

festival delle
VILLE VENETE
10-21 settembre 2014
VII Edizione



**VENEZIA IN
TERRAFERMA**

Dall'acqua alla
terraferma:
ambiente,
paesaggio e
cultura accessibile

La valorizzazione delle Ville Venete *progetti e processi*

come superare il garbage can model

Antonella Faggiani Mrics

docente di valutazione economica dei progetti
all'Università IUAV di Venezia



REGIONE del VENETO

**Istituto Regionale
Ville Venete**

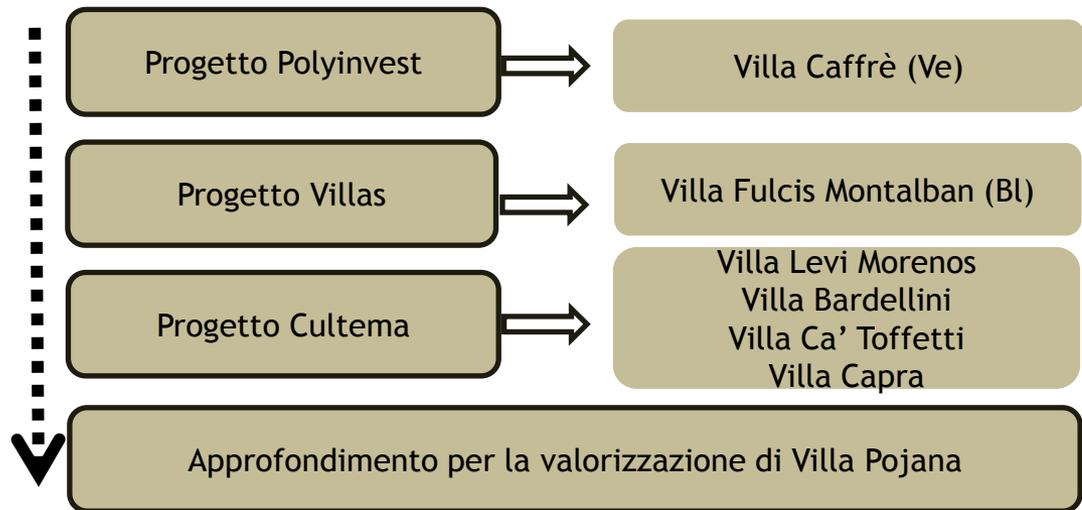
Gli obiettivi

- I temi e i principi sui quali si è fondato il ragionamento
 - La **valorizzazione** (funzionale) come **gioco a somma positiva** per i soggetti coinvolti
 - La **valorizzazione non è progetto** (dimensione statica) ma **processo dinamico** (dimensione interattiva e mobile)
 - L'irrinunciabile **ruolo decisionale del soggetto pubblico**
 - il rapporto con le politiche e gli strumenti di programmazione (il c.d. beneficio pubblico)
 - un partenariato pubblico-privato attivo (vs ppp passivo)
 - La **multidimensionalità dei vantaggi**
 - Finanziari ed economici
 - Materiali e immateriali

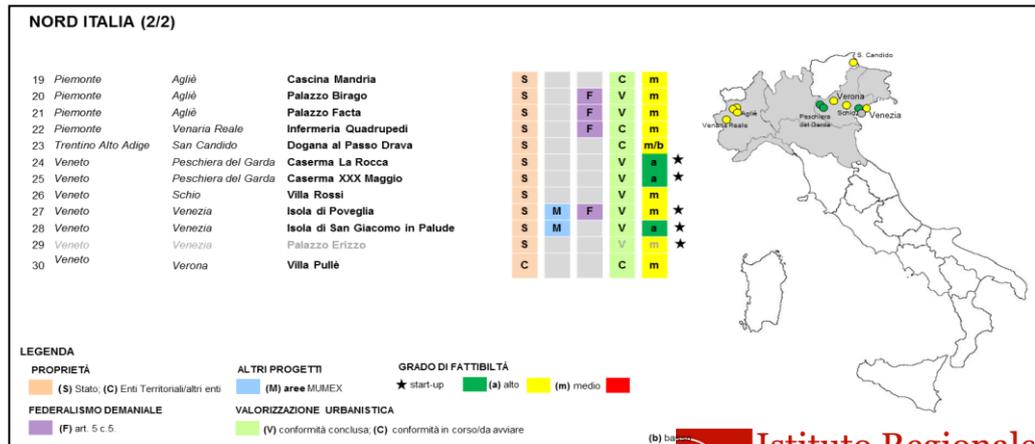
Un progetto culturale e un approccio

- Lo studio si colloca in un percorso che, da diversi anni, vede la Regione Veneto e Istituto Regionale Ville Venete come parte attiva rispetto a esperienze, studi e progetti europei che affrontano tali temi
- Anticipando le azioni e strategie di valorizzazione messe in atto dallo Stato attraverso i progetti sviluppati nell'ambito del federalismo demaniale (cd. Progetto «Valore Paese Dimore»)

Progetti in ambito regionale e locale..... I casi di studio

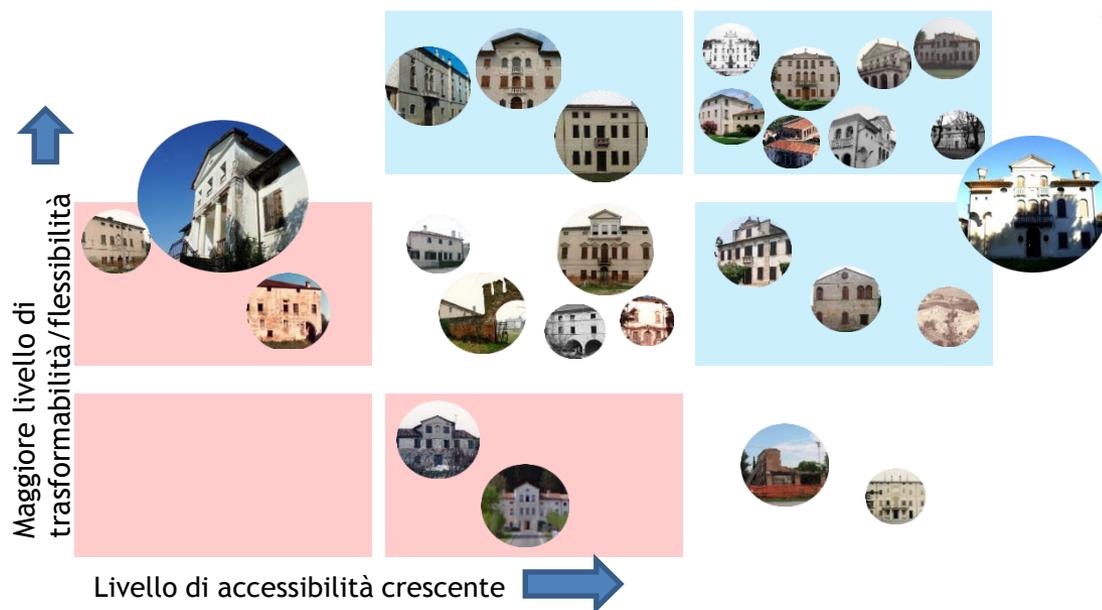
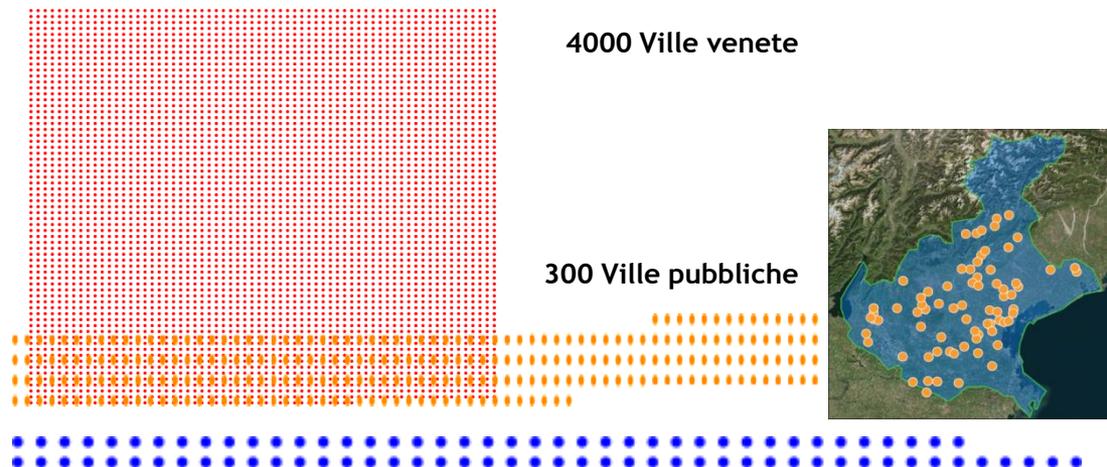


Progetti in ambito nazionale (Progetto Valore Paese - Dimore)

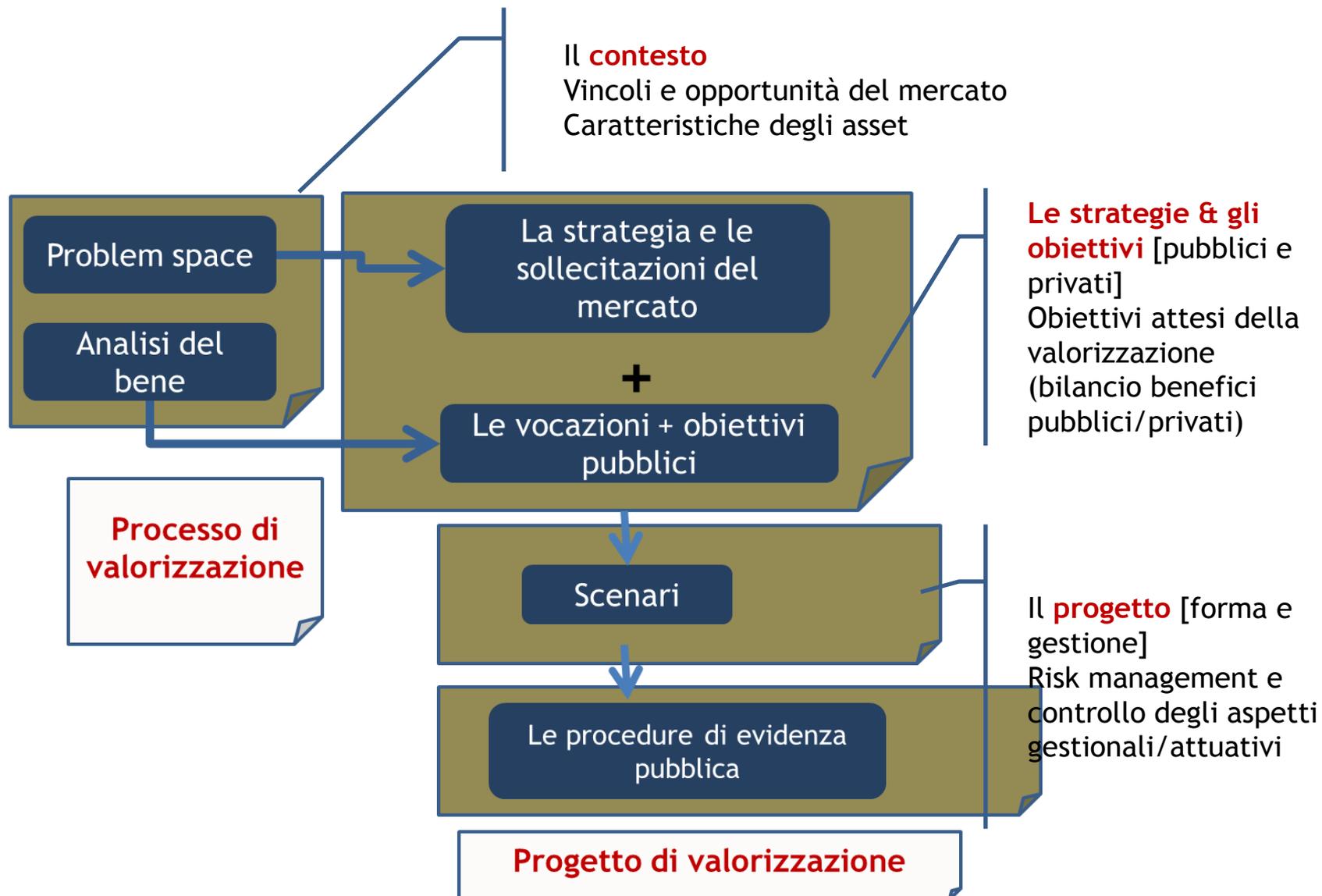


Il contesto delle Ville venete

- Il sistema culturale delle Ville venete rappresenta un patrimonio molto rilevante (oltre 4.000 Ville tra il Veneto e Friuli Venezia Giulia)
- ...oltre 300 Ville si caratterizzano per la proprietà pubblica



Processo & Progetti



Una metodologia e più approcci

- La **metodologia** fornisce i principi. Essa va declinata elaborando **l'approccio**
- La scelta dell'approccio è legato alle **specifiche caratteristiche** della valorizzazione
 - Un bene, più beni
 - Trasformazione vincolata (negli usi, nelle funzioni) vs libera
 - Obiettivi pubblici definiti vs assenza di vincoli/obiettivi specifici
 - La procedura in cui si colloca: SdF o ante bando
- Inoltre, tra i **drivers della valorizzazione** può prevalere
 - l'**obiettivo economico-finanziario**
 - piuttosto che quello **prestazionale o temporale**

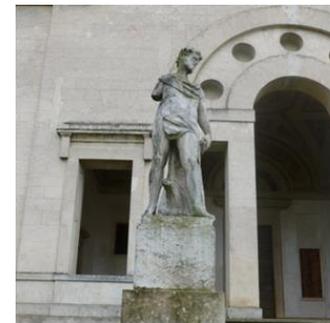
Fase 1

Lo stato attuale: le opportunità e i vincoli

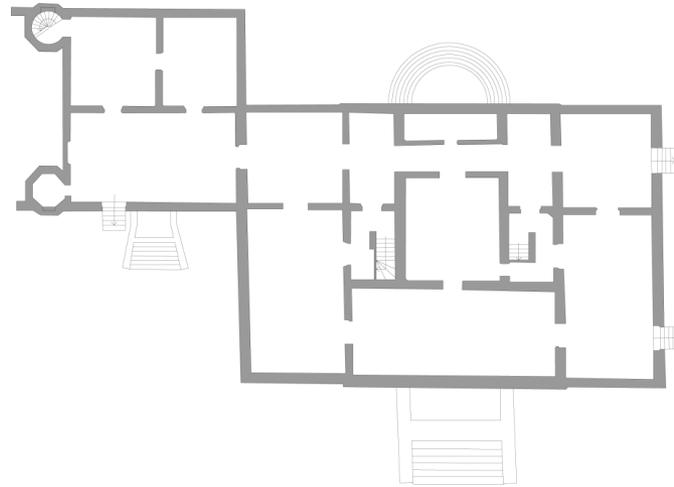
Il caso di Villa Pojana



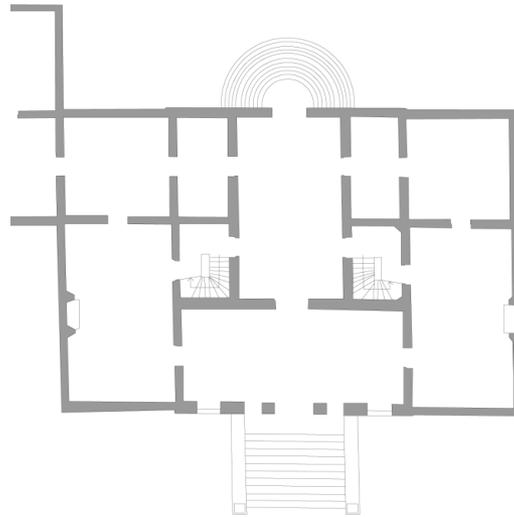
- Villa Pojana: una delle poche ville palladiane di proprietà pubblica
- Dal 1995 al 2000 è stata oggetto di un importante restauro architettonico anche finalizzato al potenziamento delle dotazioni funzionali alla sua fruizione
- Il progetto per la sua valorizzazione e gestione è stato affidato a diversi soggetti, dal 2000 ad oggi



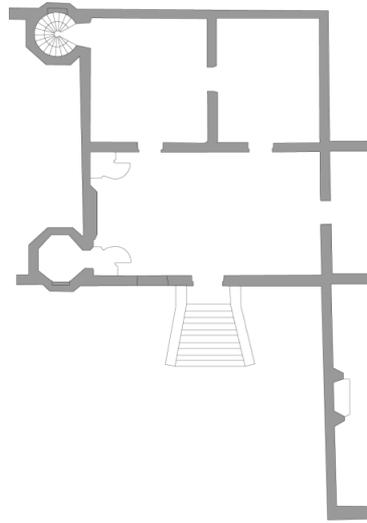
Il seminterrato (le cantine)



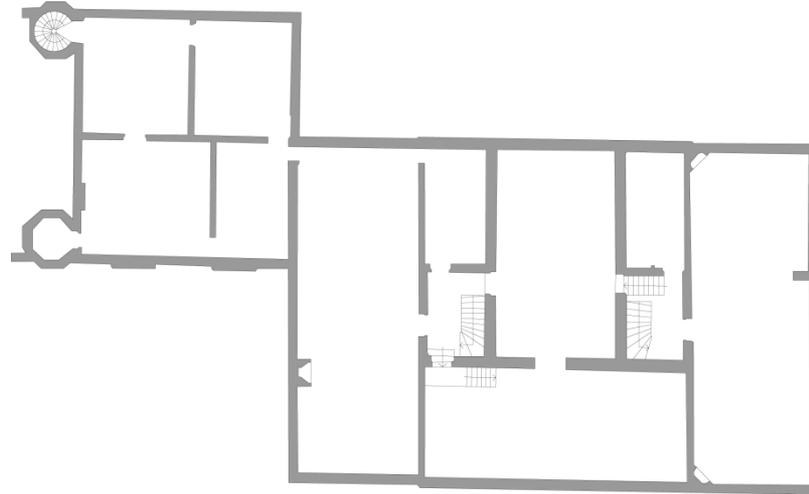
Il piano nobile del corpo principale



L'ala Muttoniana

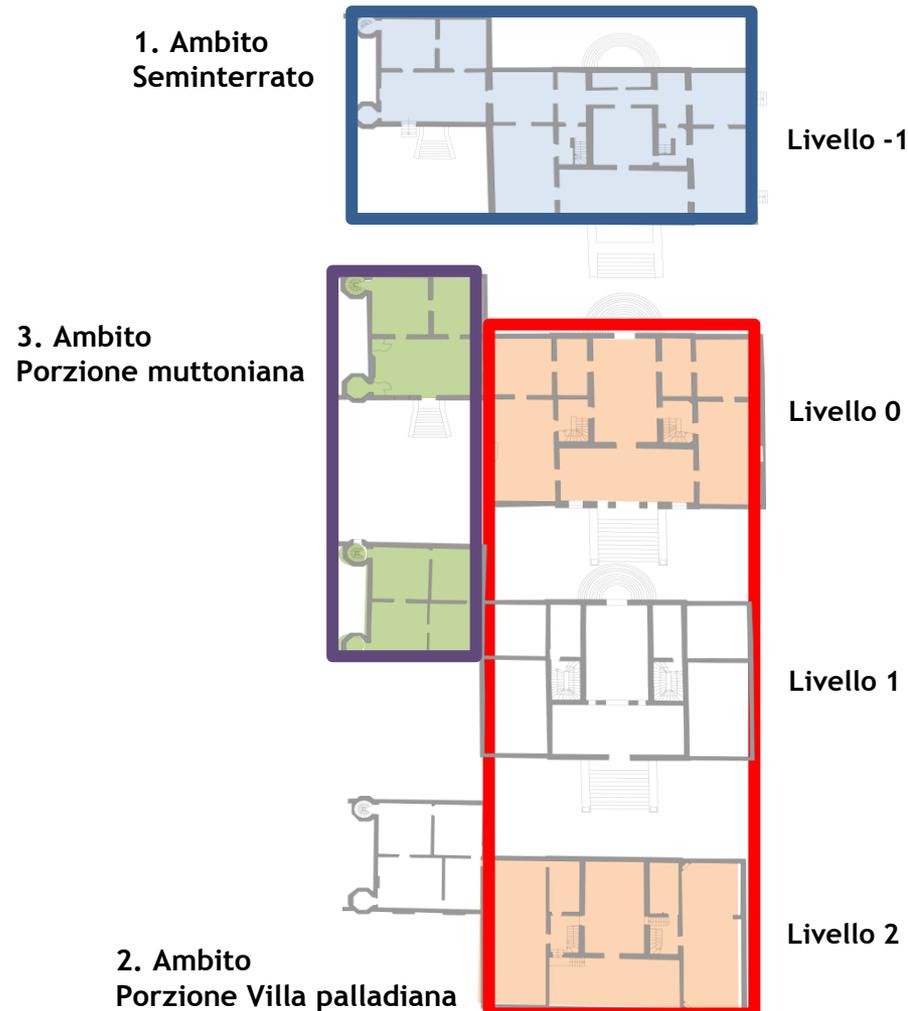


Il sottotetto



Gli ambiti e i tematismi

- Gli spazi che caratterizzano la Villa consentono di individuare **ambiti caratterizzati una certa vocazione d'uso**
- In particolare, alla luce di alcune caratteristiche/criteri sono individuati gli ambiti
- Le caratteristiche riguardano:
 - La tipologia, le dimensioni degli spazi
 - il livello della qualità intrinseca
 - Il livello di tutela e *compatibilità degli usi* degli spazi in ragione della potenziale compromissione
 - Il livello e i modi della loro accessibilità
 - l'utilizzo pregresso

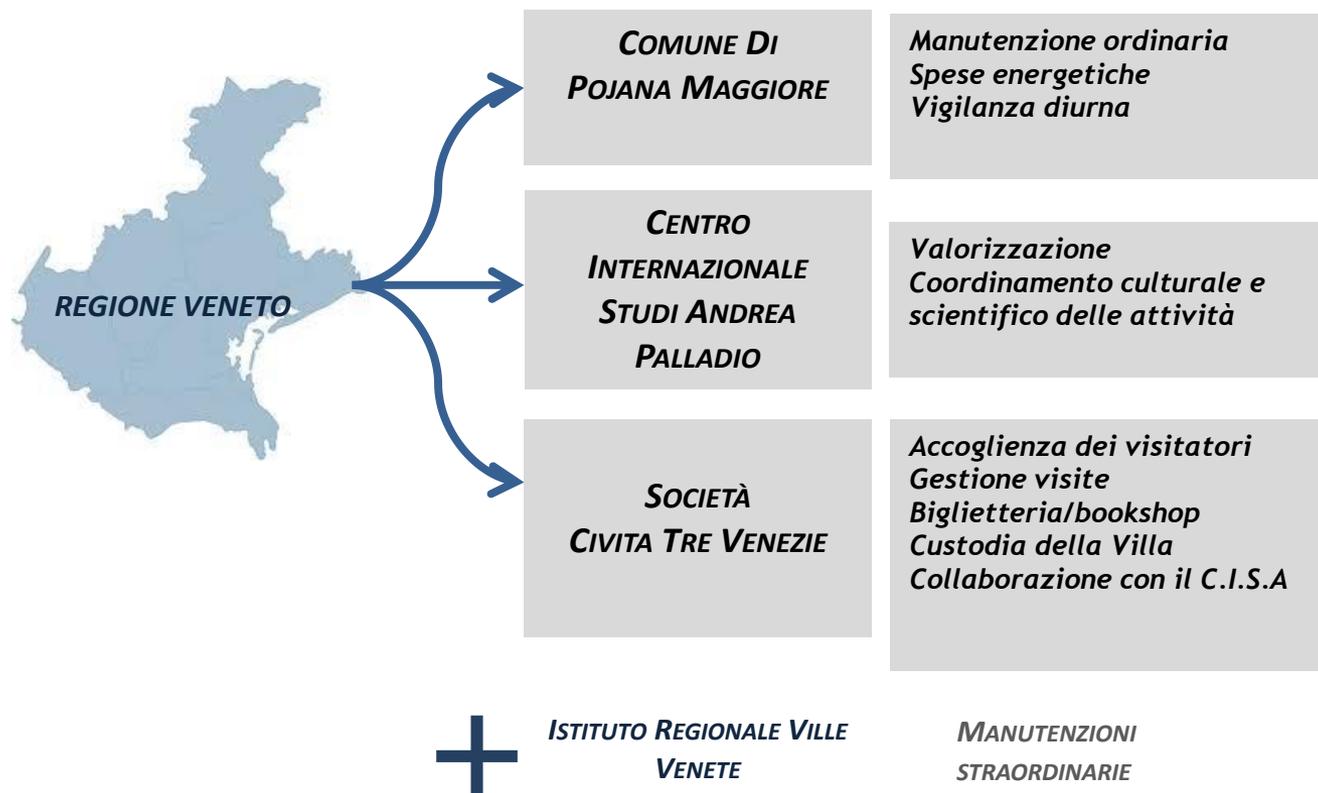


Le criticità: gli spazi esterni



Analisi dell'attuale utilizzo

- L'immobile, di proprietà della Regione Veneto, è stato utilizzato fino ai primi tre mesi del 2013 secondo il modello gestionale definito nel 2010
- Le attività della Villa sono state programmate attraverso il Comitato di Indirizzo

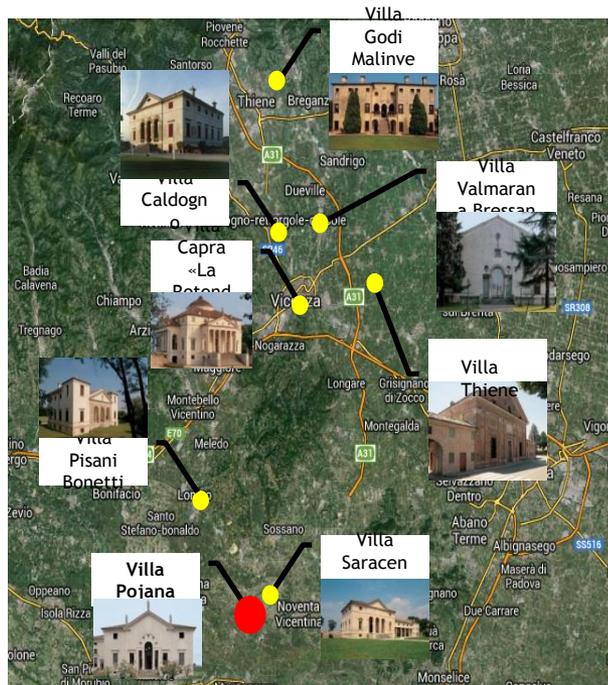


Fase 2

L'analisi del contesto e le opportunità

Competitor di prossimità a Villa Pojana

- L'obiettivo è indagare quantità e qualità dell'offerta competitiva per individuare elementi di utilità nella scelta del posizionamento



Competitor: focus su Villa Saraceno



- Sulla base dei dati desunti dal sito è stata indagata
 - La potenziale domanda e il tasso di prenotazione della villa
 - I prezzi per le stanze/appartamenti

L'offerta di residenzialità e ricettività tradizionale

- L'analisi del contesto, utile a ricostruire il panorama competitivo e sinergico, è avvenuta anche attraverso un'indagine attraverso fonti ufficiali e dirette
- I dati aggregati sul **turismo culturale in Veneto** confermano la solidità del segmento
- Per quanto riguarda i **valori della residenzialità e ricettività in ambito locale** è stato indagato il segmento di beni a destinazione ricettiva quali B&B, alberghi, case e appartamenti per vacanze, localizzati in prossimità della Villa
- L'areale di indagine è compreso entro 20 km circa da Villa Pojana

Tab. 2.5.4 - Dimensione fisica ed economica del turismo internazionale in funzione delle diverse motivazioni di vacanza. Veneto – Anno 2012

Motivo della vacanza	Dimensione economica		Dimensione fisica
	% spesa su totale vacanza	Spesa media per presenza (€)	% pernottamenti su totale vacanza
Balneare	18,8	62	28,4
Montano	3,4	83	3,9
Lacuale	17,2	72	22,6
Culturale	52,6	125	39,7
Enogastronomico	0,4	156	0,2
Territorio / cultura e altro (*)	7,6	137	5,2
Totale vacanza	100,0	94	100,0

(*) Altro comprende: sport, crociere, ecc

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia

Fase 3

Il percorso di valorizzazione

Il percorso per la valorizzazione

1. **Fase transitoria**
2. **Fase di start up:** insieme di interventi funzionali a rendere la villa più interessante e appetibile ad un operatore privato potenzialmente interessato alla concessione
3. **Valorizzazione immediata.** Lo scenario prevede l'utilizzo delle cantine per eventi/banquet; il corpo centrale per attività culturali e l'ala muttoniana per la residenzialità
4. **Valorizzazione incrementale.** Lo scenario prevede la completa autonomia del corpo centrale dall'ala muttoniana allo scopo di sviluppare un progetto dedicato (ad esempio: uno spazio di residenzialità dedicata alla domanda diversamente abile)

Fase Transitoria di accompagnamento dalla scadenza della concessione al nuovo bando di valorizzazione

Bando per la concessione

Fase di start up: interventi per la valorizzazione della Villa nella prospettiva del bando

Fase 1. Lo scenario di valorizzazione immediata

Fase di verifica dell'esistenza delle condizioni per uno scenario avanzato

Fase 2. Scenario avanzato

Un approccio orientato: Vocazioni e usi per la valorizzazione

- In ragione delle caratteristiche di Villa Pojana e delle opportunità del contesto vengono individuate le funzioni che possono essere insediate nelle seguenti prospettive
 - Promozione culturale
 - Attività leisure ed entertainment
 - Soggiorni culturali in Villa
- La fruizione e la valorizzazione della Villa può prevedere **la contemporanea presenza di più usi e fruizioni** in relazione al livello di complessità dello scenario che si intende attuare
- In particolare, due sono gli elementi discriminanti il livello di complessità da mettere in campo:
 - **Semplificazione procedurale** di attuazione degli interventi e delle azioni progettuali
 - **Ammontare degli investimenti** funzionali alla realizzazione degli interventi

La fase di start up

- La fase di start up prevede l'attuazione di interventi finalizzati a creare le condizioni per le successive azioni di valorizzazione
- In ragione delle analisi svolte e sulla base delle evidenze e le criticità del bene, tre sono le azioni suggerite:
 - **Potenziare la visibilità** sul territorio della Villa, segnalare con maggiore incisività la presenza e potenziare la sinergia con altri elementi attraverso l'integrazione con punti di interesse già esistenti
 - **Migliorare l'immediata percezione** del bene attraverso un intervento sulle aree esterne di pertinenza
 - Scegliere un **segmento di eccellenza non tradizionale** rispetto alla domanda
 - Valorizzare l'unicità della villa rispetto all'immaginario del modello di Villa veneta *tradizionale*
 - Valorizzare la diversità
 - Introdurre la Villa nel circuito culturale dedicato alle persone con diversa abilità potenziando l'accessibilità

Gli scenari di valorizzazione e gestionali

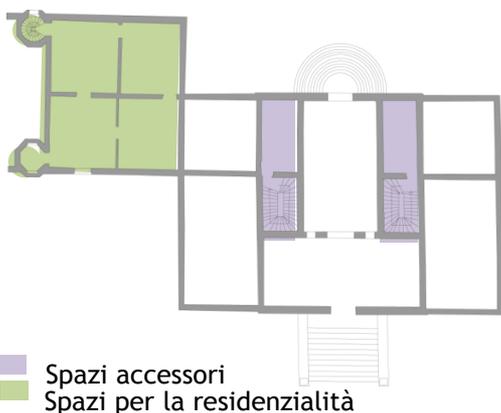
La prospettiva immediata e gli eventuali affinamenti

Lo scenario per la valorizzazione immediata

- Lo scenario immediato internalizza:
 - Le opportunità e i vincoli rilevati (del bene e del contesto)
 - L’attuazione di alcune azioni/interventi di start up che rappresentano elementi essenziali per l’efficacia della valorizzazione
- Lo scenario inoltre si caratterizza per due elementi considerati fondamentali:
 - Lo scenario deve essere **attuabile in tempi molto brevi**
 - minimizzare gli interventi funzionali alla fruizione immediata allo scopo di rendere fattibile la valorizzazione (assenza di rischi amministrativi e modesto impatto degli investimenti)
 - Lo scenario deve **diversificare le opportunità di valorizzazione**
 - Diversificare le funzioni garantendo la possibilità di sfruttare i diversi ambiti della Villa avendo attenzione per le vocazioni degli spazi, la loro fruibilità effettiva (e non teorica) e non conflittuale

Lo schema meta-funzionale

Ammezzato



Il livello seminterrato (cantine) è orientato ad un utilizzo a spazio eventi e banquet. Con accesso diretto e autonomo rispetto al Piano nobile agli spazi esterni.

Piano nobile



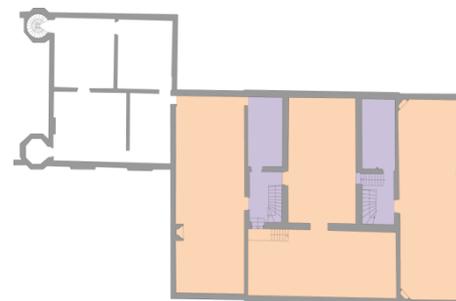
L'eccezionale qualità degli spazi al piano nobile (corpo centrale) suggerisce il mantenimento dell'attuale funzione museale ed espositiva. Può essere sede di eventi culturali di particolare pregio. L'ala Muttoniana può avere duplice funzione di connessione tra le funzioni.

Cantine



L'Ammezzato capitalizza la sua precedente funzione residenziale nell'ala muttoniata, aprendo uno spazio destinato all'ospitalità culturale.

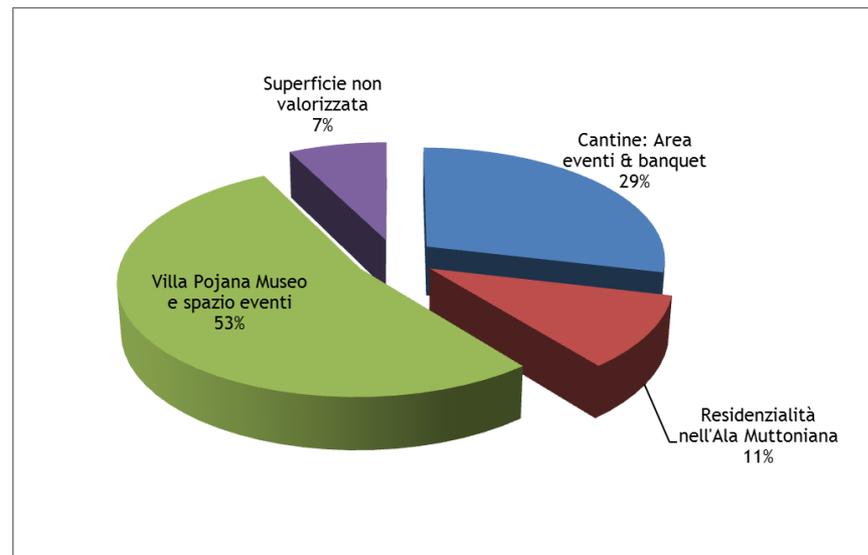
Sottotetto



Il sottotetto deve diventare parte integrante del sistema museale ed espositivo. Infatti è visibile e perfettamente conservata la struttura della copertura e del solaio.

L'articolazione delle superfici

Superfici e funzioni	Superficie lorda (mq)
Cantine: Area eventi & banquet	
Cantine: spazi di accoglienza e aree di servizio	324
Cantine: sezione banquet	345
Totale cantine	668
Residenzialità nell'Ala Muttoniana	
Spazi residenzialità al Piano nobile	84
Spazi residenzialità al Piano ammezzato	161
Totale residenzialità	245
Villa Pojana Museo e spazio eventi	566
Spazi accessori (distributivo + servizi) al piano nobile	97
Spazi accessori e area museale piani superiori	579
Totale Museo & spazio eventi culturali	1.242
Superficie impiegata	2.155



- La Villa mantiene una spiccata vocazione culturale: oltre la metà delle superfici sono orientate a funzioni museali, espositive e ospitalità eventi di matrice culturale
- Agli usi destinati alla funzione di «volano economico» è destinato il 40% degli spazi, per altro caratterizzati da minore valore testimoniale e artistico

Il modello gestionale per le funzioni

		Entrate	Uscite
<p>Corpo padronale Area museale ed espositiva; spazio eventi culturali</p>	<p>La Villa è Museo (piano nobile e piano sottotetto) Le esposizioni e il progetto culturale del CISA Altre manifestazioni ed eventi di valore culturale (e basso impatto) promosse da soggetti pubblici e privati</p>	<p>Biglietti Affitto sale</p>	<p>Costi gestione attività culturale</p>
<p>Ala muttoniana: Ambito destinato alla residenzialità culturale</p>	<p>Il piano ammezzato, già destinato alla residenza del custode, ritrova un uso destinato all'ospitalità. Si ipotizza un alloggio che si sviluppa prevalentemente al piano ammezzato con accesso e spazi di servizio al piano nobile. Residenzialità culturale e stage di residenzialità per studenti</p>	<p>Affitto dell'alloggio</p>	<p>Gestione locazione</p>
<p>Cantine seminterrate Area destinata ad eventi e banquet</p>	<p>Evento in Villa. Il piano seminterrato è destinato ad ospitare eventi nell'accezione più ampia in ragione di una qualità degli spazi (meno vincolante rispetto al potenziale degrado). Gli eventi possono riguardare rinfreschi, cene, feste</p>	<p>Affitto delle sale</p>	<p>Costi di gestione (senza servizi)</p>
<p>Aree esterne</p>	<p>Lo sfruttamento delle aree esterne può essere previsto sia contestualmente agli spazi interni ovvero in autonomia</p>	<p>Affitto dell'area esterna</p>	

Il quadro delle entrate possibili: il Museo & gli spazi per gli eventi e il banquet

- Le entrate per il Corpo padronale sono stimate sulla base delle seguenti ipotesi
 - **Emissione biglietti:** si ipotizza che il primo periodo si caratterizzi per incassi in linea con il valore annuale medio della gestione pregressa
 - Inoltre, poiché i dati 2010-2013 evidenziano un trend positivo nel numero di presenze si ipotizza un trend di crescita prudenzialmente positivo
- Per quanto attiene gli eventi in Museo, il canone di locazione è stimato in linea con le evidenze del mercato in ragione della eccezionale qualità degli spazi
- La stima dei ricavi si basa sulle evidenze del mercato e assume i seguenti canoni di locazione:
 - L'affitto della porzione del seminterrato è stimato a giorno
 - Il contestuale uso degli spazi esterni comporta un aumento del canone che tuttavia, prudenzialmente, non è stato internalizzato nella valutazione
- La stima delle entrate è basata sulla **calendarizzazione** articolata in ragione dei mesi che, ordinariamente, si caratterizzano per un maggiore numero di eventi

La residenzialità culturale: entrate e uscite

- Il ripristino della residenzialità è orientato ad offrire l'esperienza di un soggiorno culturale in una Villa Palladiana di grande pregio allo scopo di:
 - Promuovere la scoperta del territorio locale;
 - Consentire un pernottamento funzionale alla fruizione delle Ville venete di prossimità (cfr. azione di start up di potenziamento della visibilità)
 - Aprire l'esperienza residenziale a studenti e ricercatori interessati ai temi dell'architettura palladiana (ad esempio attivando specifiche convenzioni con scuole di architettura)
- L'azione tuttavia richiede alcuni investimenti volti a:
 - Riportare in perfetta efficienza l'alloggio;
 - Fornire l'alloggio di mobili e attrezzatura funzionali all'utilizzo
- La stima dei ricavi generati dallo sfruttamento dell'ambito destinato a «soggiorno culturale» avviene con riferimento a due indicatori:
 - Stima del canone di locazione con riferimento alla stagionalità
 - Ipotesi di occupazione
 - Ipotesi circa i tassi di crescita
- L'ammontare del canone di locazione è stimato con riferimento **all'offerta competitiva locale** e al principale **competitor benchmark** (Villa Saraceno)

I costi della gestione complessiva

- I costi di gestione complessiva considerano il quadro di costi connessi alla gestione immobiliare che prevedono la presenza di:
 - costi fissi;
 - costi variabili, articolati in due tipologie:
 - i costi legati alla gestione aziendale
 - le spese connesse alla gestione dei reparti residenzialità e eventi
 - I costi connessi al mantenimento del bene in perfetta efficienza fisica e funzionale
- Va precisato che l'ipotesi di valorizzazione assume una gestione aziendale «leggera» e la presenza di costi legati ai reparti (residenziale ed eventi) molto modesta

La verifica di fattibilità

- La verifica di fattibilità avviene per **passaggi incrementali** che indagano:
 1. Il **risultato della sola gestione operativa**, al netto degli investimenti di start up e funzionali alla residenzialità
 2. Gli effetti sul business plan nell'ipotesi che all'operatore venga richiesta l'attuazione degli **interventi di start up** (in particolare la sistemazione delle aree esterne, la sistemazione dell'alloggio e la dotazione dei sistemi per l'accessibilità dei diversamente abili)
 3. L'individuazione degli elementi di criticità e l'individuazione di **strategie di mitigazione delle criticità economico finanziarie**

Step 1: la verifica della gestione operativa

- La gestione operativa considera:
 - Flusso di entrate riferite all'attività museale, all'affitto degli spazi per eventi (area museale e cantine), il numero di eventi e i tassi di occupazione illustrati nelle pagine seguenti
 - Flusso di uscite che riflette i **costi di gestione** illustrati in precedenza
- Il **risultato** in termini di redditività è **assolutamente insoddisfacente** così come l'assenza di margine operativo, che prefigura l'assenza di interesse per un operatore in questa prospettiva
- Le criticità:
 - Assoluta **incoerenza tra il quadro dei costi di gestione e il quadro dei ricavi**
 - Tra gli elementi che incidono negativamente, si evidenzia **la voce del personale** in una prospettiva di **evidente sottoutilizzo della risorsa**
 - In questa prospettiva, il modello aziendale adottato dall'operatore per la gestione del bene è fondamentale

Step 2: la concessione a fronte degli investimenti e la gestione

- La seconda verifica introduce nel business plan le **componenti di investimento per rendere il bene competitivo** nel contesto di prossimità e consente di valutare a quali condizioni un operatore ordinario può trovare fattibile un modello di concessione nella prospettiva di:
 - Messa in carico all'operatore privato dei principali investimenti
 - Investimenti di start up (aree esterne)
 - Investimento per la residenzialità
 - Investimento per l'accessibilità ai segmenti di domanda con diverse abilità
 - Sfruttamento del bene nella prospettiva gestionale (cfr slide precedenti)
- I principali esiti:
 - L'investimento iniziale rappresenta un **elemento di forte criticità** per la sostenibilità del modello proposto
 - In assenza di altre entrate, il risultato è fortemente critico e il modello gestionale è destinato al fallimento
- Le possibili soluzioni
 - Assumendo, in una prospettiva prudentiale, l'invarianza delle ipotesi sottese alle entrate una delle soluzioni è prevedere un **flusso di risorse a titolo di prezzo a sostegno degli investimenti** e della fase di avvio del nuovo modello di valorizzazione

Step 3 Il ruolo di un marketing efficace

- Lo step 3 introduce alcune modifiche che potrebbero rivelarsi fattibili
 - Una **variazione positiva dei ricavi da biglietti per il comparto museale**, assumendo un miglioramento e una diversificazione dell'offerta culturale e del marketing della Villa che incida
 - sull'aumento del numero delle presenze assumendo una crescita incrementale in linea con lo schema riportato in tabella
 - Un aumento del prezzo medio del biglietto
 - Una stima meno prudentiale del canone di locazione degli spazi eventi
- Gli esiti conducono a risultati che, sotto il profilo della fattibilità, evidenziano condizioni di potenziale successo per la gestione

Gli esiti: raccomandazioni per la costruzione del bando

- Gli esiti delle valutazioni incrementalmente consentono di individuare gli elementi su cui fondare non tanto il percorso di valorizzazione, quando l'elemento essenziale per la riuscita del processo: il bando
- In particolare
 - Il ruolo degli investimenti di **investimenti di start up**
 - Opportunità di erogazione di **prezzi a sostegno della gestione**
 - **Prezzi di sostegno** dovrebbe essere affiancati a **meccanismi flessibili** che attraverso il monitoraggio dell'attività consentono di sostenere l'inizio della nuova attività ma **non limitino la motivazione imprenditoriale** del gestore/concessionario
 - I tempi di coinvolgimento dell'operatore

Credits & Disclaimer

I contenuti del presente documento illustrano i principali esiti dello *Studio di fattibilità finalizzato a verificare i modelli di utilizzo e di gestione che consentano la migliore valorizzazione funzionale e culturale di Villa Poiana a Poiana Maggiore (Vicenza)*

Lo studio è sviluppato per conto dell'Istituto Regionale delle Ville Venete da Antonella Faggiani Mrics, docente di valutazione economica dei progetti all'Università luav di Venezia
gennaio-ottobre 2014

Il presente documento è per esclusivo uso del soggetto cui esso è consegnato da Antonella Faggiani e non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo espresso consenso per iscritto da parte di Istituto Regionale Ville Venete & Antonella Faggiani.

Il copyright ed ogni diritto di proprietà intellettuale sui dati, informazioni, opinioni e valutazioni in esso contenuti è di esclusiva pertinenza di Istituto Regionale Ville Venete & Antonella Faggiani, salvo diversamente indicato. Tali dati, informazioni, opinioni e valutazioni non possono essere oggetto di ulteriore distribuzione ovvero riproduzione, in qualsiasi forma e secondo qualsiasi tecnica ed anche parzialmente, se non con espresso consenso per iscritto da parte di Istituto Regionale Ville Venete & Antonella Faggiani

Istituto Regionale Ville Venete
www.irvv.net