hotel della Cultura

Sintesi del progetto

1. L'INIZIATIVA *HOTEL DELLA CULTURA*

Il Progetto *Hotel della Cultura* (HdC) è stato promosso da ANCE e da Civita in collaborazione con Arcus S.p.A. nell'obiettivo di fornire un contributo ai processi di valorizzazione territoriale che fanno leva sul vasto patrimonio storico-culturale nazionale. L'obiettivo è dare vita ad un nuovo sistema di ricettività alberghiera che si proponga come nodo di accoglienza dei flussi di domanda più sensibili alla fruizione dei beni culturali, mettendo a punto un programma imprenditoriale per la realizzazione di un vero e proprio network di alberghi integrati nei contesti locali e rispondenti a precisi standard di qualità.

L'iniziativa nasce dalla consapevolezza della rilevanza acquisita negli ultimi anni dal segmento culturale nel mercato turistico complessivo, con trend di domanda sempre crescente, sia in termini di incremento dei visitatori delle città d'arte che di attrattività dei siti culturali statali.

Nell'ambito di questo mercato in crescita - nel quale il comparto alberghiero gioca un ruolo importante, considerando che oltre il 70% delle presenze nelle città di interesse storico- artistico si indirizza verso tale tipologia ricettiva - la creazione di un network alberghiero specializzato può rappresentare un'opportunità di grande interesse sul piano della competitività e del posizionamento sul mercato delle destinazioni turistiche, attualmente fra i principali problemi dell'offerta turistica nazionale.

Nonostante infatti gli sforzi compiuti negli ultimi quindici anni nel processo di trasformazione sul piano qualitativo dell'offerta ricettiva del nostro Paese - con un incremento del 53% degli hotel 3 stelle, del 133% dei 4 stelle e del 119% dei 5 stelle e 5 stelle lusso – continuano permanere forti criticità sul fronte del rapporto qualità/prezzo e dell'omogeneità degli standard di qualità.

L'iniziativa HdC si colloca, dunque, all'interno degli obiettivi di innovazione, di innalzamento qualitativo, di rafforzamento della competitività del sistema turistico nazionale, nella consapevolezza che l'offerta culturale rappresenti la massima espressione dell'identità e dell'immagine dell'Italia, cui deve conseguire anche un'adeguata specializzazione del comparto ricettivo.

Su queste basi, il significato principale dell'Iniziativa risiede nella creazione di un nuovo network che associ in sé gli obiettivi di favorire processi di aggregazione delle imprese del comparto alberghiero, in coerenza con gli indirizzi del mercato, e dall'altro quelli di garantire la permanenza, anzi di consolidare, quelli che sono i caratteri distintivi e di qualità dell'offerta nazionale.

Ulteriore essenziale presupposto a fondamento del progetto è che le strutture architettoniche storiche da destinare ad HdC afferiscano, almeno in una prima fase, al vasto patrimonio pubblico nazionale. Lo studio condotto, pertanto, si è posto l'obiettivo di esaminare le modalità con cui mettere in valore questo patrimonio, spesso sottoutilizzato ma sempre, comunque, bisognoso di ingenti risorse per garantire la sua conservazione e manutenzione.

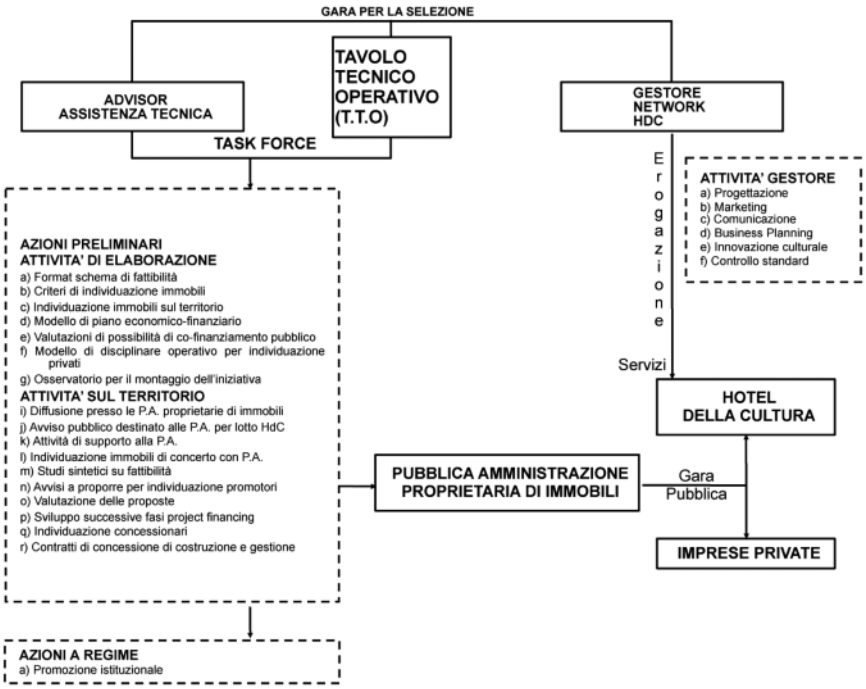
La prima fase del progetto *Hotel della Cultura*, conclusa nel 2007, è stata dedicata alla definizione del *format* HdC, con cui sono state identificate le caratteristiche del brand, il dimensionamento della nuova tipologia alberghiera in relazione alle funzioni da prevedere, agli standard architettonici e alle problematiche connesse al riuso di edifici storici, il suo posizionamento sul mercato in termini di target e di tariffe. Sono stati, inoltre, esaminati gli scenari di attuazione amministrativo-procedurale e gestionale, con verifiche preliminari di sostenibilità economico-finanziaria.

La seconda fase del progetto, ultimata nel 2008, si è concentrata sugli scenari attuativi dell'iniziativa HdC, sia in termini di costruzione e *governance* del network sia come intervento sulle singole strutture ricettive realizzando uno studio di prefattibilità relativamente a quattro Progetti Pilota, selezionati attraverso una ricognizione sul territorio nazionale. La scelta degli immobili "pilota" è stata effettuata in base alla localizzazione e alle caratteristiche dell'immobile, criteri ai quali se ne è aggiunto un terzo legato ad aspetti di fattibilità procedurale, con la verifica dell'interesse degli enti proprietari alla sua trasformazione e destinazione a fini di ricettività turistica. L'esito di tale selezione ha portato all'individuazione dei quattro casi studio: Cavallerizza Reale a Torino, Caserma Monti a Forlì, Villa Favorita ad Ercolano (Na), Collegio dei Gesuiti a Noto (Sr).

2. SCENARI ATTUATIVI

2.1 *La governance*

La nascita di un circuito alberghiero rivolto in via prioritaria al segmento turistico - culturale costituisce un notevole stimolo sia nei confronti della dinamica motivazionale della domanda sia in riferimento al profilo delle imprese turistiche locali che, di fatto, rappresentano la struttura su cui poggia il nuovo network e da cui scaturirà un processo di sostanziale rinnovamento dell'offerta fondato sulla qualità del prodotto e su efficaci strategie per la sua promozione e a commercializzazione.



Schema di governance

Sul fronte imprenditoriale, infatti, la creazione di un network specializzato di prodotto contribuisce alla visibilità dell'intera offerta e fornisce vantaggi specifici alle imprese che si muovono in modo coordinato e unitario; garantisce maggiore riconoscibilità, sia grazie ai volumi di offerta che grazie ai temi ben segmentati su cui si imposta il prodotto; favorisce rapporti con primarie agenzie pubblicitarie per la selezione dei canali di distribuzione più idonei al raggiungimento degli obiettivi aziendali; permette rapporti privilegiati o esclusivi con tour operator internazionali e quindi una migliore conoscenza dei mercati, nazionali ed esteri; garantisce economie di scala riuscendo ad ottenere migliori prezzi nelle forniture e negli acquisti di servizi professionali e/o prodotti.

D'altro canto, il tematismo culturale che sta alla base dell'iniziativa implica strategie congiunte di valorizzazione del patrimonio storico-architettonico sotto utilizzato e di arricchimento dell'offerta di servizi culturali a cui concorre l'intero sistema degli HdC. Pertanto, gli obiettivi dell'iniziativa rimandano inequivocabilmente ad una convergenza degli interessi pubblici e imprenditoriali privati, evocando forme complesse di governo del processo di costruzione del network HdC.

Un'iniziativa con queste caratteristiche, che si prefigge una diffusione nazionale e impatti territoriali ampi, che superano i confini dell'efficacia imprenditoriale, si configura, di fatto, come un'azione di sistema che non può non essere sostenuta e guidata da soggetti pubblici rappresentativi di differenti settori e livelli territoriali. In questa logica, ciò che eleverà il recupero di immobili pubblici o privati ai fini della nuova destinazione ad *Hotel della Cultura* da semplici iniziative puntuali sul territorio a vero e proprio *brand* nazionale sarà l'azione di coordinamento e promozione istituzionale che dovrà essere svolta nelle diverse fasi di implementazione dell'iniziativa.

A monte del processo si reputata necessaria, dunque, l'azione pubblica, finalizzata allo svolgimento di funzioni di indirizzo e coordinamento; tale azione dovrebbe essere svolta da un *organismo promotore e garante del brand* rappresentato da un *Tavolo interistituzionale funzionale e di scopo* - denominato "Tavolo Tecnico Operativo" (TTO) - con carattere permanente lungo tutto l'arco temporale che conduce all'operatività del sistema, intesa come l'operatività almeno di un primo nucleo di HdC (20-25 unità). Nell'ambito di questo organismo un ruolo di primo piano potrebbe essere svolto dall'Agenzia del Demanio.

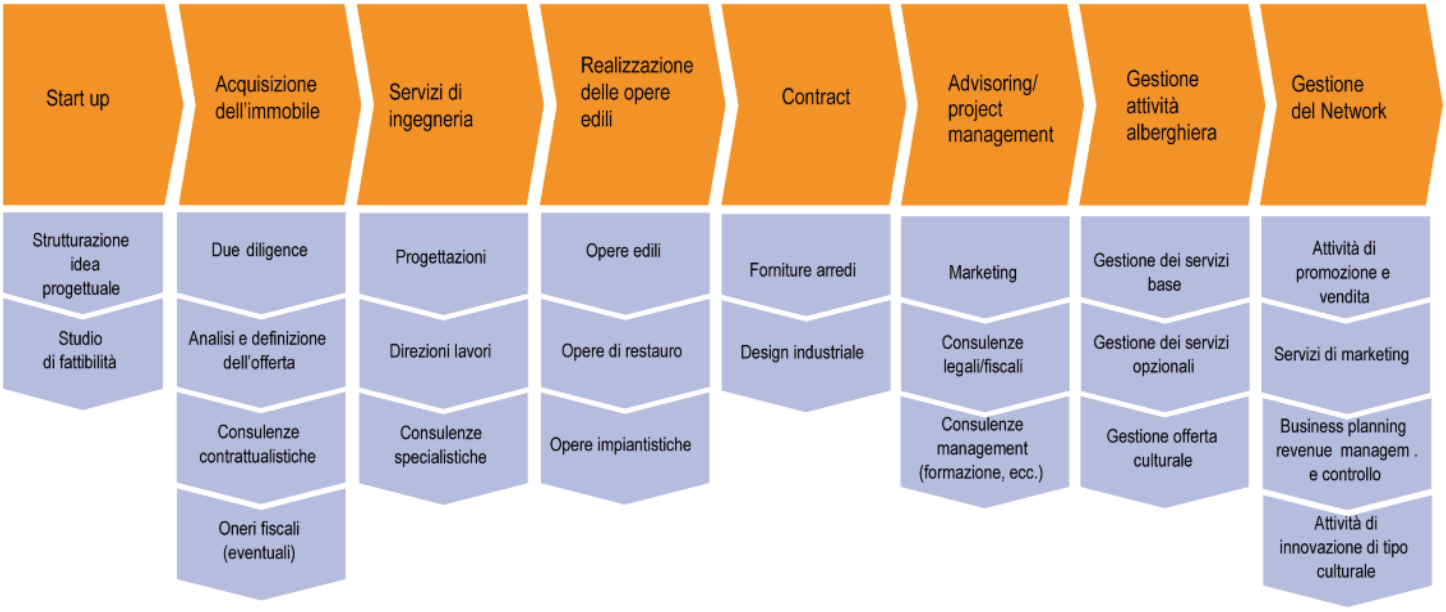
In un contesto di condivisione e concertazione interistituzionale, il TTO dovrà sviluppare preliminarmente

un'attività finalizzata alla messa a punto degli obiettivi operativi dell'iniziativa e degli strumenti tecnici e di metodo per realizzarli. Questa fase è finalizzata, in sostanza, all'identificazione degli immobili costituenti l'insieme degli HdC e, nello specifico, dovranno essere studiate le modalità:
per la loro individuazione, che dovrà seguire scelte localizzative dettate da criteri di attrattività e turisticità da effettuare attraverso l'analisi delle dotazioni territoriali e il supporto agli enti pubblici nelle valutazioni di fattibilità rispetto al loro patrimonio di beni potenzialmente candidabili;
per rendere disponibile il patrimonio immobiliare all'utilizzazione da parte degli imprenditori turistici privati attraverso le forme previste dalla normativa e nel rispetto delle regole di trasparenza e concorrenzialità.
Soprattutto nella fase di start up del programma sembra interessante che il TTO promuova iniziative "a grappolo" per gli HdC, al fine di garantire il massimo coordinamento con effetti di economie di scala, di identificazione di omogenee soluzioni procedurali e amministrative e di tendenziale allineamento dei cronoprogrammi attuativi.
Parallelamente alla attività di impostazione dell'iniziativa e di promozione e animazione sul territorio al fine di favorire la creazione del più adeguato parco progetti, il TTO dovrà promuovere la costituzione di un soggetto che svolga le azioni di assistenza commerciale all'insieme degli HdC. In questo ambito il TTO promuoverà una consultazione concorrenziale a livello internazionale per l'individuazione di un soggetto imprenditoriale che sotto il suo controllo e monitoraggio erogherà in regime di appalto tutti i servizi di networking alberghiero in grado di supportare lo *start up* ed in seguito di potenziare e incrementare l'attività e la visibilità a livello internazionale degli HdC.
L'azione pubblica, tuttavia, non esaurisce la sua funzione con l'avvio dell'attività del primo gruppo di HdC ma dovrà estendere la sua competenza, oltre che all'ampliamento e all'implementazione della rete alberghiera sino al raggiungimento della soglia ottimale per il funzionamento della rete HdC, al controllo dell'applicazione degli standard di qualità del marchio, in un certo senso disciplinando e coordinando la stessa attività del soggetto gestore del network che andrà appositamente creato.
Per questa seconda fase che potremmo definire "a regime" sarà opportuno verificare ed eventualmente ridefinire la natura stessa della struttura pubblica di coordinamento che potrebbe, infatti, più opportunamente acquisire forma giuridica ed eventualmente aprirsi anche alla partecipazione di soggetti privati portatori di interessi collettivi, assumendo, quindi, il profilo di un'Agenzia.

2.2 *Il dimensionamento e il modello di gestione del Network*
Per essere visibile e credibile sui mercati, soprattutto quelli internazionali, il *brand* HdC necessita di una copertura pressoché totale delle destinazioni per le quali comunica il suo messaggio innovativo e intende rispondere alle attese dei turisti attratti dall'offerta culturale. Il *brand* HdC, necessita inoltre di essere presente anche in quelle destinazioni di per sé già in grado di attrarre turisti (destinazioni "milestone") che possono essere utilizzate come acceleratori di visibilità del brand stesso e soprattutto quali punti di partenza per la creazione di itinerari e tour che consentano di promuovere anche le destinazioni di altrettanta bellezza ed interesse culturale considerate "minori" e fuori dai principali circuiti del turismo internazionale.
Il dimensionamento ottimale del network nel lungo periodo viene stimato intorno alle 150 unità complessive, con 85 affiliazioni nella fase di *start up* (fino al quarto anno), ulteriori 30 affiliazioni nel periodo di "consolidamento" (quinto e sesto anno), per poi arrivare fino a 150 unità nel periodo di maturità del network (dieci anni).
Per le strutture alberghiere che si riconoscono nel brand HdC, i vantaggi derivano dall'organizzazione centralizzata di una serie di servizi di supporto, che grazie anche ad una serie di economie di scala, consentono agli Hotel della Cultura di beneficiare di un concept innovativo, di visibilità sui mercati nazionali ed internazionali e di una serie di servizi di supporto alla gestione alberghiera.
L'affiliazione al *brand* HdC potrà prevedere diversi livelli, corrispondenti alla quantità e alla tipologia dei servizi richiesti al network: l'affiliazione "base" - tipo "C" -, con una quota di 10mila euro all'anno, prevederà i servizi di *membership*; l'affiliazione di tipo "B", con una quota di 15mila euro all'anno, prevederà ulteriori servizi di consulenza specialistica per l'avvio dei servizi culturali; l'affiliazione di tipo "A", con una quota di 20mila euro all'anno, garantirà agli aderenti visibilità e promozione nelle fiere internazionali di settore.
Per quanto riguarda l'organizzazione del network essa dovrà essere snella e flessibile, facendo ricorso all'outsourcing per tutte le attività di staff quali il legale, il personale e l'IT.
Si ritiene che l'investimento iniziale per poter definire e far conoscere il *brand* Hotel della Cultura sia pari ad un importo compreso tra 2,5 e 3,0 milioni di euro; mentre analizzando il fabbisogno finanziario previsto esso tocca la punta massima intorno a 4,5 milioni di euro. Il periodo di *break even* è tra il 4° e il 5° anno di attività, considerando anche un periodo 0 nel quale si effettuano esclusivamente investimenti immateriali.
Il numero di hotel affiliati di *break even* è invece compreso tra gli 85 ed i 100 hotel. L'anno di *pay back* degli investimenti è prevedibile essere il 9°.
In termini di indicatori finanziari degli investimenti al 10° anno, tenuta in considerazione l'elaborazione di una

perpetuity al tasso di capitalizzazione del 7%, sono i seguenti:
Valore Attuale Netto (NPV) al tasso del 7% pari a 21,8 milioni di euro;
Tasso Interno del Rendimento (IRR) del progetto di investimento senza considerare la leva finanziaria, pari al 34,0%.

2.3 *L'impatto economico dell'iniziativa*
Le attività legate alla realizzazione del network HdC avranno importanti ricadute economiche che coinvolgeranno in forma diretta ed indiretta diversi settori a monte e a valle della filiera produttiva del network stesso.
Il network HdC nella sua futura disposizione, genererà due tipi di economie:
la prima relativa alla catena del valore prodotta dalla struttura di sistema con la propria capacità occupazionale, i propri servizi, le attività direttamente connesse di cui è titolare;
la seconda relativa al valore aggiunto che viene attivato in forma indiretta sul territorio dalla domanda turistica e dall'integrazione del sistema "turismo" con il sistema economico e sociale con cui si interfaccia.
In base ad uno studio del Unioncamere sui consumi attivati dalla presenza turistica e dalla ricadute della spesa sui diversi settori economici, risulta che il network HdC, ipotizzando una occupazione media del 65%, genera una spesa, al netto dei costi dell'alloggio, pari circa a 765.000 euro al giorno corrispondente a 278.500.000 euro in un anno.



La catena del valore di una struttura ricettiva HdC

2.4 *L'impatto occupazionale dell'iniziativa*
Lo studio ha sviluppato una simulazione degli effetti del network HdC in termini di impatto occupazionale prendendo in considerazione l'indotto generato coinvolgendo, in forma diretta ed indiretta, l'intero sistema locale interessato dall'implementazione del progetto.
La stima degli effetti occupazionali dell'iniziativa è stata effettuata sulla base delle ipotesi formulate per il dimensionamento del network e di parametri tradizionalmente utilizzati per la stima dell'occupazione generata dagli investimenti nel settore (per l'occupazione diretta in fase di cantiere un occupato ogni 80.000 euro investiti; per l'occupazione indiretta in fase di cantiere un occupato ogni 140.000 euro investiti).
Ne risulta che i dati dello scenario a progetto maturo con 150 strutture alberghiere sono complessivamente 13.791 posti di lavoro stabili (diretti e indiretti).

3. I REQUISITI DEGLI HOTEL DELLA CULTURA

Una delle principali attività condotte in prima fase ha riguardato la definizione dei requisiti essenziali per i contenitori dei futuri HdC. I criteri identificati afferiscono a due distinte categorie che fanno riferimento, da un lato, alla localizzazione e dall'altra, alle caratteristiche intrinseche dell'immobile, vale a dire alle qualità storiche, architettoniche ed artistiche intese quali fattori fondamentali ai fini della selezione dei potenziali HdC.
Nello specifico gli indicatori scelti per individuare i sistemi territoriali che possiedono le peculiarità di "distretto

culturale", e quindi rappresentano una *location* ideale per il posizionamento dei singoli HdC possono essere sintetizzati in 6 fattori:

- *attrattività culturale*: esistenza di risorse o dotazioni culturali che, singolarmente o "a sistema", possono essere investiti dal processo di valorizzazione;
- *attrattività turistica*: sviluppata presenza di flussi turistici;
- *potenzialità turistica*: presenza di un potenziale mercato turistico in essere e/o con trend di crescita futura;
- *dotazione infrastrutturale*: esistenza di un sistema di infrastrutture indispensabili per rendere raggiungibile la struttura ricettiva e consentire la fruizione del sistema territoriale;
- *identità territoriale*: consapevolezza e capacità di valorizzare e promuovere il "prodotto territorio";
- *capitale umano*: insieme delle facoltà e delle risorse umane, in particolare conoscenza, istruzione, informazione, capacità tecniche, che valorizzano ed innovano il prodotto turistico di un territorio.

Per quanto concerne i criteri per la selezione degli immobili, i fattori identificativi, frutto di un'analisi interpretativa degli elementi contraddistintivi del modello HdC, sono stati sintetizzati, a loro volta, in 5 elementi:

- *attrattività architettonica dell'immobile*: insieme armonico delle caratteristiche estetiche, funzionali e strutturali dell'immobile valutata in termini di interesse e qualità architettonica;
- *rilevanza storica artistica dell'immobile*: caratteri stilistici, storici ed artistici dell'immobile valutati in termini di rappresentatività dell'identità storica/artistica del territorio;
- *suscettività alla trasformazione ricettiva*: adattabilità dell'immobile alle esigenze progettuali del HdC valutata in termini di flessibilità strutturale;
- *attrattività del contesto*: elementi di attrazione del immobile valutati in termini di panoramicità ed esclusività del posizionamento rispetto agli asset culturali del Distretto;
- *accessibilità*: raggiungibilità dell'immobile valutata in termini di prossimità e qualità dei collegamenti alla rete infrastrutturale nazionale.

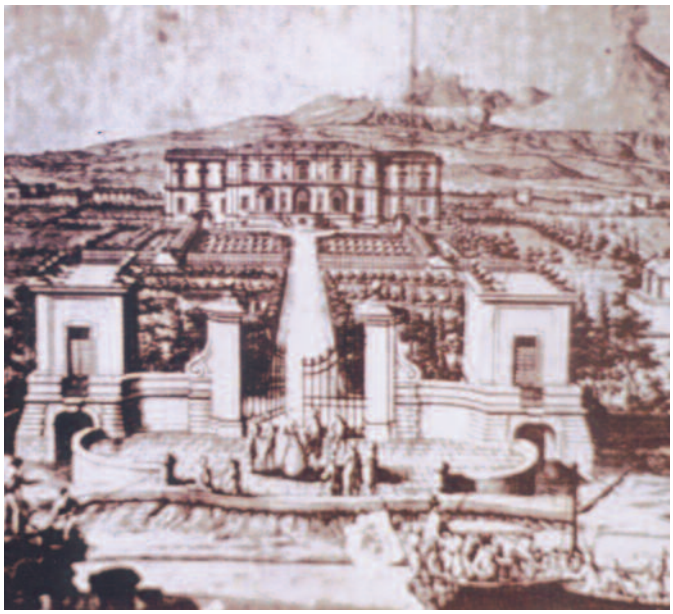
Inquadramento generale Villa Favorita - Ercolano

3.1 *I servizi culturali*

L'elemento distintivo del nuovo network alberghiero è rappresentato dalla sua netta caratterizzazione in senso "culturale" che discende:

- dalle scelte localizzative che premieranno quegli ambiti territoriali vocati ad una fruizione del patrimonio storico-artistico e già dotati di una visibilità e di una immagine che li identifichi in tal senso;
- dalle caratteristiche delle strutture ricettive che saranno edifici storici, preferibilmente beni culturali o comunque tipologie rappresentative della storia locale;
- dalle forme dell'ospitalità che dovrà offrire, accanto ai tradizionali servizi presenti nelle strutture alberghiere e differenziati in relazione alle specifiche categorie, servizi particolari, strettamente connessi al territorio e alla sua storia, definibili come servizi culturali.

Ai fini della definizione del format HdC un ruolo essenziale è, quindi, svolto dai servizi culturali che dovranno essere offerti dalle strutture alberghiere. Infatti, uno dei fattori chiave per il successo del network è stato individuato nella capacità di offrire servizi innovativi nei confronti della domanda di cultura in senso lato, risorse culturali, naturali, enogastronomiche, artigianali, ecc. Il complesso dei servizi offerti dovrà possedere caratteristiche di riconoscibilità



I valori architettonici – Villa Favorita - Ercolano

e standard qualitativi comuni a tutte le strutture della rete, pur mantenendo una propria individualità coerente con il contesto storico ambientale in cui esse sono localizzate.
Lo studio ipotizza di distinguere due classi di servizi culturali, in pratica, corrispondenti a standard minimi e massimi di offerta, ove un nucleo base di servizi culturali costituirà parte integrante del brand degli HdC e quindi rappresenterà uno standard obbligatorio che potrà essere integrato da una gamma di servizi opzionali. Naturalmente, nel caso specifico degli HdC, il concetto di standard non potrà comprendere le modalità specifiche con cui il servizio verrà erogato, giacché la potenziale grande differenziazione delle tipologie edilizie e, conseguentemente, degli spazi disponibili, potrà consentire una varietà di soluzioni e di articolazione degli stessi servizi.
L'offerta base di servizi culturali erogati dagli HdC è rappresentata dalle seguenti voci:
- documentazione della storia e delle caratteristiche dell'edificio storico in cui ha sede l'HdC;
- prodotti informativi e documentazione sul territorio e sulle risorse culturali (biblioteca, videoteca);
- organizzazione visite guidate;
- servizi informativi a supporto dell'offerta culturale del territorio;
- servizi internet e nuove tecnologie.

Questi servizi potranno essere affiancati da altri, considerati opzionali ai fini dello standard degli HdC:
- eventi culturali, mostre, esposizioni, eventi musicali e teatrali, proiezioni di film d'essai in piccole sale di proiezione o spazi all'aperto;
- esposizioni d'arte di artisti locali;
- collezioni d'arte, tra cui, ad esempio, gli arredi, i decori, le collezioni che per la residenza e nella residenza sono stati realizzati e raccolti, biblioteche con fondi librari storici;
- organizzazione di corsi e laboratori artistici e artigianali legati alle produzioni del territorio, per diversi target di visitatori, forniti dagli operatori locali.

4. I PROGETTI PILOTA

4.1 *La selezione dei Progetti Pilota*
Per l'identificazione sul territorio dei potenziali immobili da adibire a Hotel della Cultura in qualità di progetti pilota è stata effettuata una ricognizione sul territorio nazionale, basata sui criteri identificati e sopra descritti.
Una volta individuati i requisiti, si è proceduto alla realizzazione di una matrice di valutazione che ha permesso di attribuire ad ogni singolo immobile selezionato un giudizio/punteggio, ottenendo così un indicatore sintetico di valutazione degli immobili, in grado di misurarne il potenziale.
A conclusione di questa attività di ricognizione sul territorio nazionale, che ha coinvolto anche interlocutori istituzionali potenzialmente interessati al progetto - con l'obiettivo di raccogliere informazioni, non solo riguardanti le caratteristiche degli immobili, ma anche relative alla presenza delle condizioni di sostenibilità giuridica ed amministrativa necessarie - sono stati individuati 43 immobili in possesso delle caratteristiche definite come essenziali, rappresentativi di diverse tipologie (castelli e dimore storiche, ospedali, caserme ed ex strutture industriali) e situati sia in città di grande rilevanza culturale e turistica che in piccoli centri. I 43 immobili selezionati sono stati sottoposti ad una specifica valutazione di coerenza con i criteri di selezione, secondo il metodo della

multicriteria analysis, attribuendo ad ogni singolo requisito un giudizio/punteggio.
Tale fase di analisi ha portato all'individuazione dei 4 progetti pilota del network HdC, per i quali è stata realizzata una prima verifica di fattibilità procedurale, resa possibile anche da un assetto patrimoniale di non particolare complessità e dalla disponibilità dei proprietari ad una concertazione preliminare e non impegnativa. Gli immobili selezionati sono:

1. ***Cavallerizza Reale*** – Torino;
2. ***Caserma Monti*** – Forlì;
3. ***Villa Favorita*** - Ercolano (Na);
4. ***Collegio dei Gesuiti*** - Noto (Sr).

Cavallerizza Reale - Torino

Vista aerea ex caserma Monti - Forlì

Villa Fiorita - Ercolano

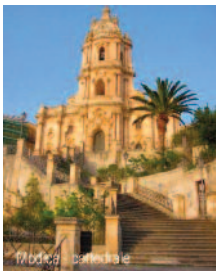
Collegio dei Gesuiti - Noto

Di questi, i primi due sono di proprietà del Demanio mentre gli edifici di Noto e di Torino sono di proprietà dei comuni stessi. Gli immobili, rappresentativi delle diverse aree geografiche del Paese, presentano interessanti affinità e importanti tipicità.

4.2 *Gli studi di prefattibilità*

Rispetto ai requisiti dell'area la Cavallerizza Reale, Villa Favorita e il Collegio dei Gesuiti sono collocati in aree con un'attrattività turistica sia attuale, che potenziale, affermata e diffusa. A sua volta Forlì, nonostante non sia una località ancora nota allo stesso livello, rappresenta un'area con importanti margini di sviluppo in termini di valorizzazione turistica del proprio patrimonio.
Per quanto concerne la dotazione infrastrutturale la conseguente accessibilità, Noto sconta i ritardi infrastrutturali che caratterizzano la regione di appartenenza ma a suo vantaggio gioca l'esperienza turistica maturata negli ultimi anni, grazie alla valorizzazione mediatica del patrimonio barocco che la caratterizza. Sempre in questo ambito le città di Ercolano, Forlì e Torino vantano una presenza di infrastrutture e collegamenti viari tali da non rivestire in alcun modo un fattore di criticità per l'implementazione del progetto.

Attrattori culturali - Noto



Da un punto di vista dell'attrattività culturale e della presenza una forte identità territoriale tutti gli immobili registrano dei valori positivi grazie alla presenza di un patrimonio di risorse identitarie, ambientali, culturali e strutturali in grado di costituire nel loro insieme un'offerta diversificata già strutturata e quindi fruibile e valorizzabile ulteriormente in tempi brevi. Nella valutazione eccelle in particolar modo il Collegio dei Gesuiti di Noto, recentemente ristrutturato, situato nel cuore del centro storico di Noto.
In termini di requisiti degli immobili, tutte le strutture si caratterizzano per una buona ed in alcuni casi eccellente rilevanza storico-architettonica ed artistica. Sono strutture con una adeguata predisposizione ad accogliere un Hotel della Cultura non solo per le caratteristiche tipologiche dei beni ma anche in ragione della loro localizzazione tale da garantire una buona ed in alcuni casi ottima accessibilità.
Pur limitando l'attività al livello di prefattibilità, per ciascuno dei 4 casi pilota è stata effettuata una simulazione di tutte le condizioni operative del progetto di realizzazione di un HdC. Il percorso progettuale sviluppato al fine di valutare la fattibilità tecnica, economica e giuridica di ognuno degli immobili scelti è stato impostato in maniera tale da analizzare: il contesto territoriale e le dinamiche turistiche locali, comprensive di un'analisi delle risorse e dell'offerta di servizi turistico-culturali; l'analisi di trasformabilità, le ipotesi di rifunzionalizzazione a base dell'idea progettuale; la sostenibilità tecnica, giuridica-amministrativa ed infine la sostenibilità economica-finanziaria.
L'analisi del *contesto territoriale* è stata dedicata alla costruzione del quadro conoscitivo delle realtà da esaminare: la localizzazione e la lettura dei singoli immobili, gli elementi di rischio e di conflittualità, la presenza di nuove iniziative nei rispettivi territori di pertinenza, lo stato della dotazione di infrastrutture presenti nel territorio dei Comuni interessati, il quadro socio economico ed il quadro istituzionale amministrativo di riferimento. In particolare l'analisi si è concentrata sulla localizzazione dei beni rispetto all'inquadramento territoriale, ai flussi turistici esistenti nell'area e alle principali risorse culturali legate alla fruizione turistica, all'offerta di eventi e di servizi turistico-culturali, ai principali attori coinvolti e alle linee d'indirizzo strategiche nella costruzione dell'offerta turistico-culturale locale.
Definiti i caratteri generali del sistema territoriale di riferimento si è proceduto *all'analisi del potenziale di trasformabilità* dei singoli beni, valutando i dati dimensionali e le caratteristiche costruttive, lo stato di conservazione degli edifici e i livelli prestazionali, in termini di finiture, impianti e strutture.

Livelli prestazionali -Ex caserma Monti

PRESTAZIONI DI CONTESTO	AMBITO TERRITORIALE	SITO
Accessibilità	B	B
Offerta parcheggio	B	B
Offerta di trasporto pubblico	S	S
Manutenzione strade	S	S

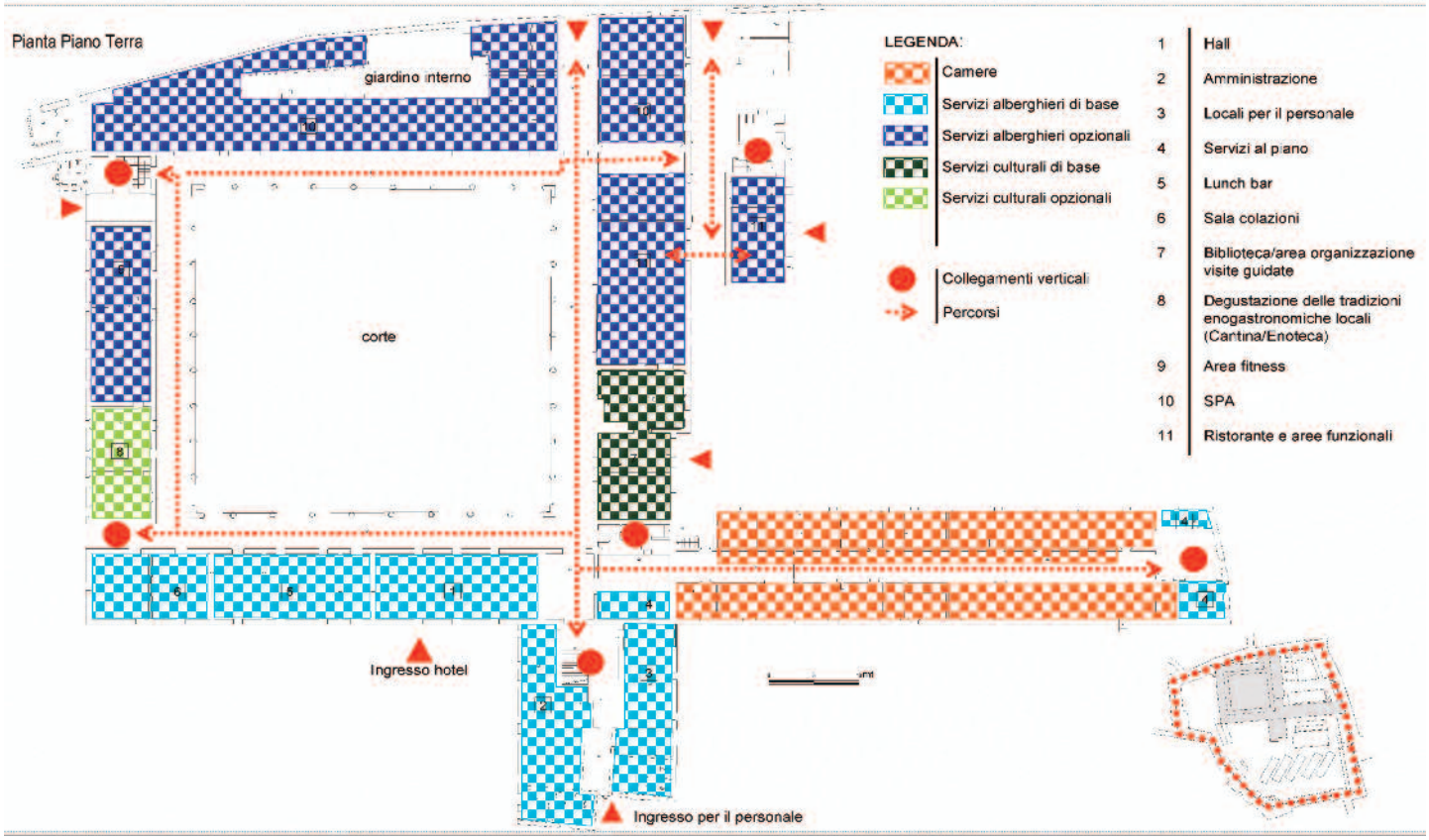
B: buono; S: sufficiente ; I: insufficiente

PRESTAZIONI IMMOBILE	CARATTERI DEL COMPLESSO	CARATTERI DELL'EDIFICIO	CARATTERI LOCALI INTERNI
Funzionalità	B	S	S
Aspetto	B	B	B
Stato di conservazione edilizia	S	I	I
Stato di conservazione reti tecnologiche ed impianti	I	I	I

B: buono; S: sufficiente ; I: insufficiente

Per ciascun PP è stata elaborata una *ipotesi pre-progettuale di rifunzionalizzazione* (programma funzionale, layout distributivi, definizione dei costi di investimento per il recupero, ecc.), nella quale ha assunto particolare rilevanza l'individuazione dei servizi culturali che caratterizzano ciascuna struttura. Essi infatti, come già evidenziato, rappresentano uno dei principali elementi distintivi dell'offerta espressa dal network HdC, al quale contribuiscono a conferire valore aggiunto.
Nella progettazione dei servizi culturali offerti da ciascun HdC è stato definito un nucleo "di base", parte integrante del brand degli HdC e quindi standard obbligatorio per tutte le strutture aderenti, e "servizi aggiuntivi", opzionali, studiati ad hoc per ogni struttura, in relazione alle peculiarità dell'edificio e del territorio nel quale esso si colloca

Livelli prestazionali -Ex caserma Monti



Alle ipotesi di rifunzionalizzazione sono seguite le verifiche di *sostenibilità: tecnico-urbanistiche* con riferimento sia alle previsioni urbanistiche (PRG) che agli eventuali vincoli storico-artistici insistenti sui beni - al fine di verificare in riferimento alle soluzioni progettuali adottate, la compatibilità delle trasformazione e le eventuali procedure la attivare; *giuridico-amministrative*, relative alle forme di gestione, alle opportunità di finanziamento e agli iter autorizzativi in un contesto vincolistico in considerazione della valenza storica ed artistica degli immobili; *economico-finanziarie*, al fine di comprovarne la redditività economica e la sostenibilità finanziaria.
Sotto questo ultimo aspetto, il modello di analisi finanziaria elaborato ha consentito di verificare che i risultati di gestione, proiettati su un arco temporale di 25 anni, sono in grado di ripagare l'investimento iniziale relativo alla ristrutturazione degli immobili e alla riconversione in struttura alberghiera, garantendo nel contempo rendimenti soddisfacenti.

Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria dei Progetti Pilota

	Cavallerizza – Torino	Caserma Monti - Forlì	Villa Favorita - Ercolano	Collegio Gesuiti - Noto
Caratteristiche degli alberghi				
Gross Area Key (1)	84	65	86	78
n° totale camere 59	59	116	89	46
Di cui doppie standard	22	87	44	27
Di cui junior suites	37	29	45	19
Ricavi				
€/camera (2)	140	100	120	100
occupancy a regime	75%	70%	70%	65%
plus food/beverage	12%	10%	10%	8%
Costi costruzione				
costi medio per camera (3)	130.000	130.000	130.000	100.000

Note:

(1): sup. camera doppia media, comprensiva di spazi alberghieri (connettivo, reception, lunch-bar, locali tecnici, ecc.) al netto di servizi accessori (ristorante, spa, fitness, sale polivalenti, ecc.);

(2): gli importi variano in relazione alla location e alle caratteristiche dell'immobile;

(3): costi opere restauro e arredamento.