il progetto pilota di Santa Croce complementare e sinergico, piuttosto che in contrasto, con ciò che sarà la futura destinazione d'uso della struttura.

## 2.3. Fase 2 - Analisi del contesto

Una volta definiti gli elementi di cui alla Fase 1, necessari a inquadrare lo stato di fatto iniziale in cui si doveva sviluppare il progetto pilota, è stato molto utile svolgere un'analisi del contesto, realizzata dallo staff di progetto, che ha permesso anche l'elaborazione di un'analisi SWOT che sinteticamente individua diversi aspetti da tenere in considerazione nel predisporre una proposta progettuale per la gestione dei locali del sito pilota.

Qui di seguito si riassumono gli elementi principali che sono emersi da questa ricerca.

Il Palazzo Santa Croce è localizzato nel centro storico della città, area urbana agevolmente percorribile a piedi. L'edificio dista solo qualche centinaio di metri da Via Roma, l'area pedonale principale della città. Nei pressi dell'edificio si trova Piazza Virginio, spazio aperto parzialmente coperto da una tettoia e luogo di svolgimento del mercato rionale bisettimanale e di numerosi eventi, soprattutto nelle stagioni primaverile ed estiva.

Sul lato nord dell'edificio si colloca Viale Kennedy, una delle vie di accesso principali al centro di Cuneo, mentre a poche centinaia di metri dal viale sono ubicati numerosi parcheggi gratuiti dai quali si può raggiungere facilmente il centro cittadino, oltre alla possibilità di utilizzare i numerosi collegamenti di trasporto pubblico.

Nelle vicinanze dell'edificio sono presenti molti siti culturali:

- il Complesso di San Francesco, che ospita il Museo Civico di Cuneo;
- il Palazzo Samone, che ospita esibizioni artistiche e fotografiche e gli uffici del Settore Cultura del Comune;
- l'Ex Frigorifero Militare, interessato da un processo di profonda rivitalizzazione;



- la Biblioteca 0-18 per ragazzi, situata al primo piano del Palazzo stesso;
- in un prossimo futuro la Biblioteca Civica che interesserà la porzione rimanente del Palazzo.

Nel quartiere sono anche presenti alcuni locali, bar e ristoranti, mentre Via Roma è il fulcro commerciale della città.

Il Palazzo Santa Croce è un edificio risalente al XVIII secolo, realizzato per ospitare l'ospedale della città. La sua funzione di ospedale continuò negli decenni successivi, ma diverse altre destinazioni d'uso si sono succedute fino a quando fu definitivamente abbandonato nel 1960.

Nel 2017 un primo lotto dell'edificio fu restaurato e vi si installò la Biblioteca 0-18, il Deposito del Museo Civico, il Fondo Antico della Biblioteca e gli Uffici della rassegna Scrittoreincittà. Il secondo lotto sta andando incontro a un processo di rivitalizzazione che dovrebbe concludersi con il trasferimento della Biblioteca Civica dall'attuale Palazzo Audiffredi a Palazzo Santa Croce, stimato intorno a fine 2024.

Il sito pilota di ForHeritage (vedi Fig. 2) è ubicato al piano terra del primo lotto funzionale restaurato nel 2017 e consiste di circa 16 locali più o meno interconnessi, di dimensioni variabili e al momento privi di arredamento, sebbene dotati degli impianti elettrici, idraulici e di riscaldamento. Al momento i locali sono affidati in concessione temporanea e gratuita a chi ne fa richiesta, ma si tratta per lo più di attività culturali ed espositive sporadiche e che non si inseriscono in un programma culturale di più ampio respiro.

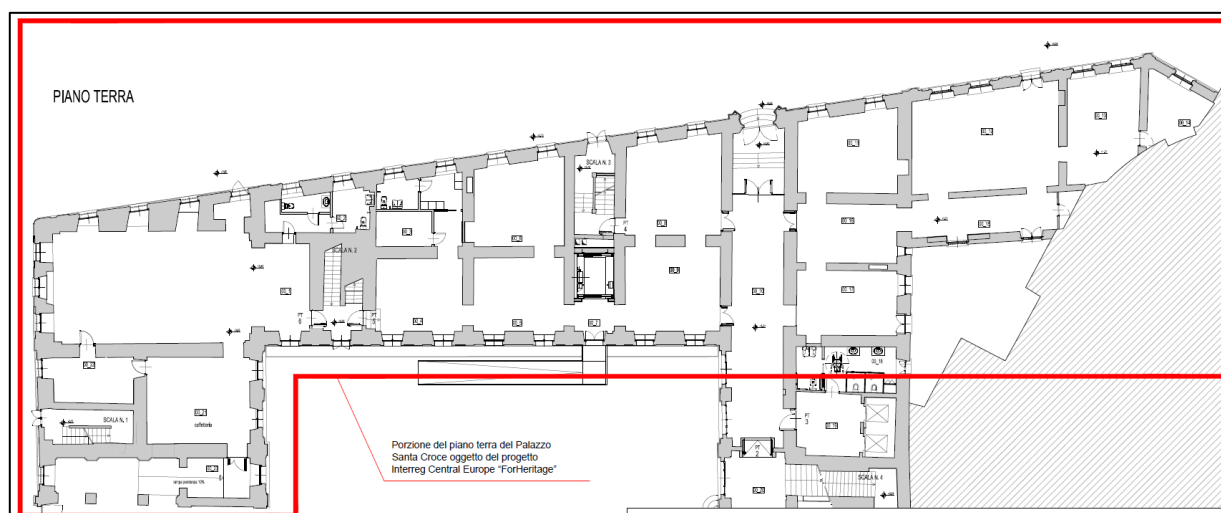


Figura 2: Planimetria dei locali del sito pilota di Cuneo.

Il sito pilota era stato già oggetto di un bando di concessione, pubblicato nel 2017, volto all'individuazione di un gestore delle sale con l'obiettivo di insediarvi un Caffè Letterario a supporto delle attività della futura Biblioteca, ma il bando andò deserto. Tra le ragioni di questo esito è importante menzionare che, a quel tempo, la rivitalizzazione del secondo lotto non era ancora stata avviata nemmeno sul piano progettuale, e questo ha certamente influito negativamente sull'appetibilità del bando stesso.



Qui di seguito si riporta la tabella dell'analisi SWOT.

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<p><u>Localizzazione del sito pilota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ben situato nel centro storico di Cuneo</li> <li>- Area fortemente connotata dalla cultura, con futuro trasferimento della Biblioteca Civica nella rimanente porzione di Palazzo Santa Croce</li> <li>- Buon servizio di trasporto pubblico</li> <li>- Numerosi posti auto e parcheggi gratuiti entro un raggio di 500 metri dall'edificio</li> <li>- Flusso elevato di persone nelle giornate di mercato</li> <li>- Quartiere tranquillo, ottimale per la Biblioteca e le attività ad essa connesse.</li> </ul> <p><u>Sito pilota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recente restauro</li> <li>- Presenza di più locali interconnessi, e di una grande sala</li> <li>- Biblioteca Civica futura a garanzia di flusso elevato di persone</li> <li>- Dimensioni del sito pilota medio-piccole</li> <li>- Possibilità di utilizzare altre aree dell'edificio, quali il cortile interno</li> <li>- Proprietario dell'edificio: Comune di Cuneo.</li> </ul> <p><u>Quartiere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiettivo strategico "Cittadella della Cultura"</li> <li>- Presenza di altre attività culturali nell'area per programmazione sinergica</li> <li>- Identità di "Cittadella della Cultura" da definire</li> <li>- Possibili sinergie con altri attori culturali territoriali e non</li> <li>- Vicinanza con l'Università di Torino</li> <li>- Elevato interesse dell'Amministrazione nel progetto pilota</li> <li>- Legame stretto con Piazza Virginio.</li> </ul>	<p><u>Localizzazione del sito pilota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quartiere poco frequentato</li> <li>- Caratterizzazione culturale del quartiere attualmente priva di identità univoca</li> <li>- In giorni di mercato e in concomitanza di eventi di grandi dimensioni, difficoltà di parcheggio in prossimità dell'edificio (entro il raggio di 100 metri)</li> <li>- Area a traffico limitato in orario serale</li> <li>- Prossimo avvio di lavori di restauro della porzione del Palazzo Santa Croce destinata al futuro trasferimento della Biblioteca Civica.</li> </ul> <p><u>Sito pilota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanze non equipaggiate né arredate</li> <li>- Piccoli lavori di manutenzione e adeguamento necessari</li> <li>- Sito pilota frazionato in stanze diverse</li> <li>- Bagni e spogliatoio per dipendenti localizzati lontano dalla stanza individuata come punto di ristoro e tavola fredda</li> <li>- Intero edificio inserito nella lista dei beni storici e culturali da salvaguardare</li> <li>- Cantiere della futura Biblioteca Civica attivo potenzialmente dal 2022 e fino a fine 2024</li> <li>- Attività ammesse vincolate dalla funzione generale di Biblioteca</li> <li>- Accessibilità di alcuni locali da adeguare.</li> </ul> <p><u>Quartiere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rischio di sovrapposizione di attività culturali condotte negli altri spazi dell'area</li> <li>- Quartiere inserito in una fascia economica medio-bassa</li> <li>- Mancanza di servizi di ristorazione come bar e locali in stretta vicinanza con l'edificio.</li> </ul>



<p><u>Attività attuali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduzione di attività culturali fonte di ispirazione per programmazione futura</li> <li>- Biblioteca 0-18 come polo di aggregazione di molte persone</li> <li>- Possibili sinergie con altre realtà culturali locali per l'attivazione di un programma di attività condiviso.</li> </ul> <p><u>Gestione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte volontà dell'Amministrazione a implementare il progetto pilota</li> <li>- Forte impegno a sperimentare soluzioni innovative in ambito culturale</li> <li>- Numerose professionalità interne al Comune di Cuneo</li> <li>- Proprietà pubblica dell'edificio.</li> </ul>	<p><u>Attività attuali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nessun programma culturale in corso ed occasionalità delle attività</li> <li>- Sotto-utilizzo dei locali</li> <li>- Presenza di molte associazioni culturali locali diverse che potrebbero entrare in conflitto nella costruzione di un programma di attività condiviso.</li> </ul> <p><u>Gestione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenibilità economica e mancanza di fondi pubblici da destinare all'avvio del progetto pilota</li> <li>- Conflitto tra interessi pubblici e necessità di avviare un'attività parzialmente commerciale a sostegno economico del progetto</li> <li>- Oneri di monetizzazione dei parcheggi per attività di ristorazione.</li> </ul>
<p><b>Opportunità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generale aumento della domanda di attività culturali</li> <li>- Cittadinanza di Cuneo attiva nel settore culturale locale</li> <li>- Bisogno di un luogo di inclusione, innovazione, condivisione e comunità</li> <li>- Aumento dei fondi europei a favore di attività di protezione del patrimonio culturale e delle attività culturali</li> <li>- Sviluppo di reti di organizzazioni culturali nazionali e internazionali.</li> </ul>	<p><b>Minacce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuzione della disponibilità di fondi pubblici comunali a favore di attività culturali</li> <li>- Crisi culturale in alcune categorie della popolazione</li> <li>- Mancanza di stabilità nel settore economico</li> <li>- Cambiamenti imprevedibili nella vita quotidiana, come la situazione pandemica dettata dal Covid-19</li> <li>- Veloce sviluppo del mercato dell'innovazione, con conseguente richiesta di competenze aggiornate e competitive</li> <li>- Quadro normativo complesso</li> <li>- Numerosi ostacoli normativi per l'avvio di specifiche attività.</li> </ul>

## 2.4. Fase 3 - Definizione della strategia e del modello di gestione

Questa fase ha visto confluire al suo interno i risultati del lavoro condotto nelle fasi precedenti, poi ulteriormente ridefinito e capitalizzato per ottenere un modello di gestione idoneo al sito pilota e al contesto.

Tra gli elementi che maggiormente hanno contribuito alla definizione del modello di gestione si citano i seguenti:

- percorso partecipato pubblico-privato-persone;
- consultazioni con referenti del mondo culturale ed economico;
- ricognizione di casi simili sul territorio nazionale ed europeo;
- applicazione di alcune linee guida del *ForHeritage toolkit*;



- ricognizione del quadro normativo per la definizione di uno schema di PPP per la gestione del sito pilota.

### 2.4.1. Percorso partecipato pubblico-privato-persone

Il coinvolgimento degli *stakeholders* in un percorso partecipato, avviato fin dai primi mesi di vita di ForHeritage, ha costituito un elemento importante per la definizione della strategia e del modello di gestione. Come indicato nel documento del *ForHeritage toolkit* “Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico”, si è avviato, congiuntamente a Finpiemonte, il processo di mappatura degli *stakeholders* che successivamente sono stati categorizzati e di cui è stata fatta un’analisi dettagliata. Il processo di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder è continuativo e l’elenco degli interlocutori viene costantemente integrato nel corso dello sviluppo del progetto.

Gli *stakeholders* coinvolti provengono sia dal territorio locale e regionale che dai territori transfrontalieri e appartengono a diverse categorie tra cui: associazioni locali, gruppi di interesse, piccole medie imprese, agenzie di settore, enti locali, centri di educazione e formazione, università ed esperti.

In particolare, i primi due tavoli di lavoro sono stati maggiormente volti a definire e valutare il contenuto delle linee guida prodotte da ForHeritage, mentre i successivi si sono incentrati maggiormente sull’azione pilota del Comune di Cuneo e hanno permesso al *team* di ForHeritage di focalizzare i punti salienti del *concept* di progetto da sviluppare ed approfondire.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* non si conclude con i quattro tavoli già organizzati, bensì è intenzione del Comune di Cuneo proseguire le attività con i portatori di interesse al fine di individuare la proposta progettuale migliore, nonché di sviluppare un modello finanziario regionale, sulla base dell’esperienza appresa, che possa essere elemento di replicabilità in altri casi di rivitalizzazione del patrimonio culturale pubblico.

Va notato che al momento il pubblico generico non è stato direttamente coinvolto nello sviluppo del progetto pilota, ma ne è stato solo informato attraverso news e comunicazioni, in quanto il coinvolgimento a uno stadio preliminare del progetto non avrebbe giovato allo stesso. Si è quindi optato per rimandare il coinvolgimento diretto della cittadinanza quando anche gli sviluppi della progettazione della Biblioteca Civica saranno meglio definiti e si potrà presentare concretamente l’ipotetico nuovo volto del sito pilota e del contesto che lo ospita.

### 2.4.2. Consultazioni con referenti del mondo culturale ed economico

Oltre al gruppo degli *stakeholders* locali, il Comune di Cuneo, anche attraverso la selezione di un esperto a supporto dell’azione A.T2.5 individuato nel Dott. Nicola Facciotto, ha condotto alcune consultazioni con referenti del mondo culturale, con fondazioni bancarie regionali e con alcuni rappresentanti di imprese culturali e creative per comprendere meglio, nel rispetto degli obiettivi dell’Amministrazione, quali elementi fossero da tenere in considerazione nello sviluppo del modello gestionale del sito pilota.

Ne è emerso che la complessità del progetto pilota non è indifferente, soprattutto a causa della futura presenza di un cantiere molto impattante nonché della situazione pandemica in atto. Le suggestioni fornite dal mondo dell’imprenditoria culturale riguardano soprattutto la necessità di mantenere una flessibilità nella gestione che deve forzatamente prevedere un contratto di medio-lungo periodo, nonché una forma di collaborazione tra l’ente pubblico ed il soggetto privato non essendo ipotizzabile una concessione tradizionale per la gestione dei locali.

È emersa anche l’importanza di dialogare con il mondo dell’imprenditoria culturale in una fase precedente all’apertura di una gara per la gestione dei locali, il che consentirebbe di modellare la stessa non solo sulle esigenze della Pubblica Amministrazione ma anche secondo le più recenti tendenze di gestione dei siti del



patrimonio culturale, favorendo così la collaborazione con i potenziali soggetti privati interessati alla futura gestione.

È stata sottolineata l'importanza di non definire nel dettaglio le attività e le modalità di gestione del sito pilota, lasciando alla creatività e alla visione imprenditoriale del comparto culturale propria dei soggetti privati che vorranno partecipare alla gara, la definizione dei servizi e del programma culturale di attività. Questa modalità si differenzia ampiamente dal precedente tentativo del Comune di Cuneo di affidare la gestione del sito pilota, che invece riguardava un'attività specifica e ben delineata. Lasciando un ampio margine di flessibilità nella predisposizione delle proposte progettuali, si limita così il rischio di una partecipazione limitata alla gara.

In ultimo, tutti i referenti culturali si sono dichiarati d'accordo nell'importanza di creare sinergie con le altre funzioni del Palazzo Santa Croce e con gli altri luoghi della cultura situati nel quartiere, in quanto costituiscono un valore aggiunto al progetto pilota.

Le consultazioni informali con il mondo dell'imprenditoria culturale (area Nord-ovest), attuate attraverso il dialogo con soggetti ascrivibili alla tipologia del potenziale gestore degli spazi oggetto di concessione, hanno consentito di confermare e meglio precisare obiettivi e aree di attività per i servizi al piano terreno di Palazzo Santa Croce. Al contempo hanno trovato riscontro le criticità sopra descritte, già messe a fuoco dal gruppo di progetto, e sinteticamente definibili come segue:

1. incertezza in merito alla durata e alla profondità delle mutazioni, in termini di fruizione di attività culturali, causate dall'emergenza sanitaria in corso;
2. incertezza in merito alla programmazione strategica di interventi nel contesto locale (es. Ex Frigorifero Militare);
3. necessità di avviare i servizi al piano terreno del Palazzo prima della conclusione (prevista per fine 2024) dei lavori propedeutici al trasferimento della Biblioteca Civica (disturbo causato dal cantiere e minori flussi rispetto a quelli che si ipotizzano nella fase di gestione a regime, connessi alla fruizione della Biblioteca da parte del pubblico);
4. progressiva diminuzione di contributi a fondo perduto (erogati da Enti pubblici e Fondazioni) destinati al sostegno dei costi di gestione degli spazi culturali.

Le organizzazioni culturali coinvolte nelle consultazioni informali, pur nel quadro critico descritto, hanno complessivamente evidenziato un vivo interesse nei confronti del possibile coinvolgimento nelle fasi propositive e gestionali dell'iniziativa, nell'ottica della costruzione di un Partenariato Pubblico-Privato delineato dal gruppo di progetto.

### **2.4.3. Ricognizione di casi simili sul territorio nazionale ed europeo**

La ricognizione di casi di rivitalizzazione del patrimonio culturale, sia in territorio nazionale che internazionale, ha dimostrato la difficoltà di standardizzare un modello di gestione che deve forzatamente tenere conto delle peculiarità di ogni caso specifico, ma è servita a ispirare l'Amministrazione del Comune di Cuneo nel generare una visione strategica condivisa per il futuro uso dei locali. Si tratta quindi di allinearsi a un trend che si sta confermando non solo in Europa, ma anche in Italia e che è rivolto alla realizzazione di centri culturali vicini ai cittadini, flessibili nella loro struttura e programmazione e che sappiano rispondere sia alle mutevoli condizioni del contesto, che ai cambiamenti nella società.

#### 2.4.4. Applicazione di alcune linee guida del *ForHeritage toolkit*

I quattro documenti facenti parte del *ForHeritage toolkit* e i cui contenuti sono stati affrontati dal Comune di Cuneo nell'ambito dello sviluppo del modello di gestione del sito pilota (vedi Fig. 3), hanno fornito una buona base teorica di lavoro.

Il documento “Gestione partecipativa del patrimonio culturale: come coinvolgere il pubblico” è servito a condurre l'analisi degli *stakeholders* mappati a inizio progetto e a individuare la forma migliore di coinvolgimento, la quale si colloca in una fase intermedia tra la semplice informazione rispetto allo stato di avanzamento del progetto e la stimolazione di suggestioni provenienti dal gruppo di portatori di interesse, anche a fronte della loro esperienza nella gestione del patrimonio culturale.

Il documento su “La cooperazione pubblico-privato applicata alla rivitalizzazione del patrimonio culturale”, di natura molto complessa, ha permesso di individuare quale forma di Partenariato Pubblico-Privato potesse essere meglio applicata al sito pilota. Indubbiamente è stato necessario approfondire l'argomento rispetto alla normativa nazionale in merito, ma questa linea guida ha permesso un primo approccio alla complessità del tema, oltre a fornire un quadro dei benefici della sua applicazione in ambito culturale.

Un aiuto concreto è stato fornito dal documento da titolo “Elementi replicabili dei progetti pilota per la rivitalizzazione del patrimonio culturale”, che grazie alla sua struttura molto semplice ed immediata ha permesso di impostare il lavoro di sviluppo di questo modello di gestione attraverso le indicazioni precise in esso contenute. Per la peculiarità dell'intervento pilota nel Comune di Cuneo alcuni aspetti affrontati nel documento non si sono potuti applicare al contesto cuneese, ma in generale il documento si è rivelato molto utile soprattutto nelle fasi preliminari di sviluppo del modello di gestione.

Infine, si è fatto breve riferimento al documento “Strumenti e schemi finanziari innovativi per il patrimonio culturale”, soprattutto in una prima fase di analisi degli strumenti utilizzabili a garanzia della sostenibilità economica del progetto pilota e a fronte della carenza di risorse pubbliche destinate allo stesso. Non si è approfondito ulteriormente l'argomento in quanto il percorso ha deviato spontaneamente verso uno schema di Partenariato Pubblico-Privato che dovrebbe già prevedere un'autosufficienza economica del progetto, nonché rimettere in capo al soggetto gestore privato l'onere di individuare forme di finanziamento esterne a copertura delle spese di gestione e di investimento.

In generale, quindi, i documenti del *ForHeritage toolkit* sono stati utili nell'impostazione del lavoro che ha successivamente portato alla definizione del modello di gestione.



Figura 3: Aspetti dell'approccio integrato proposto da *ForHeritage* applicati al sito pilota cuneese





#### 2.4.5. Ricognizione del quadro normativo per la definizione di uno schema di PPP per la gestione del sito pilota

In ultimo, e grazie al contributo fornito dall'esperto incaricato di supportare il Comune di Cuneo nell'azione A.T2.5 e al supporto di Finpiemonte, si sono valutate le forme di partenariato e di scelta del soggetto gestore più adeguate al contesto e agli elementi che costituiscono questo progetto pilota. La normativa italiana sul tema è complessa e le esperienze in campo culturale sono numericamente basse. Grazie al perimetro di operabilità delineato dal Comune di Cuneo la scelta si è orientata verso la procedura del *Partenariato Speciale Pubblico-Privato*, ai sensi dell'articolo 151, comma 3 del D.lgs 50 del 2016, quale forma di concessione più idonea a soddisfare le esigenze dell'Amministrazione e del progetto pilota. Maggiori dettagli sull'iter e sulla procedura saranno forniti nel capitolo 3.4.

#### 2.4.6. Visione strategica del Comune di Cuneo

La proposta di partecipazione del Comune di Cuneo al progetto ForHeritage in qualità di partner è stata accolta dall'Amministrazione con entusiasmo in quanto, soprattutto rispetto all'implementazione del progetto pilota, costituisce un tassello del più ampio mosaico di attività volte alla realizzazione di una "Cittadella della Cultura" nel quartiere in cui è ubicato il Palazzo Santa Croce.

Nel contesto di riqualificazione del centro storico della città, avviato all'inizio degli anni duemila e culminato negli ultimi anni con i lavori del Progetto Integrato di Sviluppo Urbano (PISU) "Le tre dimensioni del Cuneo", la valorizzazione del quartiere come luogo di aggregazione della cultura è andata definendosi negli anni con molti interventi che hanno riportato in auge gli edifici storici del centro cittadino.

È in questo contesto di sviluppo di un'area fortemente vocata alla cultura che la rivitalizzazione degli spazi del piano terra di Palazzo Santa Croce diventa elemento imprescindibile della trasformazione dell'isolato e punto di transizione tra ciò che è già stato realizzato e ciò che verrà sviluppato in futuro, tra cui la stessa Biblioteca Civica.

Sebbene il progetto pilota si inserirà in un periodo di cambiamento e di lavori che interesseranno la manica nord-ovest del Palazzo, la sua funzione potrà proprio essere quella di collegamento tra la Biblioteca 0-18 e la futura Biblioteca Civica, oltre a diventare luogo di informazione e scambio con la cittadinanza sul progetto e sui lavori che interesseranno quest'ultima.

Il ruolo di connettore si esplicita anche nell'individuazione del target di utenza a cui l'Amministrazione vorrebbe destinare le attività del progetto pilota: è stata infatti definita la fascia 20-35 anni quale *range* di età a cui destinare le attività. Le ragioni alla base di questa scelta sono da ricercarsi sia nella volontà del Comune di Cuneo di approcciare un'utenza al momento poco coinvolta nelle attività culturali in programma in città e quindi di offrire occasioni per la crescita demografica della popolazione, sia per il carattere transitorio che il progetto pilota rivestirebbe. In un'ottica temporale di qualche anno, infatti, gli attuali giovani che frequentano la Biblioteca 0-18 saranno i futuri fruitori della Biblioteca Civica e il loro coinvolgimento progressivo potrebbe rappresentare un *trait d'union* cronologico tra le due realtà.

### 3. Il modello di gestione

Le analisi e le consultazioni descritte nei precedenti capitoli hanno permesso di delineare una proposta di gestione che sarà la base su cui modulare il bando di gara per l'affidamento del servizio. Per quanto l'apertura verso le proposte progettuali sia ritenuta elemento base per il successo dell'iniziativa, l'Amministrazione ha comunque voluto definire un perimetro entro cui far ricadere le eventuali proposte, individuando alcuni elementi che le stesse devono rispettare e alle quali attenersi, che costituiscono il cuore del presente modello di gestione.





### 3.1. Criteri progettuali

La gestione che si immagina per i locali del sito pilota si auspica rispetti alcuni principi che si sono delineati nel corso dell'azione pilota e che sono dettati da una serie di fattori, interni ed esterni al sito.

L'applicazione dei sei principi di seguito elencati, che permettono comunque un margine di flessibilità e adattabilità alle varie proposte progettuali, deve essere intesa come una guida per il raggiungimento degli obiettivi del Comune di Cuneo e per il successo del progetto pilota, in un'ottica temporale medio-lunga.

Viene fornita qui di seguito una panoramica dei criteri e una loro breve descrizione.

#### 1- Propedeuticità e flessibilità

La gestione potrà essere rimodulata nel tempo in base alle emergenti necessità e variazioni di contesto che dovessero presentarsi. La scelta di non individuare attività predefinite e immobili nel tempo è dettata proprio dall'incertezza del momento per il settore culturale, dalle mutevoli condizioni del quartiere e del Palazzo e dalla necessità, per il futuro soggetto gestore, di ridefinire la proposta progettuale a garanzia della sua sostenibilità nel tempo.

Questo carattere mutevole, che però deve comunque garantire al sito pilota di mantenere una sua identità ma anche una connessione con il contesto, può rappresentare un valore aggiunto alla gestione, durante la quale si potrebbe revisionare periodicamente il programma (secondo un protocollo definito in Convenzione e concordato fra l'Amministrazione e il soggetto gestore), in accordo con il Comune di Cuneo, sulla base delle esperienze positive o negative accumulate nel corso della gestione.

La proposta progettuale può prevedere di dedicare alcuni spazi temporali o fisici alle suggestioni della cittadinanza o di realtà "altre" rispetto al soggetto gestore, esperienza che si è vista essere molto funzionale in contesti culturali simili a quello del sito pilota cuneese.

L'offerta culturale sarebbe quindi varia, rispondente ai mutevoli bisogni della città, alle condizioni esterne, purché in linea con la proposta progettuale candidata.

La propedeuticità va intesa come capacità della proposta progettuale di attivare ulteriori processi.

#### 2- La sostenibilità di attività e competenze complementari

Viene prevista, per la gestione, una complementarietà di attività diverse, incluse alcune a fini commerciali, come il servizio di somministrazione di cibo e bevande, che presuppongono anche la contemporanea presenza di competenze diverse. Questo aspetto permette di garantire una maggiore sostenibilità, come ha insegnato la pandemia da Covid-19, in quanto la diversificazione delle attività si traduce in resilienza di fronte al cambiamento.

Inoltre, per quanto non sia volontà dell'Amministrazione insediare nel sito pilota attività puramente commerciali, fatta eccezione per il servizio ristoro, è concessa una parte di attività economiche a sostegno della gestione e dell'investimento.

Nel capitolo relativo alle macro-aree di attività concesse e ritenute idonee allo svolgimento nei locali del sito pilota sono elencate categorie che possono anche prevedere un introito economico a favore del soggetto gestore.

#### 3- Un cantiere in dialogo con la città

Siccome il luogo in cui sorge il sito pilota sarà per un lasso di tempo oggetto di un cantiere importante, tra le suggestioni pervenute dagli *stakeholders* è bene citare e fare proprio di questo modello di gestione il principio di valorizzazione di quello stesso cantiere.



Si immagina che i locali del sito pilota possano fungere da punto di informazione e, laddove possibile, di dialogo in cui la cittadinanza possa venire a conoscenza e contribuire alla realizzazione della Biblioteca Civica.

Questo aspetto potrebbe avere molteplici risvolti: da un lato trasformerebbe un problema in un punto di interesse e stimolo della curiosità dei cittadini rispetto al futuro del Palazzo, dall'altro caratterizzerebbe il sito pilota quale punto di transizione fisico, temporale e concettuale tra lo stato attuale dell'edificio e delle attività attualmente in corso al suo interno e lo stato futuro nella veste di Biblioteca della città.

I benefici di questo approccio sarebbero multipli, primo fra tutti la naturale transizione tra uno stato e l'altro della stessa utenza che oggi frequenta il Palazzo e che diverrà futuro fruitore delle attività di prossima realizzazione.

#### 4- Produzione culturale accessibile ed inclusiva

Uno degli obiettivi del Comune di Cuneo è quello di realizzare un luogo inclusivo, estendendo l'offerta culturale, tradizionalmente rivolta a determinate fasce della popolazione, a categorie meno avvezze a frequentare i luoghi della cultura cuneesi, e si immagina che ciò possa essere reso possibile grazie alla varietà di attività proposte e all'innovatività della programmazione.

#### 5- Soluzioni originali e innovative

Nella visione strategica di Cuneo il progetto pilota non dovrà ricalcare una proposta culturale già sperimentata oppure replicata altrove, bensì dovrà offrire un programma culturale originale ed innovativo, sia rispetto al territorio comunale che della Provincia di Cuneo. Per quanto possa sembrare un criterio progettuale ovvio, richiede una profonda conoscenza del tessuto culturale della città e delle potenzialità che il luogo riveste, oltre a una visione di medio-lungo periodo che si renda sinergica anche rispetto al contesto circostante. L'innovatività può essere rappresentata anche dal carattere evolutivo che il progetto dovrebbe assumere, in funzione delle mutevoli condizioni di contesto che si prospettano.

#### 6- Generatività

Il progetto pilota non dovrà essere inteso come un'isola flottante di un mare di attività culturali, quanto piuttosto come un luogo di connessione con il tessuto circostante: si vorrebbe infatti che creasse dei legami e delle occasioni di "generatività" culturale di ampio respiro, offrendo un punto di contatto tra le realtà locali, ma non solo, che si occupano di cultura a 360 gradi.

### 3.2. Aree di attività

Alla luce dell'analisi del contesto e delle interlocuzioni con vari *stakeholder* si sono individuate diverse macro-aree di attività che si sono ritenute maggiormente idonee rispetto alle ipotesi che erano state inizialmente valutate e che erano state ispirate da casi studio in territorio nazionale e internazionale. Il delineamento di queste categorie di attività è stato quindi frutto di un percorso inclusivo e di un'attenta analisi del territorio, delle sue potenzialità e criticità, oltre al ruolo che il centro culturale dovrebbe ricoprire rispetto alla funzione d'uso dell'intero edificio.

Volutamente si è optato per mantenere un margine di attività di ampio respiro, senza vincolare le proposte progettuali a funzioni specifiche, consci del valore aggiunto che la creatività e lo sguardo imprenditoriale dei soggetti proponenti potranno apportare alle proposte. In questo modo si è anche in linea con i più recenti trend di sviluppo di centri culturali inclusivi e partecipati.

#### Servizi connessi alle funzioni della Biblioteca 0-18 e della futura Biblioteca Civica

Al momento non si prevedono servizi di supporto diretto alla Biblioteca 0-18, quanto piuttosto attività che non si contrappongano a quelle condotte dalla stessa. Tuttavia in futuro non è esclusa la possibilità di integrare nei locali del sito pilota alcune funzioni di supporto alle biblioteche.



### Promozione del libro e della lettura

In sinergia con le biblioteche, si rende necessario immaginare attività che dovrebbero essere connesse da un unico *fil rouge* sul tema della lettura. Il programma di attività non deve sovrapporsi a quello già organizzato dalla Biblioteca, ma esplorare elementi innovativi di promozione della lettura, anche attraverso forme di organizzazione di eventi e di attività ludico-creative originali, ma pur sempre connesse ai libri e alla loro valenza culturale.

### Attività sinergiche al Museo Civico di Cuneo e al Palazzo Samone

Trattandosi di due luoghi della cultura molto importanti per il Comune di Cuneo, e data la vicinanza geografica con il sito pilota, non ci si può esimere dal creare sinergie con il Museo Civico, il Complesso di San Francesco e Palazzo Samone, ampliando la risonanza di tali attività al resto del quartiere di Santa Croce, pur mantenendo identità separate e distinte, anche alla luce della diversa gestione che le caratterizza.

### Attività formative e di spettacolo

Compatibilmente con le funzioni della Biblioteca 0-18 e Civica si potranno utilizzare i locali per formazione, produzione e organizzazione di attività performative in senso lato, rivolte al target di utenza individuato. Per quanto vincolate dal rispetto del contesto circostante, non si esclude l'utilizzo dei locali per questo tipo di programma culturale negli orari di chiusura della biblioteca, ampliando quindi la fruibilità dello spazio in orario diverso da quello al momento adottato.

### Iniziative culturali a titolarità diffusa

L'auspicio è che non tutte le attività saranno condotte direttamente ed esclusivamente dal soggetto gestore, bensì si ipotizza che esso possa fungere da coordinatore di un programma culturale che veda coinvolti diversi soggetti del territorio nella realizzazione di attività sinergiche e complementari.

### Affitto degli spazi

Si tratta in questo caso di individuare un'attività di mercato che potrebbe generare delle entrate anche a supporto dell'investimento economico iniziale e della gestione. L'affitto degli spazi deve comunque essere coerente con il programma di attività previsto, e quindi rispondere al requisito del *fil rouge* sul tema della lettura e del libro, pur esulando dalla gestione diretta da parte del soggetto gestore e anzi ampliando la partecipazione di altri soggetti e della cittadinanza che, in altri contesti nazionali ed europei, si è resa con successo soggetto promotore di iniziative culturali.

### Iniziative espositive

Le attività di questo tipo si configurano come "naturali" all'interno dei locali del sito pilota siccome la manica est del piano terreno è già dotata di alcune attrezzature per l'esposizione di quadri e fotografie che sarebbe opportuno capitalizzare e sfruttare, anche con un carattere innovativo o garantendo la possibilità a soggetti esterni di affittare ed esporre nelle sale.

### Iniziative finalizzate al welfare culturale

Il tema del benessere culturale è tra i più attuali siccome è risaputo come la fruizione di attività culturali migliori la percezione del benessere da parte delle persone. Attività rivolte a questa finalità si configurano come ideali nel contesto e nella visione strategica del Comune di Cuneo.

Si tratta di declinare in modo creativo alcune attività culturali tradizionali con un taglio maggiormente rivolto al benessere psico-fisico, che invogli l'utenza a fare ritorno e a fruire dei servizi offerti.

### Attività co-realizzate con altri attori del territorio

Tra le attività co-organizzate con attori diversi del territorio, si possono prevedere affondi su tematiche che trasversalmente toccano l'ambito culturale, come l'inclusione sociale, il sostegno educativo, la formazione,



l'inserimento lavorativo e tutto ciò che culturalmente può agevolare il protagonismo giovanile e la crescita dei giovani cui il progetto pilota dovrebbe essere destinato.

#### Attività di caffetteria e tavola fredda

Insieme all'attività di affitto dei locali, un'altra tipologia di attività commerciale che pare imprescindibile soprattutto per il valore aggiunto che fornirebbe alle Biblioteche è quella di caffetteria e punto ristoro. Il contesto circostante infatti non offre molti servizi di questo tipo e dedicare uno spazio all'interno dei locali a questa attività offrirebbe un supporto non indifferente alla Biblioteca e alla sua utenza oltre a potersi rivolgere anche all'utenza esterna la quale beneficerebbe dei servizi offerti.

Rispetto a questa attività è bene precisare che non si dovrà trattare dell'attività principale del progetto pilota quanto piuttosto esserne al servizio, interessando uno spazio contenuto e adeguato e che non necessiti di sostanziali modifiche e adeguamenti dei locali, soggetti a vincolo di tutela architettonica da parte della Soprintendenza ai Beni Culturali.

### 3.3. Fattori di criticità

Questo modello è stato sviluppato tenendo presenti alcuni fattori di criticità che caratterizzano il contesto e la situazione in cui verte il mondo culturale attuale. Sarebbe infatti deleterio ignorare le problematiche che potrebbero interessare il progetto pilota e si è cercato, con la definizione di questo modello, di prevedere soluzioni a fronte degli ostacoli individuati, anche dal punto di vista dell'imprenditorialità del progetto.

*In primis* è ovvio identificare nella situazione dettata dalla pandemia di Covid-19 una delle problematiche di maggior impatto sulla buona riuscita del progetto pilota. Ciò che maggiormente può subire gli effetti di questa pandemia è l'incertezza connessa a ogni attività che presupponga l'interrelazione tra persone. Sebbene si conosca il rischio che un evento come questo può generare, è andata aumentando l'attenzione all'evoluzione dello stesso e in qualche modo il mondo culturale è più pronto a gestire questo tipo di emergenza e a far fronte ad altre che dovessero presentarsi nel futuro.

La gestione di questo rischio si può sintetizzare con la parola "resilienza", da concretizzare attraverso una maggiore flessibilità di attività, nell'essere adattativi e non statici nell'immaginare la proposta progettuale.

Un altro ostacolo che caratterizza l'implementazione del progetto pilota è il lungo cantiere che interesserà il Palazzo Santa Croce fino al 2025: non solo il periodo in cui si prevedono i lavori è molto ampio, ma il cantiere sarà anche impattante per le sue dimensioni e per la prossimità con i locali del sito pilota.

Questo ostacolo è forse quello di più difficile superamento: l'abilità dei soggetti proponenti dovrà risiedere nella capacità di sfruttare a proprio beneficio il disagio creato dal cantiere, eventualmente diventando luogo fisico e temporale di transizione tra la situazione pregressa e il futuro del quartiere. Le sinergie con il cantiere stesso e con il Comune di Cuneo dovranno essere massimizzate per poter trovare dei compromessi o dei punti di contatto tra l'una e l'altra realtà.

Non solo l'edificio sarà interessato da un profondo mutamento: anche il quartiere circostante si può dire in evoluzione in quanto molte attività sono in fase di definizione e non è chiara la dimensione temporale di questa trasformazione. Il progetto pilota dovrà quindi essere in grado di mantenere un'alta adattabilità a ciò che accade nelle vie e nelle piazze che lo circondano, evitando il più possibile di incorrere in conflitti con i soggetti gestori delle realtà in corso di definizione. Tra gli elementi di maggior rilievo emerge la riqualificazione dell'Ex Frigorifero Militare, al momento in forte stato di degradazione, ma interessato da un progetto di restauro e rivitalizzazione promosso dalla Fondazione CRC.

In ultimo, ma non meno importante, è emerso come sia richiesto al soggetto proponente di farsi carico delle spese di adeguamento e arredamento dei locali, oltre a diventare soggetto gestore delle attività. Conscio della difficoltà di reperire fondi per il supporto alle spese di investimento, il Comune di Cuneo ha tentato



di esplorare alcune possibilità di finanziamento presso i soggetti *grant-maker* della regione Piemonte, senza successo. Non è escluso un supporto a progetti specifici che dovessero prendere vita all'interno dei locali, mentre non è ipotizzabile un supporto nella fase di start-up e investimento.

### 3.4. Forma di Partenariato Pubblico-Privato individuata

Dalle analisi condotte e dalla definizione dei criteri progettuali e delle macro-aree di attività, si è individuata come forma di gestione più adeguata, tra quelle che prevedono un Partenariato Pubblico-Privato, l'ipotesi del Partenariato Speciale Pubblico-Privato, descritto nella normativa italiana all'articolo 151, comma 3, del D.lgs. 50 del 2016.

Si tratta di forme semplificate di gestione volte a favorire modelli di *governance* aperta, in cui l'obiettivo è ridurre la separazione tra enti pubblici proprietari dei beni e operatori privati deputati alla gestione. Secondo la dottrina comune, sulla base delle esperienze di maggior successo nella forma del Partenariato Speciale Pubblico-Privato, la chiave per garantire una gestione funzionale e sostenibile nel lungo termine consiste nel perseguire in solido l'interesse generale che i siti del patrimonio culturale rivestono, soddisfacendo la collettività attraverso forme di collaborazione che superino la dialettica pubblico-privata che caratterizza le forme di gestione più tradizionali.

Il Partenariato Speciale Pubblico-Privato, ai sensi dell'articolo 151 del Codice, ha assunto una maggiore valenza in ambito locale grazie alle recenti modifiche apportate dal Decreto Legge n. 76 del 2020 (cd. Decreto Semplificazioni), convertito in Legge n. 120 del 2020, il quale ha previsto al comma 3 del suddetto articolo che anche gli enti locali possano disporre di questi strumenti per attività di valorizzazione del patrimonio culturale. Ciò ha indubbiamente ampliato le possibilità per i Comuni di avvalersi di strumenti maggiormente flessibili ed innovativi che, se opportunamente implementati, potrebbero costituire una svolta in ambito di gestione e rivitalizzazione del patrimonio culturale locale.

Inizialmente il Comune di Cuneo aveva immaginato di adottare lo strumento della finanza di progetto, come previsto dall'articolo 183 del D.lgs. 50 del 2016, siccome la gestione dei locali presuppone alcuni lavori di adeguamento e di allestimento necessari all'avviamento delle attività. Tuttavia, seppur idoneo sotto certi punti di vista a rispondere alle esigenze sia del Comune di Cuneo che di eventuali soggetti privati, garantendo di fatto la copertura dei costi di investimento attraverso la gestione pluriennale, questa forma di partenariato non era specificatamente adeguata al contesto di Cuneo in quanto la categoria dei "lavori", seppur non irrilevanti dal punto di vista funzionale, non costituisce una parte prevalente della concessione.

Per questa ragione, attraverso un confronto con il Settore Gare ed Appalti del Comune di Cuneo, ci si è orientati verso una forma di partenariato più flessibile, che di fatto presuppone uno stesso iter procedurale già ipotizzato per la finanza di progetto.

Nello specifico, il Comune di Cuneo, supportato da Finpiemonte, ha individuato alcune fasi attraverso le quali sviluppare la procedura, che si elencano di seguito:

1. Pubblicazione di un avviso esplorativo per la presentazione di proposte progettuali per la gestione di Partenariato Speciale Pubblico-Privato ai sensi dell'articolo 151, comma 3 del D.lgs 50 del 2016, con scadenza del termine per la presentazione a due mesi dalla pubblicazione;
2. Valutazione delle proposte pervenute sulla base dei criteri di valutazione specificati nell'avviso di cui alla fase 1 e formazione di una graduatoria;
3. Negoziazione con il soggetto promotore della proposta ritenuta maggiormente idonea per concordare soluzioni ideali per entrambe le parti e volte al massimo raggiungimento dell'interesse generale;
4. Messa a gara della proposta del soggetto proponente integrata e concordata alla fase 3;



5. Aggiudicazione della concessione nella forma e alle condizioni previste dalla bozza di convenzione proposta nella fase 1 e delineata nella fase 3;
6. Stipulazione di un accordo di Partenariato Speciale Pubblico-Privato tra il Comune di Cuneo e il soggetto proponente.

Si prevede che la gestione del sito pilota possa generare un flusso economico sufficiente a coprire le spese di investimento, oltre a coprire il canone agevolato in favore del Comune di Cuneo e alle spese di gestione ordinaria, prevedendo eventuali forme di supporto economico esterno dedicate a singoli sotto-progetti realizzati nell'ambito dei locali.

Questa forma di Partenariato, inoltre, consente un'ampia discrezionalità nella proposta progettuale da parte dei proponenti, favorendo quindi l'iniziativa e l'imprenditorialità delle industrie creative e culturali. Il comune di Cuneo ha sperimentato, in un precedente bando di concessione dei locali, come un vincolo posto a priori sulle attività possa fungere da deterrente per la presentazione di proposte progettuali e come il dialogo con il mondo culturale privato sia fondamentale per ottenere dei buoni risultati.

La procedura di PPP e il modello di gestione oggetto di questo documento sono comunque da intendersi sperimentali a livello locale e regionale, ma anche nazionale, in quanto l'obiettivo del progetto pilota è di fatto quello di testare un approccio diverso da quelli tradizionalmente messi in atto dalle istituzioni culturali, per valutarne l'efficacia e la replicabilità. Anche dal punto di vista della procedura di selezione del soggetto gestore, questa scelta vuole essere innovativa e al contempo soddisfare le esigenze del Comune di Cuneo e di potenziali operatori culturali privati, favorendo il dialogo e la mutua collaborazione.

### 3.5. Aspetti gestionali di rilievo

Avendo optato per un Partenariato Speciale Pubblico-Privato, gli aspetti gestionali di maggior rilievo non potranno essere prestabiliti *in toto* dall'amministrazione precedente, ovvero dal Comune di Cuneo, in quanto la procedura stessa prevede che siano i soggetti proponenti a redigere bozze di convenzione che l'ente, nella successiva fase di selezione e messa a gara della proposta ritenuta più idonea, può chiedere di modificare e integrare.

Gli elementi gestionali di dettaglio, quindi, saranno forniti dai soggetti proponenti nella fase di presentazione delle proposte, con specifico riferimento al Piano Economico Finanziario che dovrà essere definito in chiave prospettica, per un periodo non inferiore a quello proposto nella bozza di convenzione.

#### Durata della concessione

Si è ipotizzato, rispetto ai lavori di adeguamento e allestimento dei locali che si prevede possano essere necessari per l'avvio delle attività nei locali del sito pilota, di avviare una concessione di massimo 20 anni, che il Comune di Cuneo ritiene sufficiente per la copertura della spesa di investimento e per lo sviluppo della gestione anche in riferimento ai tempi necessari per l'avvio della nuova Biblioteca Civica, previsto per il 2025.

Una durata della concessione di questa portata potrebbe stimolare i soggetti privati a farsi carico dell'investimento e a impegnarsi per una proposta progettuale di ampia veduta temporale.

#### Finanziamenti a sostegno dell'iniziativa

Forme di finanziamento dei costi di adeguamento e allestimento dei locali possono essere reperite dai soggetti proponenti e inserite nel Piano Economico Finanziario sottoposto ad asseverazione e parte integrante della documentazione richiesta per la proposta progettuale.

#### Altri aspetti economico-finanziari della gestione





Nel rispetto dei criteri che caratterizzano il Partenariato Pubblico-Privato, è confermata la scelta di mantenere in capo al futuro soggetto gestore la totalità delle entrate previste dalla gestione dei servizi dati in concessione.

A fronte della rilevanza del progetto pilota per il Comune di Cuneo, si è scelto di calmierare il canone di locazione dei locali per i primi anni di gestione per non gravare sulla sostenibilità economica del progetto nelle sue fasi iniziali, mentre le utenze saranno totalmente a carico dei futuri gestori.

Il Comune di Cuneo ammette una porzione di attività di carattere commerciale, che sono quelle individuate nelle macro categorie di attività ammissibili sopra citate e si potrà concordare in corso di gestione se e quali altre attività, anche complementari o alternative a quelle avviate nelle prime fasi di vita del progetto, potranno essere aggiunte o rimodulate.

#### Gestione dei locali

Si prevede di mantenere in capo al soggetto gestore tutta la manutenzione ordinaria dei locali, comprensiva di pulizie e personale, che dovrà anche garantire l'apertura e la chiusura dei locali oggetto della concessione secondo gli orari concordati con il Comune di Cuneo, anche diversi da quelli della Biblioteca 0-18 e delle attività degli uffici insediati in Palazzo Santa Croce.

Il Comune di Cuneo si riserva il diritto di utilizzo gratuito dei locali in un numero di giornate annuo predeterminato e concordato con il soggetto gestore, da calendarizzare con un preavviso sufficientemente ampio per evitare conflitti con la programmazione del soggetto gestore.

#### Conduzione attività

Tutte le attività che verranno condotte nei locali saranno in capo alla gestione del concessionario, che non potrà avvalersi di personale dell'ente.

Si può prevedere una calendarizzazione delle attività, concordata con il Settore Cultura, Attività Istituzionali Interne e Pari Opportunità del Comune di Cuneo, da svolgersi trimestralmente, necessaria per garantire la sinergia con la programmazione culturale generale del Comune di Cuneo.

## 4. Conclusioni

Il Comune di Cuneo, nello sviluppare questo documento, ha messo in atto un processo del tutto innovativo e inconsueto rispetto all'approccio fino ad ora adottato nella rivitalizzazione del patrimonio culturale della città.

L'opportunità fornita dal progetto ForHeritage deve essere intesa come un campo di prova in cui sperimentare approcci innovativi che, se di successo, potrebbero porre le basi per una modernizzazione dei modelli di gestione dei siti culturali cuneesi.

Tuttavia, la squadra di ForHeritage è conscia della complessità e dell'impegno richiesto da questo approccio integrato, che è stato reso possibile grazie alle risorse umane ed economiche dedicate al progetto pilota e rese possibili da ForHeritage. Laddove possibile, sarebbe opportuno individuare delle metodologie più brevi ed efficaci, ma ugualmente adeguate allo sviluppo di piani di gestione culturale innovativi e conformi ai trend più moderni del settore.

Questo modello sarà implementato attraverso una forma di Partenariato Pubblico-Privato, secondo un iter che prevedrà la pubblicazione di un avviso esplorativo di manifestazione di interesse volto alla sollecitazione del mondo privato, cui seguirà una valutazione preliminare delle proposte pervenute, la migliore delle quali, previa modifiche e integrazioni richieste dal Comune di Cuneo, potrà essere messa a gara per la successiva aggiudicazione della concessione.





L'esito della prima fase di chiamata alla presentazione di proposte progettuali sarà quindi il primo step di valutazione del presente modello in quanto costituirà una prova della sua consistenza e dell'interesse che suscita nel mondo dell'imprenditoria culturale privata.

Il carattere sperimentale del progetto ForHeritage in generale e del progetto pilota cuneese in particolare, ammette un eventuale esito negativo quale lezione appresa per il futuro, sebbene sia volontà dell'Amministrazione di Cuneo portare il modello di gestione a una fase successiva di implementazione concreta. Si auspica quindi che questo modello, redatto tenendo presenti le più recenti indicazioni per una buona gestione integrata, diventi un esempio di buona pratica a livello locale, regionale e nazionale.